

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

Андрій МУЗИЧЕНКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система мотивації персоналу суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконала

(підпис)

Анна ШЕТИЛЯ

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Сутність, мета та завдання мотивації персоналу	11
1.2. Теоретичні підходи до мотивації, класичні та сучасні теорії	17
1.3. Формування системи мотивації у сфері готельно-ресторанного бізнесу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ ПЦЕРІЙ ««PIZZA DAY»», м. КИЇВ	33
2.1. Загальна характеристика закладу готельно-ресторанного бізнесу	
2.2. Кадровий склад і система управління мережею «PIZZA DAY»	39
2.3. Дослідження системи мотивації персоналу підприємства	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
3.1. Напрями системи мотивації персоналу	49
3.2. Запровадження сучасних мотиваційних інструментів у сфері гостинності	54
3.3. Прогнозування результативності впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації персоналу	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України проблема формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливого значення. Персонал є найціннішим і водночас найскладнішим видом ресурсів підприємства, адже саме від рівня його професійної підготовки, трудової активності та зацікавленості у результатах роботи залежить ефективність функціонування будь-якої організації. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, яка відзначається високим рівнем конкуренції, динамічністю змін і значною орієнтацією на якість обслуговування клієнтів, роль мотивації персоналу є особливо ваговою.

Управління трудовими ресурсами передбачає використання комплексу методів і інструментів, серед яких ключове місце займає мотивація. Саме мотивація виступає рушійною силою, що спонукає працівника докладати максимум зусиль для досягнення індивідуальних і колективних цілей. За умови правильно організованої системи мотивації підприємство може реалізувати свій потенціал, забезпечити економічне зростання, підвищити рівень конкурентоспроможності та сформувати позитивний імідж на ринку.

Недостатня або неефективна мотивація, навпаки, може стати стримуючим чинником, що призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів, зменшення рівня задоволеності персоналу роботою та погіршення якості обслуговування клієнтів. Особливо актуально це питання постає в умовах сучасних викликів, коли підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені адаптуватися до економічної нестабільності, змін у споживчих перевагах, розвитку інноваційних технологій та міжнародних стандартів обслуговування.

Дослідженням проблеми мотивації персоналу у свій час займалися такі відомі іноземні науковці, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер, К. Альдерфер, які розробили фундаментальні теорії мотивації, що стали основою сучасних підходів до

управління персоналом. Серед вітчизняних науковців, які поглибили наукові знання у цій царині, варто відзначити праці І. Беляєвої, О. Біловодської, В. Данюка, Д. Богині, А. Колота, О. Єгоршиної, В. Захарченко, Л. Балабанової, які зробили значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів мотивації праці в умовах трансформаційної економіки. У свою чергу, питанням мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі присвятили свої праці такі дослідники, як О. Гаврилюк, Н. Головка, Т. Григоренко, Л. Нечипорук, Т. Ткаченко, О. Панченко, Н. Петрова, Н. Раєвська та ін., які розглядали специфіку застосування мотиваційних механізмів у сфері гостинності, зокрема вплив нематеріальних стимулів, корпоративної культури та клієнтоорієнтованості на ефективність трудової діяльності працівників.

Таким чином, дослідження системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є вкрай важливим завданням. Воно дозволяє не лише розкрити сутність і специфіку мотиваційних процесів у сфері гостинності, а й розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їх позицій на ринку та створенню сприятливих умов для сталого розвитку галузі в цілому.

Мета роботи дослідити систему мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі мережі «PIZZA DAY».

Об'єкт дослідження система мотивації персоналу мережі «PIZZA DAY».

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі.

Визначено такі завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- Розкрити сутність, роль і значення мотивації в системі управління персоналом.
- Проаналізувати основні теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу.

- Дослідити специфіку мотивації працівників у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

- Надати загальну характеристику діяльності мережі «PIZZA DAY».

- Провести аналіз чинної системи мотивації персоналу в «PIZZA DAY», виявити її сильні та слабкі сторони.

- Запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних методів управління та специфіки галузі.

- Оцінити очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена у трьох розділах, на сторінках, і містить 3 таблиці, 7 рисунків, 13 додатків. Список використаних джерел містить 59 позицій

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, мета та завдання мотивації персоналу

У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Мотивація в загальному розумінні:

- це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини;

- це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні;

- це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [14, 18, 19, 20].

Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей - їхні інтереси - мотиви діяльності - дії. Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;

- демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників;

- популяризація результатів праці, співробітників, які одержали визнання; застосування різних форм визнання заслуг;

- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму

визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їхньої поведінки. Зв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту.

Мотивація - одна з функцій управління. Поняття "функція" (від лат. *functio*) означає "здійснення, виконання"[20]. У сучасному значенні функція управління - це відносно самостійна спеціалізована й відособлена ділянка управлінської діяльності. Основними елементами функції управління є:

- зміст - перелік дій, здійснюваних у рамках цієї функції; процес реалізації логічна послідовність здійснюваних у рамках функції дій, спрямованих на її виконання;

структура - формально взаємозалежні дії, які складають функцію.

Функція мотивації - одна з основних функцій управління - полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [21]. Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукують людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління - плануванням, організацією, контролем і оцінкою ухвалення рішення. Функція планування полягає у визначенні цілей організації (довго-, середньо- короткострокових) і розробці мір по їхньому досягненню. За допомогою планування керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації.

У рамках планування здійснюють розподіл обмежених ресурсів фірми, пристосування до зовнішнього середовища, координація дій підрозділів,

використання їхніх сильних сторін і компенсація слабких, облік минулого досвіду діяльності фірми. Процес вироблення й постановки цілей як важливий елемент планування сприяє тому, щоб дії працівників були осмисленими й мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом мети: напружені, але реальні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні й справедливі. Залучення підлеглих до процесу виробітку цілей спонукує їх до більш сумлінної роботи [23].

Функція організації спрямована на формування стрункої системи спільної діяльності людей. У цієї функції два аспекти: створення (проектування) організаційної структури фірми; організація ефективної взаємодії елементів фірми (рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих). У рамках проектування організаційної структури підприємства визначають основні напрямки його діяльності, створюють органи керування, здійснюють департаментизацію, ухвалюють рішення щодо видів організаційної структури, кількості рівнів керування, нормах керованості, ступеня централізації в керуванні, а також розробляють регламентуючі документи.

Всі перераховані елементи проектування істотно впливають на мотивацію менеджерів і працівників фірми, визначають прийнятні для керівництва форми поведінки й напрямки прояву активності персоналу. Розглянемо, наприклад, вплив на мотивацію працівників тільки одного елемента проектування організації - кількості рівнів управління. При високій (глибокій) структурі управління (великій кількості рівнів управління) для організації характерна розвинена ієрархія системи влади; повільне, але обґрунтоване й скоординоване розв'язання виникаючих проблем; віддаленість вищого керівництва від виконавців; пасивність і інерційність мислення та дій персоналу; організаційний сепаратизм працівників окремих підрозділів; відчуття співробітниками почуття захищеності. Зовсім інша мотивація в керівників і працівників організації, яка має невелику кількість рівнів управління (дрібну або плоску організаційну структуру). У такій організації

легше формуються вертикальні комунікації; вище керівництво перебуває ближче до лінійних підрозділів. Значне навантаження менеджерів, неможливість стежити за всіма підлеглими змушують їх серйозно ставитися до добору працівників, делегувати їм завдання й повноваження. Персонал мотивований на прояв самостійності, ініціативи; більшою мірою реалізуються потреби людей у повазі, самовираженні, у меншій - почуття захищеності, причетності, тому що працівники змушені самостійно ухвалювати рішення щодо виникаючих проблем. Функція контролю й оцінки складається в зіставленні реально досягнутих результатів із запланованими, спостереженні за процесами, що відбуваються в керованому об'єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування, виявленні відхилень і виконанні корегувальних дій. Зв'язок функцій мотивації й контролю простежується на всіх етапах виконання завдання підлеглими, але особливо - на попередньому й заключному. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання і припускає розробку чітких норм, стандартів і вимог, які регламентують документи; постановку конкретних цілей і завдань виконавцям; розробку систем винагороди; матеріальне забезпечення; підбір фахівців. За допомогою перерахованих засобів діяльності людей надається певний зміст, визначаються чіткі орієнтири і стандарти їхньої поведінки, за проходження яких вони отримують винагороду. Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків. У найбільшій мірі стимулює людей заключний етап контролю, за результатами якого визначають якість роботи і ступінь заохочення або покарання. Функція прийняття рішень складається у виборі альтернативи, одного варіанта дій з декількох для виконання поставлених завдань і досягнення певних цілей. Це основна функція керівника.

Зв'язок функцій прийняття рішень і мотивації проявляється при розгляді

наступних питань:

- як швидко й вчасно приймаються в організації рішення з виникаючих проблем;
- чи здійсненні, законні й правочинні прийняті рішення (у противному випадку мотивація підлеглих на їхнє виконання значно ослаблена);
- чи дотримується справедливість у процесі прийняття рішень (особливо це важливо для рішень із проблем персоналу);
- чи залучаються підлеглі до прийняття рішень.

Вплив ступеню залучення підлеглих до прийняття рішень на їхню мотивацію розглянемо окремо, тому що він неоднозначний. З одного боку, участь у прийнятті рішень задовольняє потребу персоналу в приналежності, причетності до організації, зменшує можливість конфліктів, з'єднує колектив і підвищує продуктивність роботи в цілому. Але поряд з позитивними моментами можуть виявитися й негативні наслідки, які демотивуюче впливають на працівників: може виникнути загроза серйозного підриву формальних повноважень менеджера (якщо колектив дізнається, що менеджер прийняв неефективне рішення і запропонує більш ефективне); підлеглі можуть передчасно довідатися про неприємні для них події (майбутнє скорочення штатів, звільнення і т.п.); може відбутися витік інформації в конкурентні фірми; малоосвічені, байдужі й безініціативні співробітники не зрозуміють таких дій менеджерів. Тому менеджери повинні залучати підлеглих до прийняття рішень тільки в певних умовах.

Вирішення завдань, які стоять перед сучасним суспільством і економікою України, можливе лише за умови створення ефективної мотиваційної системи, здатної спонукати працівників до результативної та продуктивної діяльності. Підприємство може реалізувати свій потенціал і досягти економічного зростання лише тоді, коли його персонал має високий рівень зацікавленості у праці. Водночас недостатня або неефективна мотивація виступає серйозним стримуючим фактором, що уповільнює розвиток організації та знижує показники її діяльності. У науковій економічній

літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки людини, як прагнення до активної дії з метою задоволення потреб. Інші дослідники розглядають мотивацію як стан особи, що визначає рівень активності й спрямованості її дій у конкретних умовах. При цьому мотив трактується як причина, привід чи спонукання до виконання певної діяльності. Узагальнено мотивацію можна визначити як процес спонукання працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх індивідуальних потреб. У цьому процесі вирішальну роль відіграють потреби, інтереси, цінності людини, а також зовнішні фактори, що впливають на її поведінку. Таким чином, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які визначають поведінку людини, спрямованість її дій та забезпечують досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Серед ключових завдань мотивації можна виділити:

- формування у працівників розуміння сутності й значення трудової діяльності;
- створення в керівників орієнтації на демократичні та сучасні підходи до управління персоналом;
- застосування ефективних методів і технологій мотиваційного впливу на індивідуальному та груповому рівнях.

Головна мета процесу мотивації полягає в тому, щоб забезпечити максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Саме система мотивації праці формує працівника нового типу – ініціативного, орієнтованого на результат, здатного до творчої та інноваційної діяльності. За умов розвитку ринкових відносин ефективна мотивація стає одним із ключових чинників вирішення комплексу соціально-економічних проблем. Водночас сучасна практика свідчить, що на багатьох підприємствах застосовуються лише окремі елементи мотиваційної системи, тоді як

нагальною потребою є побудова цілісної, комплексної системи мотивації, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу та підвищення результативності діяльності організації.

Отже, мотивація та стимулювання праці є важливими інструментами ефективного управління персоналом. Вони дозволяють економно та раціонально використовувати ресурси підприємства, сприяють самореалізації працівників як особистостей і фахівців, а також забезпечують досягнення високих результатів у діяльності підприємства.

1.2. Теоретичні підходи до мотивації, класичні та сучасні теорії

Мотивація персоналу є складним і багатогранним процесом, у якому поєднуються економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники. Центральним елементом цього процесу є мотив, який визначає внутрішні спонукальні сили людини до певної діяльності. Мотиви формуються під впливом як внутрішніх потреб особистості, так і зовнішніх факторів середовища, у якому вона діє. Вони визначають напрям, інтенсивність і тривалість поведінки працівника, регулюючи рівень його трудової активності, старанності та відповідальності.

Мотиви діяльності прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні.

- Внутрішні мотиви виникають із самої суті праці — бажання отримати задоволення від виконання роботи, самореалізуватись, досягти професійного визнання чи розвинути свої здібності. Наприклад, працівник, якому цікава його робота, готовий витратити більше часу та зусиль, навіть без додаткової матеріальної винагороди.

- Зовнішні мотиви пов'язані з очікуванням певних винагород або наслідків, що перебувають поза самою діяльністю. Це може бути заробітна плата, премії, кар'єрне зростання або, навпаки, уникнення покарання чи критики.

Залежно від сфери впливу мотиви поділяють на матеріальні та нематеріальні (моральні).

Матеріальні мотиви ґрунтуються на економічній зацікавленості працівника, забезпечують задоволення базових життєвих потреб, таких як безпека, добробут, стабільність доходу. Нематеріальні мотиви, у свою чергу, базуються на психологічних і соціальних потребах людини: визнанні, повазі, самовираженні, причетності до колективу. У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує ефективність системи мотивації персоналу.

Вплив мотивів на поведінку працівників реалізується через стимули — зовнішні фактори, які спонукають людину до активної діяльності для досягнення поставленої мети. Стимул можна визначити як зовнішню причину, що викликає внутрішню реакцію у вигляді конкретної дії або поведінки. Стимули можуть бути:

- економічними (заробітна плата, премії, доплати, соціальні пільги);
- неекономічними (підвищення статусу, кар'єрні перспективи, гнучкий графік, визнання, комфортні умови праці).

Неекономічні стимули поділяють на організаційні (умови роботи, можливість навчання, система комунікацій) та моральні (подяка керівництва, грамоти, похвала, корпоративна культура). Варто зазначити, що моральне стимулювання може мати як позитивний, так і негативний ефект. Надмірне змагання або орієнтація на зовнішнє схвалення іноді призводить до кар'єризму, користолюбства, формальності у виконанні завдань. У той же час правильно побудована система матеріального стимулювання здатна істотно підвищити ефективність праці.

Стимулювання персоналу — це цілеспрямоване використання системи стимулів, що впливають на трудову активність працівників та формують у них бажані мотиви. Ефективна система стимулювання передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, рівня їхніх потреб, соціального статусу, кваліфікації та життєвих пріоритетів.

Важливе місце в системі мотивації займають інстинкти, потреби та інтереси, які виступають базовими рушійними силами людської поведінки:

- Інстинкти — природні, вроджені спонукання до дії, що забезпечують виживання та адаптацію людини в колективі.
- Потреби — усвідомлені людиною необхідності, які формують прагнення до певних дій для їх задоволення.
- Інтереси — усвідомлені й стійкі мотиви, що виникають на основі потреб і визначають вибіркоче ставлення особистості до об'єктів та явищ.

Таким чином, потреби породжують інтереси, інтереси формують мотиви, а мотиви реалізуються через поведінку. Саме тому вивчення структури потреб та інтересів працівників є основою для побудови ефективної системи мотивації на підприємстві. Сукупність різних мотивів, що визначають поведінку людини, утворює мотиваційну структуру особистості, яка є індивідуальною для кожного працівника. На її формування впливають такі чинники, як рівень добробуту, соціальний статус, професійна підготовка, особистісні цінності, стаж роботи та умови трудової діяльності. Рациональне поєднання матеріальних і моральних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників і гнучке застосування різних методів мотивації дозволяє забезпечити високий рівень залученості персоналу, підвищити якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах господарювання, особливо в готельно-ресторанній сфері, система стимулювання повинна бути гнучкою, прозорою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Вона має враховувати не лише фінансові потреби працівників, але й соціальні, професійні та психологічні аспекти. Застосування лише матеріальних стимулів уже не забезпечує довготривалої ефективності праці — усе більшого значення набувають нематеріальні чинники, такі як визнання, можливість кар'єрного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, корпоративна культура та командний дух.

Варто зазначити, що сучасна концепція мотивації базується на інтеграції класичних теорій Маслоу, Герцберга та МакКлелланда з новітніми підходами до управління персоналом. Сьогодні підприємства активно впроваджують системи КРІ, бонусні програми, гейміфікацію процесів праці, а також цифрові

платформи для моніторингу ефективності працівників. Такі інструменти дозволяють не лише об'єктивно оцінювати результати, але й формувати у персоналу почуття причетності до загальних досягнень компанії. ефективна класифікація та використання різних видів і методів мотивації персоналу є основою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування стійкої корпоративної культури. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це має особливе значення, адже якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від рівня задоволеності і мотивації працівників.

В основі змістовної концепції мотивації лежать потреби людини, тобто її відчуття нестачі чогось, дискомфорту, які вона бажає перебороти. Потреби можуть бути первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До первинних відносяться потреби в їжі, воді, теплі, до придбаних - потреби в спілкуванні, здобутті знань, самореалізації. При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольняти, а відповідно, виникає інтерес який дозволяє це зробити. Але інтерес стає мотивом для активних дій тільки тоді, коли людина впевнена в тому, що досягти бажаного їй по силам. До прихильників цієї концепції відносяться американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг. Теорія мотивації по А. Маслоу Теорія мотивації по А. Маслоу була сформульована у 40-х роках минулого століття. У людей, згідно цієї теорії постійно виникають різні потреби, які можна об'єднати в групи ієрархії. Маслоу виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди (рис 1.1).

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і необхідні умови праці.

2. Потреби безпеки включають потреби в захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішитися за допомогою заробітної плати, яка перевищує мінімальний рівень.



Рис 1.1 Піраміда потреб Абрагама Маслоу [20]

Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому - це робота в надійній організації, яка надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь в груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні включають визначення людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визначення. Управління цими потребами досягається за рахунок присвоєння цим особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні включають потреби в реалізації своїх потенційних можливостей й зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки. Незадоволені потреби за Маслоу, спонукають

людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволені потреби. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, а після того як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби. В теорії Маслоу не враховується ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб приводить до послаблення їх взаємодії на мотивацію.

Теорія мотивації Д.Мак Клеелланда є теорією набутих потреб, яка стверджує, що потреби людей набуваються і вивчаються на основі їх життєвого досвіду. (рис 1.2)



Рис 1.2. Теорія мотивації Д.Мак Клеелланда [20, 22, 23]

Автор виділяє три види потреб: успіх, причетність і влада. Потреба до успіху проявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей за рахунок більш ефективної роботи. Більшість підприємців визначають самостійно цілі, причому таким чином, щоб вони були реальними та був гарантований кінцевий результат і успіх. У цьому випадку вони із задоволенням беруть на себе персональну відповідальність. Потреба в приєднанні реалізується через добрі відносини з оточенням, його підтримкою. Для задоволення цієї потреби необхідні постійні ділові контакти з партнерами по бізнесу і колегами по роботі, забезпеченість достовірною інформацією тощо. Потреба у владі міститься в бажанні впливу на поведінку людей, брати на себе відповідальність

за їх дії. В даному випадку мова йде не тільки про адміністративну владу, але про владу авторитетну, талант та інше. Одні люди прагнуть до влади заради самої влади, для того щоб керувати підлеглими, самоутверджуючись таким чином. Іншим влада потрібна для вирішення назрілих проблем організації, які вони розуміють краще інших і готові взяти на себе всю відповідальність.

Мак Келланд використовував результати свого дослідження для визначення трьох характерних типів менеджерів:

1. Інституціональні менеджери, які відчують більшу потребу до влади, ніж до приєднання і мають високий рівень самоконтролю.

2. Менеджери, у яких потреба до влади сильніша, ніж потреба у приєднанні, але вони більш відкриті і соціально активні, ніж інституціональні менеджери.

3. Менеджери, у яких потреба у приєднанні сильніша потреби до влади і які також відкриті й соціально активні.

Дослідження показали, що менеджери перших двох типів краще управляють організаціями, завдяки своїй потребі до влади. Менеджери повинні ставити для себе і своїх підлеглих важкі, але досяжні цілі і задачі. Необхідно пам'ятати, що менеджери орієнтовані на успіх у більшості випадків його досягають.

Теорія мотивації Ф. Герцберга була опробована на базі широкомасштабного дослідження до якого було залучено двісті інженерів і бухгалтерів. У відповідях респондентів Герцберг виявив дві різні групи потреб. Автор показав, що мотивацією можуть бути не тільки задоволеність, але і незадоволеність тих чи інших потреб. Причому нарощування або спадання задоволеності і незадоволеності - самостійні процеси, а чинники, які впливають на них, діють автоматично. Виходячи з проведеного дослідження, Герцберг запропонував дві шкали. Потреби Герцберг розбив на дві групи: мотиваційні та гігієнічні. (рис 1.3)



Рис. 1.3 Теорія мотивації Ф. Герцберга [20]

Мотиваційні фактори, це такі умови праці, при наявності яких досягається високий рівень мотивації працюючих (визначення успіху, можливості творчого росту, просування по службі та ін.). При відсутності цих умов неможливо досягти ефективної мотивації або задоволення.

Гігієнічні фактори або підтримуючі, зв'язані з умовами праці, при відсутності яких працюючі не можуть одержати задоволення від роботи (політика компанії, відносини з керівництвом, умови праці, розмір заробітної плати, відносини з колегами, безпека). Герцберг доводив, що гігієнічні фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають появі у них відчуття незадоволеністю діяльності та її умовами. Для стимулювання працівників необхідно включати мотиваційні фактори. Керівник повинен зняти незадоволеність у підлеглого, а потім вже добиватися його задоволеності. За пізнавальною концепцією мотивації поведінка особистості визначається не тільки її потребами, але сприйняттям ситуації очікуваннями пов'язаними з нею, оцінками своїх можливостей і наслідками обраного типу поведінки. В результаті людина приймає рішення про активні дії або повну бездіяльність. Професійні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. В них аналізується те як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визначають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною

ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки.

Теорія очікування В. Врума. Врум доводив, що люди постійно знаходяться у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник надіється на справедливу винагороду. Своєю теорією він зробив спробу пояснити, чому людина робить той чи інший вибір, стикаючись з декількома можливостями й скільки вона готова витратити зусиль на досягнення результату. Ступінь бажаності, привабливості, пріоритетності конкурентного результату в рамках даної концепції здобула назву валентності.

Якщо результат має цінність, валентність позитивна; якщо відношення до нього негативне, валентність негативна; якщо відношення байдуже, валентність нульова. Таким чином, валентність - це міра цінності або пріоритетності. (рис 1.4)



Рис. 1.4. Теорія очікування В. Врума [14]

Очікування може відноситися як до можливості виконання якоїсь роботи, так і до можливості одержання за неї справедливої винагороди. Робітник буде мотивований виконати поставлене завдання у тому випадку, якщо його успіх буде помічений керівником і певним чином винагороджений.

Теорія справедливості Дж. Адамса. На мотивацію людини в значній мірі

впливає справедлива оцінка її поточної діяльності та її результатів як у порівнянні з минулим періодом так і у порівнянні з досягненням інших людей. Якщо людина спостерігає, що до неї підходять з такою же міркою, як і до інших, то вона відчуває себе задоволеною і буде проявляти активність, і навпаки. При цьому відчуття незадоволеності може виникнути навіть при високій винагороді. На думку Адамса, кожний мислячий суб'єкт завжди оціне відношення.

При цьому до витрат включають не тільки зусилля людини по виконанню даної роботи, але її виробничий стаж в організації, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо. Оцінка витрат і результатів суб'єктивна, особливо високий суб'єктивізм у відношенні інших осіб, про яких людина може судити лише на підставі припущень і обмеженої інформації. Якщо в результаті оцінок і співставлень виявляються порушення, і якщо ці порушення є хронічними, відбувається демотивація особистості [14, 18, 23]

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера. Побудована на сполученні елементів теорії очікування і справедливості. Суть її складається в тому, що вводяться окремі співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Автори цієї теорії ввели перемінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини, усвідомлення своєї ролі в праці. Елементи теорії очікування проявляються в тому, що працівник оцінював винагороду у відповідності з витраченими зусиллями. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди, у порівнянні з іншими співробітниками, і відповідно цьому ступінь задоволення. Звідси витікає важливий висновок: результати праці є причиною задоволення працюючого, а не навпаки. Згідно цієї теорії результативність праці повинна постійно підвищуватися. Сучасні дослідження підтверджують ідею Портера і Лоулера в тому, що чим краще працюють співробітники, тим сильніше у них відчуття задоволеності (рис 1.5.).

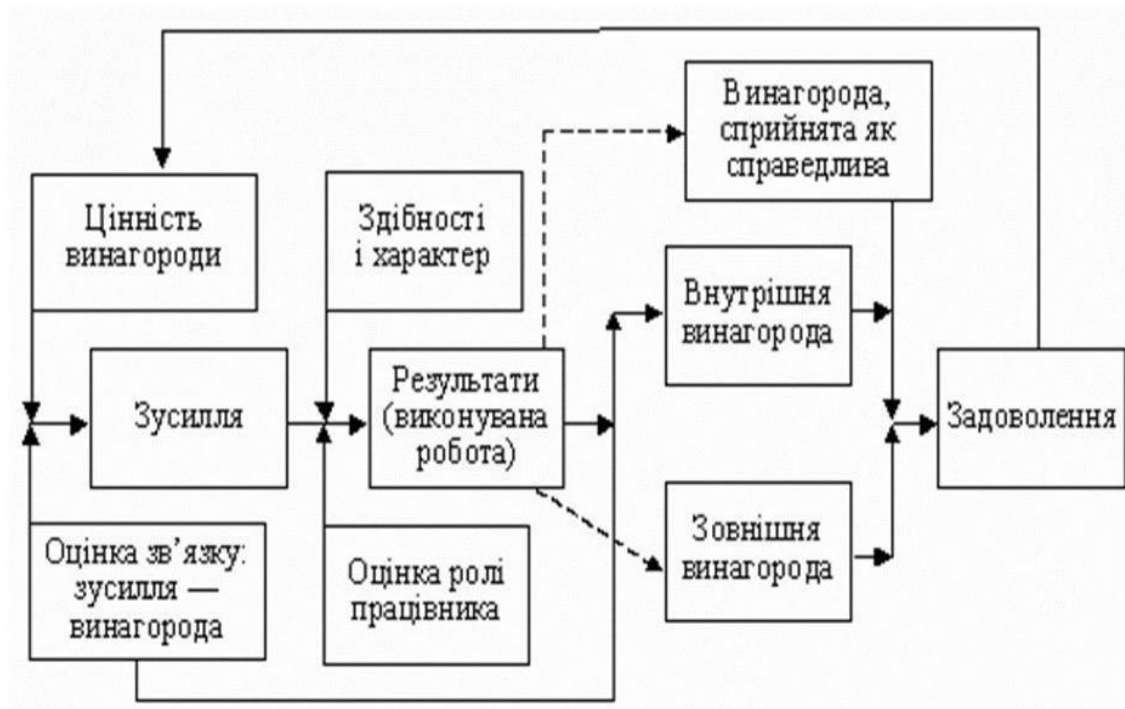


Рис. 1.5. Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера [16]

Теорія мотивації соціального напрямку. Дослідження поведінки людей шляхом спостереження, імітації і спілкування у взаємозв'язку з їх соціальним середовищем, показало, що існує три особливості в поясненні поведінки людей: символічні процеси, змінююче вивчення і самоконтроль. Символічні процеси представляють собою різні способи в яких використовуються словесні і уявні символи (слова і образи), які служать приводами до майбутньої поведінки. Образи майбутнього дозволяють створювати наступні цілі і дії, які приведуть до виконання цих цілей. Символічні процеси також включають пізнавальний елемент, який називається самоефективністю. Змінююче вивчення відноситься до здібностей людей вивчати поведінку інших шляхом спостережень. Процес спостереження називається моделюванням, який включає такі стадії: увагу, затримання, репродукції і мотивації. Самоконтроль - це здібність людини до контролю над власною поведінкою шляхом створення стандартів і врахування наслідків для власних дій. Самоконтроль сприяє виконанню наміченого завдання.

Теорія соціального напрямку використовується для розгляду двох

головних аспектів нововведення: створення нових ідей та їх сприйняття через розповсюдження нововведення. Моделювання сприяє розвитку процесу нововведення. Працюючі скоріше мотивуються пристосуванням до тих нових ідей, які приносять результат. Тому необхідно в організації створювати умови для впровадження нововведень. Сучасні тенденції в теорії мотивації знаходять відображення в концепції, "якості трудового життя", в якій особлива увага надається організації праці, характеру трудових відносин, питанням потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій персоналу. Представники цієї школи наголошують на максимально можливій різноманітності праці; самостійності прийняття рішень; підвищення автономності працюючих; вільного вибору темпу і ритму роботи; визначення працівника та його соціальної підтримки; удосконаленні системи інформації про поточні результати праці кожного працівника; можливості професійного і службового росту.

1.3. Формування системи мотивації у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Формування ефективної системи мотивації персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку будь-якого підприємства індустрії гостинності. Від того, наскільки якісно організована система заохочення та стимулювання працівників, залежить не лише продуктивність їхньої праці, а й конкурентоспроможність закладу, рівень задоволеності гостей та імідж бренду. В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку саме персонал залишається головним ресурсом підприємства, здатним або підсилити його позиції, або, навпаки, послабити їх.

Готельно-ресторанна сфера має свою специфіку, яка полягає у прямому впливі людського чинника на кінцевий результат роботи закладу. Рівень сервісу, якість комунікації з гостями, швидкість реагування на нестандартні ситуації, професійність та доброзичливість працівників формують загальне враження споживача про заклад. Це означає, що навіть за наявності сучасного обладнання, якісного меню та вдало розроблених внутрішніх процесів, успіх

діяльності підприємства значною мірою залежатиме від мотивації персоналу та їхнього прагнення працювати результативно.

У зв'язку з цим сучасний підхід до мотивації у сфері гостинності передбачає використання комплексної системи заходів, що включає не лише матеріальні стимули, а й психологічні, соціальні та організаційні інструменти. Така система має підтримувати внутрішню зацікавленість працівника, забезпечувати позитивний психологічний клімат у колективі, сприяти розвитку професійних компетентностей та формувати відчуття причетності до успіху закладу.

- Матеріальна мотивація як базовий інструмент стимулювання. Матеріальна мотивація традиційно вважається найпростіший та найочевиднішим способом підвищення трудової активності персоналу. Вона включає оплату праці, різні види премій, надбавки та бонуси, виплати за понаднормову роботу, частку від прибутку, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення. У готельно-ресторанній сфері матеріальна мотивація відіграє особливу роль, адже працівники часто працюють у стресових умовах, з високою інтенсивністю та емоційним навантаженням.

Ефективність матеріального стимулювання значною мірою залежить від прозорості та справедливості системи оплати праці. Працівники повинні чітко розуміти, за що саме вони отримують бонуси або надбавки, та які результати очікуються від них у межах конкретної зміни чи робочого місяця. Наявність чітких критеріїв оцінки роботи—наприклад, дотримання стандартів сервісу, відсутність скарг клієнтів, своєчасність виконання замовлень—дозволяє підвищити рівень довіри працівників до керівництва і стимулює їх до підвищення особистої продуктивності.

Однак у системі матеріальної мотивації часто використовуються і негативні стимули, такі як штрафи або зниження оплати за порушення трудової дисципліни. Хоча такі заходи можуть бути ефективними для запобігання недбалості, їх застосування потребує обережності, щоб не спричинити страх, стрес та зниження задоволеності роботою. Надмірне використання

матеріальних санкцій може призвести до зворотного ефекту—зростання плинності кадрів, втрати лояльності та зниження якості сервісу.

Тому матеріальна мотивація повинна бути добре структурованою, збалансованою та поєднувати як винагороди, так і відповідальність, але без надмірного тиску на персонал. Вона розглядається як основа, на яку накладаються інші, нематеріальні та адміністративні форми стимулювання.

- Адміністративна мотивація: значення дисципліни та організованості. Адміністративна мотивація базується на формальних механізмах управління персоналом—регламентах, правилах, стандартах виконання роботи та системі прав і обов'язків. Вона включає адміністративні заохочення (подяки, грамоти, підвищення в посаді, додаткові повноваження) та адміністративні стягнення (зауваження, догани, звільнення).

У готельно-ресторанному бізнесі адміністративна мотивація відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки швидкість і злагодженість роботи персоналу залежить від чіткого виконання внутрішніх стандартів. Наявність визначених правил дозволяє уникати хаосу під час пікових навантажень, забезпечувати стабільність якості обслуговування та підтримувати корпоративну культуру.

Разом з тим адміністративні методи мають свої обмеження. Вони не здатні забезпечити високий рівень внутрішньої мотивації працівника, а надмірний формалізм може сприяти зниженню ініціативності та творчого підходу. Ефективність адміністративної мотивації значною мірою залежить від стилю управління керівника: у разі авторитарних тенденцій вона може перетворитися на інструмент тиску, тоді як у демократичному форматі стає важливим елементом організаційного порядку.

- Моральна мотивація як чинник формування корпоративної культури. Моральна мотивація є надзвичайно важливою у сфері гостинності, оскільки вона спрямована на емоційну та психологічну складову трудового процесу. До форм морального стимулювання належать визнання заслуг працівників, публічне схвалення їхніх досягнень, розвиток корпоративної культури,

створення сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримка командної взаємодії.

У практиці готельно-ресторанних підприємств моральна мотивація може реалізовуватися через:

- організацію внутрішніх конкурсів («Кращий працівник місяця»);
- запровадження рейтингів ефективності;
- проведення професійних тренінгів та майстер-класів;
- створення умов для кар'єрного зростання;
- підтримку ініціатив працівників;
- проведення корпоративних заходів і тимблдингів.

Працівники, які відчувають свою значущість у колективі та мають можливість реалізувати свій потенціал, демонструють вищий рівень залученості та результативності. Моральна мотивація також сприяє формуванню атмосфери довіри між працівниками та керівництвом, що є критично важливим у сфері гостинності, де кожна дія працівника впливає на враження гостей.

- Комплексність мотивації: сучасний підхід до ефективного управління персоналом. Досвід успішних готельно-ресторанних закладів показує, що жоден вид мотивації не може бути ефективним окремо. Матеріальні стимули забезпечують базовий рівень інтересу, адміністративні — порядок та контроль, а моральні — внутрішню зацікавленість працівників. Сучасні підприємства дедалі частіше створюють комплексні системи мотивації, які включають всі три елементи та доповнюються інноваційними інструментами.

До таких інструментів належать:

- гнучкі графіки роботи;
- можливість професійного навчання за рахунок компанії;
- участь персоналу у прийнятті управлінських рішень;
- внутрішні програми розвитку та наставництва;
- корпоративні медичні страховки;
- участь у спільних проєктах та заходах підприємства.

У результаті застосування комплексної системи мотивації підприємства отримують низку стратегічних переваг: зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення якості сервісу.

Висновки до 1 розділу

Формування дієвої системи мотивації у сфері готельно-ресторанного бізнесу потребує комплексного та збалансованого підходу. Така система повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, індивідуальні особливості працівників, сучасні тенденції та рівень конкуренції на ринку. Лише гармонійне поєднання матеріальних, адміністративних і моральних стимулів дозволяє створити сильну команду, здатну ефективно працювати, адаптуватися до змін та підтримувати високий рівень сервісу, що є основою успішного розвитку підприємства індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ ПІЦЕРІЙ «PIZZA DAY», м. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Базовим підприємством для дослідження обрано мережу піцерій «PIZZA DAY» — найбільша українська мережа, що працює у форматі «піца з собою» (take away). Компанія була заснована у 2017 році в місті Дніпро, а вже станом на лютий 2025 року мережа налічує 268 закладів у 14 областях. Головний офіс «PIZZA DAY» розташований у місті Дніпро (Додаток А), звідки здійснюється управління усіма підрозділами, контроль за якістю продукції, маркетингом, кадровими процесами та розвитком мережі.

Динаміка фінансових показників мережі піцерій «PIZZA DAY» за 2023–2024 роки свідчить про стійке зростання основних результативних показників діяльності підприємства. Так, дохід від реалізації продукції збільшився на 154 млн грн, або на 33,6 %, що зумовлено активним розширенням мережі (відкрито 81 новий заклад), удосконаленням системи обслуговування клієнтів та підвищенням ефективності маркетингових комунікацій.

Таблиця 2.1. – Динаміка показників фінансових показників діяльності мережі «PIZZA DAY» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	458 000	612 000	+154 000	133,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	295 000	382 000	+87 000	129,5
Валовий прибуток, тис. грн	163 000	230 000	+67 000	141,1
Адміністративні витрати, тис. грн	62 000	81 000	+19 000	130,6
Чистий прибуток, тис. грн	78 000	112 000	+34 000	143,6
Рентабельність продажів, %	17,0	18,3	+1,3	—
Кількість діючих торгових точок, од.	187	268	+81	143,3
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	15 200	17 100	+1 900	112,5

Собівартість реалізованої продукції також зросла — на 87 млн грн. (на 29,5 %), однак темп зростання доходу випереджає темп зростання витрат, що позитивно вплинуло на динаміку прибутковості. У результаті валовий прибуток збільшився на 41,1 %, а чистий прибуток зріс на 43,6 %, що свідчить про ефективне управління ресурсами та контроль витрат.

Адміністративні витрати збільшилися на 19 млн грн, що пояснюється відкриттям нових торгових точок, зростанням витрат на навчання персоналу та впровадженням цифрових технологій у сфері управління. Незважаючи на це, рентабельність продажів зросла з 17,0 % до 18,3 %, що є позитивною тенденцією і вказує на підвищення ефективності операційної діяльності компанії.

Окремої уваги заслуговує динаміка кадрових показників. Протягом 2024 року середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 12,5 %, що свідчить про посилення соціальної політики компанії та підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу. Зростання кількості торгових точок до 268 одиниць підтверджує розширення бізнесу та зростання ринкової частки «PIZZA DAY» у сегменті take-away піцерій в Україні.

Фінансові результати компанії демонструють стабільну позитивну динаміку. Підприємство успішно нарощує обсяги продажів, підвищує рентабельність, удосконалює систему управління персоналом та утримує лідерські позиції на ринку швидкого харчування. Водночас збереження цих тенденцій у майбутньому потребує раціональної оптимізації витрат, подальшого вдосконалення системи мотивації працівників і підтримання високого рівня клієнтоорієнтованості.

У 2024 році відкрито 81 новий заклад (Додаток Б), що стало рекордним показником серед національних мереж ресторанного господарства. Формат роботи «PIZZA DAY» передбачає відкриття точок на невеликих площах — від 33 м², із 2–4 працівниками на зміну, що забезпечує операційну ефективність, швидке обслуговування та високу рентабельність бізнесу. Основний напрям діяльності підприємства — виробництво та реалізація піци, орієнтованої на

споживачів, які цінують швидкість, якість та доступну ціну. Мережа також активно розвиває франчайзингову модель, пропонуючи підприємцям вигідні умови співпраці: інвестиції від \$30 800 із потенційним прибутком від \$1 500 на місяць. Впізнанність підприємств мережі забезпечується унікальним логотипом. (рис.2.1)

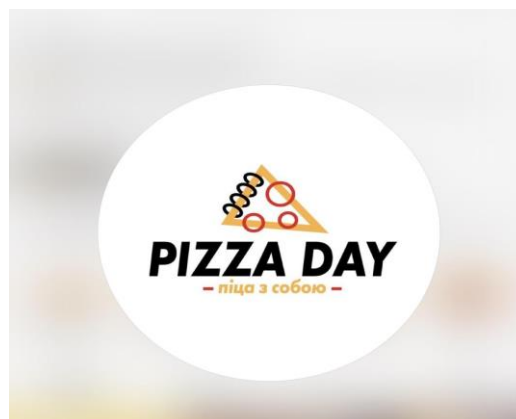


Рис. 2.1. Логотип компанії «PIZZA DAY»

Бренд «PIZZA DAY» використовує яскраву й помітну кольорову гаму, яка застосовується у веб-сайті, упаковці, інтер'єрі та маркетингових матеріалах. Основними корпоративними кольорами є (Додаток В):

- насичений жовтий — символізує тепло, енергію, дружню атмосферу, асоціюється з освітленістю та позитивом;
- червоний / оранжево-червоний — акцентний колір, що створює відчуття апетиту, динаміки та закликає до дії;
- білий — слугує фоновим або допоміжним кольором для контрасту і читабельності.

Постійне застосування жовтого кольору у фасадах, одязі працівників, коробках для піци, а також червоного в елементах СТА (закликів до дії) дозволяє створити стійку візуальну ідентичність, яка легко впізнається споживачем.

Ця кольорова гама сприяє підсиленню бренду через:

- високу впізнаваність в умовах зовнішньої реклами та цифрового простору;
- емоційний зв'язок із аудиторією (жовтий — дружність, радість;

червоний апетит, активність);

- чітку композиційну ієрархію в дизайні: акцентні елементи — червоний, фонові — жовтий + білий.

Наприклад, на сайті читабельно видно комбінацію жовтого фону й чорного/червоного тексту, що створює виразність і динаміку. Вибір таких корпоративних кольорів відповідає стратегіям бренду, що позиціонує себе як швидка, сучасна та дружня мережа з високим рівнем сервісу — і кольорова палітра підсилює ці меседжі на підсвідомому рівні.

Також «PIZZA DAY» має мерч (брендований одяг та аксесуари), який виступає засобом розширення взаємодії з цільовою аудиторією. Зокрема:

- Продукти типу футболок, світшотів, рюкзаків дозволяють перетворити споживача на своєрідного «носяча» бренду — одяг/аксесуар із логотипом чи корпоративними кольорами працюють як мобільна реклама.

- Вартість мерчу (наприклад, футболка ~1140 грн, світшот ~1415 грн, рюкзак ~945 грн) свідчить, що позиціонування мерчу приваблює не лише як преміальний подарунок, але й як стильний елемент для лояльних клієнтів.

- Мерч також використовується в промоакціях (розіграшах, подарункових наборах) — що має відношення до стимулювання залученості аудиторії та побудови спільноти навколо бренду.

- Відсутність повної публічної інформації про асортимент (за час дослідження) вказує на можливість для подальшого дослідження щодо комунікаційної стратегії, каналів продажу та впливу мерчу на бренд-імідж.

Таким чином, мерч «PIZZA DAY» можна розглядати як допоміжний засіб брендингу, що підтримує:

1. зміцнення впізнаваності бренду за межами точки продажу;
2. емоційний зв'язок із лояльними клієнтами;
3. створення контенту та візуального стимулу для соціальних мереж (коли клієнти діляться фото з мерчем).

Інтеграція мерчу в маркетингову стратегію «PIZZA DAY» дає додатковий

канал комунікації бренду, який варто враховувати при аналізі сучасних ритейл-мереж із фокусом на бренд-досвід.

Меню мережі «PIZZA DAY» (Додаток Й) поєднує традиційні смаки з сучасними гастрономічними тенденціями. Серед найпопулярніших позицій нині виділяються піца BBQ, Мікс м'ясний вайт, Груша Блю чіз, а також солодка Чоко бабл. Асортимент піц охоплює як класичні рецептури з томатним чи вершковим соусом, так і авторські поєднання з використанням сирів із благородною пліснявою, карамелізованих фруктів, ананасу, курятини та бекону. Такий підхід дозволяє задовольнити смаки як прихильників традиційної італійської кухні, так і тих, хто надає перевагу новим гастрономічним експериментам. Меню доповнюють комбо-набори, напої та соуси, що робить пропозицію бренду різноманітною та орієнтованою на широку аудиторію.

У закладах «PIZZA DAY» використовується сучасне професійне обладнання, яке забезпечує ефективну роботу кухні та стабільну якість продукції. Основу технологічного процесу складають електричні печі Pizza Group, що гарантують рівномірне випікання тіста та оптимальну температуру приготування. На окремих локаціях додатково встановлено пароконвектомат, який використовується для розширення асортименту страв і підтримання вологості під час запікання. Для підготовки тіста застосовуються тістомісильні машини, що забезпечують однорідну консистенцію та точність рецептури. Всі заклади обладнані холодильниками та морозильними камерами для правильного зберігання сировини, а також холодильними столами для розкладки інгредієнтів, які дозволяють швидко та зручно формувати піцу, підтримуючи необхідний температурний режим. Додаткове оснащення включає вагові прилади, гастроемності з нержавіючої сталі, марміти для готової продукції. Така комбінація обладнання створює оптимальні умови для швидкого приготування, дотримання санітарних норм і стабільної якості піци в усіх закладах мережі. Логістична система компанії «PIZZA DAY» побудована за принципом централізованого постачання та контролю якості на

кожному етапі. Компанія співпрацює з перевіреними виробниками та постачальниками сировини, продукція яких проходить усі етапи перевірки, обробки та контролю відповідно до вимог системи безпеки харчових продуктів (НАССР). Постачання основних компонентів — сирів, м'ясних виробів, овочів, соусів та спецій — здійснюється через регіональні склади, що дозволяє забезпечити оперативну логістику та дотримання температурних режимів під час транспортування. Усі продукти проходять вхідний контроль якості, перевіряються терміни придатності, цілісність упаковки та умови транспортування. На виробничих точках ведеться щоденний моніторинг температур у холодильному та морозильному обладнанні, а також контроль ротації сировини за принципом FIFO (first in – first out). Для забезпечення стабільності рецептур компанія використовує стандартизовані технологічні карти, що гарантують дотримання вагових норм і якості готової продукції.

Частина виробничих процесів виконується безпосередньо на локаціях — кухарі готують тісто та вершковий соус власноруч, що забезпечує свіжість, автентичний смак і стабільну структуру продуктів. Усі кухні оснащені холодильниками, морозильними камерами, холодильними столами для розкладки, професійними тістомісами, печами Pizza Group та необхідним інвентарем, що дозволяє ефективно організувати процес приготування (Додаток Г). Система якості обслуговування базується на єдиних корпоративних стандартах: персонал регулярно проходить навчання з гігієни, швидкості роботи, презентації продукції та комунікації з клієнтами. Завдяки поєднанню централізованих поставок, локального виробництва ключових компонентів і системного контролю якості компанія забезпечує високий рівень якості, стабільний смак і швидкість обслуговування у всіх закладах мережі.

Мережа «PIZZA DAY» — це сучасне підприємство готельно-ресторанного бізнесу, яке поєднує інноваційні управлінські технології, ефективну систему мотивації персоналу та клієнтоорієнтовану стратегію розвитку, що забезпечує йому лідерські позиції на українському ринку ресторанних послуг.

2.2. Кадровий склад і система управління мережею «PIZZA DAY»

«PIZZA DAY» приділяє значну увагу управлінню персоналом та системі мотивації працівників. У компанії впроваджено сучасні технології навчання та розвитку кадрів, зокрема LMS Collaborator (Додаток Д) — платформу дистанційного навчання, яка забезпечує ефективну адаптацію нових співробітників і підвищення кваліфікації досвідчених працівників. У своїй діяльності мережа орієнтується на високі стандарти якості обслуговування, інноваційність управління та сталий розвиток персоналу. Компанія активно впроваджує цифрові технології, зокрема мобільний застосунок для онлайн-замовлень (Додаток Е), що спрощує взаємодію з клієнтами й підвищує ефективність процесів обслуговування.

Кадровий склад центрального офісу компанії «PIZZA DAY» представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Кадровий склад компанії «PIZZA DAY» (Центральний офіс)

№	ПІБ	Посада	Стать	Освіта	Стаж роботи (років)	Регіон
1	Карнаух Віталій	СЕО	Ч	Вища (економічна)	10	Центральний офіс
2	Мірошниченко Наталя	Фінансовий директор	Ж	Вища (фінансова)	8	Центральний офіс
3	Кірпикін Василь	Заступник фінансового директора	Ч	Вища (економічна)	6	Центральний офіс
4	Хиля Андрій	Директор з розвитку	Ч	Вища (менеджмент)	7	Центральний офіс
5	Бородін Кирил	Директор департаменту ІТ	Ч	Вища (інформаційні технології)	9	Центральний офіс
6	Куліков Сергій	Директор управління Supply Chain	Ч	Вища (логістика)	8	Центральний офіс
7	Зіта Троценко	Заступник фінансового директора	Ж	Вища (фінансова)	5	Центральний офіс
8	Лакізін Денис	Комерційний директор	Ч	Вища (економічна)	9	Центральний офіс
9	Яковлева Ольга	Директор департаменту маркетингу	Ж	Вища (маркетинг)	7	Центральний офіс
10	Стадник Артур	Операційний директор	Ч	Вища (управління бізнесом)	8	Центральний офіс

Кадровий склад підприємства є одним із головних ресурсів, що визначає рівень його конкурентоспроможності, стабільність роботи та якість надання послуг. Штат підприємства формується відповідно до його організаційної структури та охоплює кілька рівнів управління і обслуговування. До основних категорій працівників компанії належать: касири, піцайоло, адміністративні працівники, менеджери, регіональні менеджери, регіональні директори, а також вищий управлінський склад — генеральний директор і операційний директор (Додаток Є) . Кожна з цих посад має чітко визначені функції, компетенції та рівень відповідальності, що забезпечує ефективну координацію роботи між підрозділами компанії.

Таблиця 2.3. – Кадровий склад компанії «PIZZA DAY». Менеджера з персоналу в місті Київ

№	ПІБ	Посада	Стать	Освіта	Стаж роботи (років)	Регіон
1	Ткаченко Андрій	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	2	Київ
2	Романюк Юлія	Регіональний менеджер	Ж	Вища (економічна або менеджмент)	3	Київ
3	Романюк Андрій	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	4	Київ
4	Кравченко Вікторія	Регіональний менеджер	Ж	Вища (економічна або менеджмент)	4	Київ
5	Шевченко Іван	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	3	Київ
6	Ткаченко Вікторія	Регіональний менеджер	Ж	Вища (економічна або менеджмент)	2	Київ
7	Романюк Андрій	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	3	Київ
8	Романюк Марина	Регіональний менеджер	Ж	Вища (економічна або менеджмент)	4	Київ
9	Лисенко Олег	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	3	Київ
10	Лисенко Марина	Регіональний менеджер	Ж	Вища (економічна або менеджмент)	3	Київ
11	Кравченко Владислав	Регіональний менеджер	Ч	Вища (економічна або менеджмент)	2	Київ

Лінійно-функціональна структура управління являє собою комбінацію лінійної та функціональної систем, у якій лінійні ланки приймають основні

рішення, а функціональні підрозділи готують аналітичні матеріали, плани, програми та пропозиції для ухвалення управлінських рішень.

У такій системі повнота влади зосереджена у лінійного керівника, який очолює колектив і несе персональну відповідальність за результати його роботи. Йому допомагає функціональний апарат, який складається з управлінь, відділів. Такий підхід забезпечує поєднання чіткості і дисципліни лінійного управління з гнучкістю та професійною спеціалізацією функціонального апарату, що робить систему управління «PIZZA DAY» ефективною та стабільною. (рис 2.2)



Рис. 2.2. Структура управління мережею «PIZZA DAY»

Функціональні підрозділи підпорядковуються головному лінійному керівникові — генеральному директору. Керівники функціональних служб реалізують свої рішення або через нього, або, у межах повноважень, безпосередньо через керівників.

Важливою особливістю організації управління персоналом у мережі піцерій ««PIZZA DAY»» є активне використання сучасних цифрових технологій, зокрема корпоративної платформи Vitrix24, яка суттєво підвищує

ефективність комунікацій, координації та контролю за діяльністю персоналу. Система Bitrix24 виступає універсальним інструментом, що дозволяє об'єднати в єдиному інформаційному середовищі всі ключові процеси управління кадрами: планування графіків роботи, контроль поставлених завдань, ведення внутрішньої документації, обробку заявок працівників і налагодження зворотного зв'язку (Додаток Ж).

Однією з головних переваг використання Bitrix24 є можливість автоматизації рутинних HR-процесів, що істотно зменшує адміністративне навантаження на менеджерів та мінімізує ймовірність помилок. Через платформу працівники отримують завдання, ознайомлюються із стандартами обслуговування, проходять внутрішні інструктажі та мають доступ до актуальних корпоративних матеріалів. Це забезпечує єдність вимог і полегшує процес адаптації нових співробітників.

Важливе місце у Bitrix24 займають інструменти контролю та оцінювання ефективності, що дозволяють керівникам відстежувати ключові показники роботи персоналу в режимі реального часу: виконання змінних завдань, оперативність обслуговування, дисципліну, своєчасність здачі звітності тощо. Завдяки цьому компанія може застосовувати більш обґрунтовану систему преміювання та коригувати мотиваційні механізми відповідно до реальних результатів праці.

Крім того, Bitrix24 виступає важливим каналом внутрішньої комунікації, забезпечуючи швидку взаємодію між працівниками різних торгових точок, адміністраторами та центральним офісом. Чати, групи, сповіщення та онлайн-зустрічі сприяють підвищенню командної згуртованості та оперативному реагуванню на робочі ситуації.

Завдяки функції CRM та інтеграції з іншими сервісами, платформа дозволяє краще аналізувати поведінку клієнтів і координувати роботу персоналу, зокрема у періоди високого навантаження. Для менеджерів точок це створює додаткові можливості для управління попитом, оптимізації графіків і підвищення якості обслуговування.

Таким чином, використання Bitrix24 у мережі «PIZZA DAY» є важливим стратегічним інструментом, що підвищує ефективність управління персоналом, забезпечує прозорість бізнес-процесів, оптимізує комунікацію та сприяє зміцненню корпоративної культури. Завдяки цифровізації операційних процесів компанія може швидше реагувати на зміни ринку, підвищувати якість сервісу та формувати конкурентні переваги на ринку ресторанних послуг. Серед інноваційних підходів до мотивації персоналу використовуються гейміфікація, HR-аналітика, Big Data, індивідуалізація мотиваційних програм, а також нематеріальні стимули, спрямовані на розвиток корпоративної культури та підвищення лояльності працівників.

2.3. Дослідження системи мотивації персоналу підприємства

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств у сфері ресторанного бізнесу. В умовах високої конкуренції на ринку фастфуду саме від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці залежить якість обслуговування споживачів, дотримання корпоративних стандартів, а також стабільність кадрового складу. У цьому контексті компанія «PIZZA DAY» впровадила комплексну систему мотиваційних інструментів, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності праці, формування командного духу та розвиток внутрішньої культури компанії.

1. Матеріальна система мотивації бонуси за результати перевірки КРО. Одним із основних елементів матеріального стимулювання персоналу у компанії є система грошових бонусів, пов'язана з результатами перевірок контрольно-ревізійного відділу (КРО). Такий підхід базується на принципах оцінювання якості виконання посадових обов'язків, дотримання санітарних норм і корпоративних стандартів. Суть цієї системи полягає в тому, що раз на місяць представник контрольно-ревізійного відділу здійснює перевірку торгової точки (ТТ) за низкою показників: чистота приміщення, правильність маркування продукції, відповідність умов зберігання, дотримання

технологічних процесів приготування та видачі готових страв. За результатами аудиту кожна точка може отримати срібну або золоту табличку, що відображає рівень відповідності стандартам компанії.

Отримання срібної таблички винагороджується грошовим бонусом у розмірі 1000 грн, а золотої — 3000 грн. (Додаток З) Така система є дієвим інструментом матеріального стимулювання, адже вона безпосередньо пов'язує розмір винагороди з якістю виконання службових обов'язків. Крім того, вона сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, підвищенню рівня дисципліни та підтриманню стандартів компанії на високому рівні. Важливим є також командний аспект цього виду мотивації: перевірка проводиться не окремо для кожного працівника, а для всієї торгової точки, що стимулює співробітників працювати злагоджено, допомагати одне одному й підтримувати спільний результат. У такий спосіб компанія «9PIZZA DAY» формує колективну відповідальність за досягнення спільної мети.

2. *Ігрова форма мотивації програма «Пірати».* (Додаток И) Другим елементом мотиваційної системи є впровадження ігрового формату під назвою «Пірати», який поєднує елементи гейміфікації з реальними професійними завданнями. Такий підхід дає змогу підвищити зацікавленість персоналу у роботі, знизити рівень рутинності виконання стандартних операцій і сприяє розвитку конкурентного духу серед співробітників. У межах гри «Пірати» працівники мають відпрацювати 60 робочих змін, виконуючи при цьому низку завдань, що відповідають цілям компанії.

Основними критеріями успішної участі є:

- активне просування сирних та м'ясних модифікаторів у складі замовлень;
- дотримання корпоративного таймінгу (швидкість обслуговування клієнтів);
- відсутність скарг від гостей або колег;
- позитивні відгуки від керівництва та командного лідера.

Такий формат мотивації забезпечує не лише розвиток професійних навичок, а й формує у працівників почуття залученості до спільної гри, що

підвищує їх емоційне задоволення від процесу праці. Гейміфікація дозволяє перетворити щоденну роботу на захопливий процес, де кожен співробітник має змогу досягти результату, відчувати успіх і отримати додаткові привілеї. Крім того, система «Пірати» сприяє розвитку командної взаємодії, адже виконання завдань часто потребує координації дій між працівниками. Це, своєю чергою, зміцнює внутрішні комунікації, підвищує довіру в колективі та створює позитивну корпоративну атмосферу.

3. Бонусна система за продаж піци різних категорій. (Додаток І) Третім важливим елементом системи мотивації в компанії ««PIZZA DAY»» є бонуси до ставки за реалізацію піци різних категорій. Цей вид стимулювання спрямований передусім на підвищення обсягів продажу, формування у працівників орієнтації на результат і розвиток навичок ефективної комунікації з клієнтами. Працівники отримують додаткові грошові заохочення залежно від кількості проданої продукції певних категорій. Таким чином, чим активніше співробітник просуває асортимент компанії, тим вищий його заробіток. Подібна система стимулювання поєднує індивідуальну матеріальну зацікавленість із корпоративною вигодою, оскільки безпосередньо впливає на збільшення прибутковості торгових точок.

Цей інструмент особливо ефективний у поєднанні з елементами внутрішньої конкуренції між працівниками, адже створює умови, за яких кожен співробітник прагне показати кращі результати, ніж інші. При цьому важливо, що компанія дотримується принципу справедливості: результати продажів є прозорими та фіксуються у внутрішній звітності, що підвищує довіру до системи мотивації.

Незважаючи на ефективність запровадженої системи мотивації, компанія ««PIZZA DAY»» має певні недоліки у її структурі та реалізації. Сучасна концепція управління персоналом передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток індивідуального підходу та забезпечення справедливості оцінювання. Однак у дослідженій системі мотивації наявні елементи, що обмежують її довгострокову результативність і впливають на

загальний рівень задоволеності працівників.

Надмірна орієнтація на матеріальні стимули. Основний акцент у системі мотивації компанії «PIZZA DAY» зроблено на грошових винагородах, зокрема бонусах за результати перевірок КРО, додаткових виплатах за продаж продукції різних категорій та винагородах за участь у внутрішніх програмах. Така орієнтація на матеріальні фактори забезпечує короткострокове підвищення продуктивності праці, проте не гарантує стабільної мотивації у довготривалій перспективі. З часом грошові премії сприймаються працівниками не як заохочення за досягнення, а як звична частина заробітку, що знижує їх мотиваційний ефект. Крім того, виключна увага до фінансових заохочень може призвести до знецінення моральних і професійних стимулів, таких як визнання, розвиток, корпоративна гордість чи можливість самореалізації.

Таким чином, надмірна залежність мотивації від фінансових результатів створює ризик формування вузької орієнтації персоналу на матеріальні вигоди, а не на якість виконання роботи чи клієнтоорієнтованість.

Командна відповідальність без урахування індивідуального внеску. Система оцінювання за результатами перевірки КРО передбачає, що бонус отримує весь колектив торгової точки, якщо перевірка пройшла успішно. Такий підхід дійсно сприяє розвитку командної взаємодії, проте водночас містить і ризик зниження індивідуальної мотивації. Якщо окремі працівники працюють недобросовісно або не дотримуються стандартів, це негативно впливає на результат усієї команди, позбавляючи премії навіть тих, хто виконував обов'язки сумлінно. У результаті може виникнути відчуття несправедливості, що, своєю чергою, знижує довіру до керівництва і створює передумови для внутрішніх конфліктів у колективі. Для збереження балансу між командною єдністю і справедливістю доцільно поєднувати колективні оцінки з індивідуальними показниками ефективності, що дозволить більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника.

Монотонність ігрової системи «Пірати» та ризик емоційного вигорання.

Впровадження ігрової форми мотивації — програми «Пірати» — є безумовно позитивним інноваційним рішенням, яке сприяє підвищенню зацікавленості персоналу. Проте з часом повторюваність завдань та відсутність оновлень у грі можуть зменшувати її ефективність. Працівники, які неодноразово брали участь у програмі, поступово втрачають інтерес до виконання стандартних завдань. Це може призвести до емоційного вигорання, особливо якщо гра супроводжується постійним контролем і високими вимогами до результатів. Таким чином, ігровий формат, який спочатку підвищує мотивацію, у довгостроковій перспективі може втратити свою привабливість без оновлення контенту, правил чи системи нагород.

Для підвищення ефективності цього інструменту доцільно періодично змінювати формат гри, вводити нові рівні, етапи або нагороди, а також доповнювати ігрові механіки нематеріальними заохоченнями, такими як визнання, грамоти, подяки чи можливість стати наставником для новачків.

Недостатня увага до нематеріальних аспектів мотивації. Сучасні теорії управління персоналом підкреслюють важливість нематеріальних стимулів, що формують внутрішню зацікавленість у праці. Проте у компанії «PIZZA DAY» така складова мотивації розвинена недостатньо. Практично відсутні заходи щодо публічного визнання досягнень працівників, системи професійного навчання чи кар'єрного зростання. Це означає, що співробітники не завжди бачать перспективу розвитку у межах компанії, що може знижувати рівень їх лояльності. Крім того, відсутність регулярного зворотного зв'язку та морального заохочення може призвести до зниження емоційного комфорту на робочому місці. Працівники, які не отримують підтримки або похвали від керівництва, менше схильні проявляти ініціативу і брати участь у покращенні процесів. Отже, важливою умовою підвищення ефективності мотиваційної системи є впровадження нематеріальних механізмів стимулювання — програм визнання, навчання, розвитку кар'єри, наставництва та внутрішніх корпоративних подій, спрямованих на зміцнення командного духу.

Відсутність індивідуального підходу до працівників. Ще одним

недоліком є уніфікований підхід до мотивації персоналу. Усі співробітники беруть участь у загальних програмах за однаковими умовами, без урахування їхнього досвіду, особистих цілей та потреб. Такий підхід не дозволяє максимально розкрити потенціал працівників із різним рівнем кваліфікації та мотиваційними пріоритетами. Для новачків ефективні одні стимули (навчання, підтримка наставників), для досвідчених — інші (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень). Відсутність диференціації може знижувати зацікавленість окремих працівників у довгостроковій співпраці з компанією. Отже, впровадження індивідуального підходу — наприклад, через персональні цілі, план розвитку чи оцінювання — дозволить підвищити ефективність системи мотивації загалом.

Суб'єктивність оцінювання під час перевірок. Перевірки контрольно-ревізійного відділу проводяться уповноваженими особами, що створює певний рівень суб'єктивності в оцінюванні. Різні перевіряючі можуть мати відмінні підходи до аналізу чистоти, маркування чи видачі продукції, що впливає на кінцеві результати. Унаслідок цього працівники можуть сумніватися у справедливості нарахування бонусів, що знижує довіру до системи мотивації. Для усунення цього недоліку доцільно розробити єдині стандартизовані критерії перевірок та забезпечити прозорість результатів через внутрішні звіти або публічне оголошення балів.

Відсутність довгострокових стимулів і перспектив. Система мотивації компанії «PIZZA DAY» орієнтована переважно на короткострокові результати — досягнення показників протягом одного місяця або завершення певної ігрової програми. Водночас відсутні інструменти, що формують довготривалу лояльність працівників до компанії. Брак можливостей для кар'єрного росту, системи внутрішнього навчання чи довгострокових премій (наприклад, щорічних бонусів за стаж роботи) може призводити до плинності кадрів та зниження залученості персоналу. Для стабілізації кадрового складу варто запровадити програми розвитку, підвищення кваліфікації та корпоративної лояльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Для підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі важливо впроваджувати комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, сучасні методи мотивації, системи контролю та професійний розвиток співробітників.

По-перше, необхідно формувати чітку структуру управління та розподілу обов'язків, визначати KPI для всіх посад та регулярно оцінювати продуктивність персоналу за кількісними та якісними показниками. Це дозволяє швидко виявляти слабкі місця, оптимізувати робочі процеси та підвищувати ефективність командної роботи.

По-друге, важливо впроваджувати сучасні системи мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До них належать премії за досягнення цілей, бонуси за продажі або високу якість обслуговування, кар'єрний ріст, внутрішнє визнання досягнень, участь у тренінгах та корпоративних заходах. Ефективними є також гнучкі графіки роботи, соціальні пільги, комфортні умови праці та програми наставництва, що підвищують лояльність та задоволеність співробітників.

По-третє, ключовим елементом є систематичне навчання та розвиток персоналу: регулярні тренінги з обслуговування, продажів, кулінарної майстерності та комунікацій, а також програми адаптації нових співробітників. Це не лише підвищує професійну компетенцію, а й зменшує плинність кадрів.

По-четверте, слід впроваджувати сучасні інформаційні системи управління персоналом, які дозволяють відстежувати графіки роботи, ефективність, результати оцінки та зворотний зв'язок. Це забезпечує прозорість управлінських рішень і швидке реагування на проблеми.

Нарешті, важливим є формування корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, професіоналізм та орієнтацію на клієнта. Регулярні збори,

обговорення досягнень, нагородження за успіхи та заохочення інновацій сприяють зміцненню командного духу та залученості співробітників. Поєднання цих заходів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність бізнес-процесів і покращити якість обслуговування гостей у готельно-ресторанному бізнесі.

Проведений аналіз діяльності мережі «PIZZA DAY» засвідчує, що компанія вже застосовує базові інструменти мотивації та організації праці, проте їх ефективність потребує підвищення через зростання конкуренції на ринку ресторанних послуг та зміни у потребах працівників. Основні проблеми, виявлені у процесі аналізу:

1. Недостатня системність мотивації: окремі елементи стимулювання не поєднані в єдину модель, що знижує їх результативність.

2. Відсутність диференційованого підходу: стимулювання майже однакове для всіх працівників, хоча їх потреби суттєво відрізняються залежно від віку, досвіду та ролі.

3. Обмежені можливості кар'єрного зростання: працівники не бачать чітких перспектив розвитку і не мають достатньо ресурсів для підвищення кваліфікації.

4. Нерівномірне навантаження між змінами: відсутність автоматизованого графіка призводить до перевтоми окремих співробітників.

5. Недостатня внутрішня комунікація: працівники не завжди отримують своєчасний зворотний зв'язок і не залучені до процесів прийняття рішень.

6. Плинність кадрів, характерна для сфери HoReCa: особливо серед молоді та нових працівників перших трьох місяців роботи.

Для підвищення ефективності роботи персоналу мережі «PIZZA DAY» важливим є вдосконалення як матеріальної, так і нематеріальної мотивації співробітників. Сучасна практика управління персоналом підтверджує, що матеріальне стимулювання забезпечує короткостроковий ефект, тоді як нематеріальна мотивація формує внутрішню лояльність, професійну

відповідальність і прагнення до розвитку. Отже, ефективна мотиваційна система має поєднувати обидва підходи, забезпечуючи баланс між економічними інтересами компанії та соціальними потребами працівників.

Щодо вдосконалення матеріальної мотивації, доцільним є впровадження гнучкої системи преміювання, яка враховуватиме не лише базові показники, а й індивідуальні результати діяльності кожного працівника. Премії можуть нараховуватися за досягнення цільових показників продажів, швидкість і якість обслуговування, відсутність скарг від клієнтів, дотримання стандартів корпоративної культури. Такий підхід стимулюватиме персонал до систематичного покращення власних результатів, а також сприятиме формуванню відчуття справедливості, адже винагорода буде прямо залежати від зусиль кожного співробітника.

Крім того, ефективним є впровадження комбінованої системи преміювання, що передбачає поєднання індивідуальних і командних показників. Це дозволить стимулювати не лише особисту результативність, а й спільну роботу колективу. Наприклад, за підсумками місяця чи кварталу торгові точки, які досягли високих результатів, можуть отримувати колективні бонуси, які розподіляються між працівниками пропорційно до їхнього внеску. Це сприятиме розвитку командного духу, взаємопідтримки та відповідальності за спільний результат.

З метою зниження рівня плинності кадрів та формування довгострокової зацікавленості у роботі в компанії варто розробити систему довгострокового преміювання (*loyalty bonus*). Вона може передбачати додаткові грошові виплати після одного, трьох чи п'яти років безперервної роботи у компанії. Такий підхід сприятиме закріпленню досвідчених кадрів, зменшенню витрат на навчання нових працівників і формуванню стабільного колективу.

Важливо також розширити пакет соціальних гарантій. До нього можуть входити: часткова компенсація вартості проїзду або харчування, надання медичного страхування, гнучкий графік роботи для працівників із сімейними обов'язками. У сфері ресторанного бізнесу соціальні пільги мають високу

мотиваційну цінність, адже створюють відчуття турботи з боку роботодавця та підвищують рівень лояльності персоналу.

Додатковим напрямом удосконалення матеріальної мотивації є використання системи участі працівників у прибутку. Така практика передбачає розподіл частини прибутку підприємства між працівниками у вигляді щорічної премії або додаткової винагороди. Це стимулює персонал працювати більш продуктивно, оскільки кожен співробітник відчуває свій внесок у загальний результат компанії.

Нематеріальна мотивація, на відміну від фінансових стимулів, формує внутрішнє задоволення від роботи, відчуття значущості власного внеску та емоційну прив'язаність до компанії. Для мережі «PIZZA DAY» доцільно зосередити увагу на розвитку системи визнання та кар'єрного зростання.

Серед ефективних інструментів — регулярне відзначення досягнень працівників. Це може бути звання «Працівник місяця», публічне оголошення подяки, вручення грамот або сертифікатів під час корпоративних зустрічей. Такий підхід має не лише моральне, а й психологічне значення — він підвищує самооцінку працівників, мотивує до подальших успіхів і створює атмосферу здорової конкуренції.

Не менш важливим є забезпечення можливостей професійного розвитку. У межах компанії варто запровадити внутрішню систему навчання, яка охоплюватиме стажування нових працівників, тренінги для лінійного персоналу, програми підвищення кваліфікації для менеджерів, а також навчальні семінари з лідерства, сервісу, клієнтоорієнтованості. Інвестиції у розвиток персоналу підвищують їхню компетентність, формують почуття вдячності та прихильності до компанії.

Для менеджерів середньої ланки варто розробити програми кар'єрного росту, які визначатимуть чіткі критерії підвищення — наприклад, за результатами роботи, стажем, оцінками керівників і рівнем професійної підготовки. Це стимулюватиме працівників до довгострокового розвитку всередині компанії та зменшить ризик відтоку кадрів у конкурентів.

Особливу увагу слід приділити корпоративній культурі як основі нематеріальної мотивації. Для цього можна впровадити традицію проведення спільних корпоративних свят, конкурсів, заходів соціальної відповідальності, благодійних акцій та волонтерських ініціатив. Такі активності підсилюють відчуття причетності до спільної справи, формують позитивну атмосферу в колективі та зміцнюють командний дух.

Ефективним інструментом підвищення лояльності працівників є тимбілдинги — організовані заходи, що сприяють згуртуванню колективу. Це можуть бути спортивні ігри, кулінарні майстер-класи, квести або спільні поїздки. Після таких заходів покращуються комунікації між працівниками, підвищується взаємодовіра та знижується рівень конфліктності в команді.

Також значну роль у нематеріальній мотивації відіграє гнучкість графіків роботи. У сфері ресторанного бізнесу працівники часто стикаються з нерегулярними змінами, тому можливість обирати зручні години чи частково дистанційний формат планування змін позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям. Крім того, доцільно створити систему внутрішніх комунікацій, де працівники зможуть висловлювати пропозиції, ділитися ідеями щодо покращення роботи чи обговорювати результати діяльності компанії. Це може бути внутрішній онлайн-чат, щомісячні збори персоналу або цифрова платформа зворотного зв'язку. Коли працівники відчувають, що їхня думка важлива для керівництва, зростає рівень довіри та залученості.

Важливим аспектом є створення комфортних умов праці. До цього належать не лише ергономічно обладнані робочі місця, сучасне кухонне устаткування та чистота, а й сприятливий психологічний клімат у колективі. Керівники закладів повинні приділяти увагу підтриманню позитивної атмосфери, справедливому розподілу обов'язків та своєчасному вирішенню конфліктів. Для мережі «PIZZA DAY» найефективнішою моделлю стане комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні стимули з потужною нематеріальною складовою. Гнучке преміювання, система довгострокових

бонусів, соціальні гарантії та участь у прибутках сприятимуть підвищенню продуктивності праці. Водночас заходи з розвитку корпоративної культури, кар'єрного росту, навчання та визнання досягнень забезпечать формування стабільної, лояльної та професійної команди. Реалізація цих напрямів дозволить мережі «PIZZA DAY» не лише утримати провідні позиції на ринку фастфуду, а й створити конкурентну перевагу через високий рівень корпоративної культури та залученості персоналу.

3.2. Запровадження сучасних мотиваційних заходів у сфері гостинності

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі персонал є визначальним чинником успіху. На відміну від багатьох інших галузей, де продукція чи технології відіграють провідну роль, у сфері гостинності саме працівники формують основний продукт — якісний сервіс та позитивні емоції гостей. Від рівня професіоналізму, комунікабельності, відповідальності та емоційного інтелекту персоналу залежить враження клієнта від закладу, його лояльність та намір повернутися.

У зв'язку з високою конкуренцією на ринку ресторанних послуг заклади, які інвестують у розвиток персоналу та формують ефективні системи управління, отримують суттєві конкурентні переваги. Відтак постає потреба у впровадженні комплексних і науково обґрунтованих підходів до управління людськими ресурсами.

Розбудова ефективної системи управління вимагає формування чіткої організаційної структури, яка забезпечуватиме оптимальний розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками. У закладах громадського харчування це дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати кількість конфліктних ситуацій на робочому місці, а також підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Елементами раціональної структури є:

- чіткі посадові інструкції, які містять опис функцій, повноважень та зони відповідальності працівника;

- регламент внутрішньої комунікації, що визначає порядок передачі інформації між змінами та між структурними підрозділами;
- система контролю якості, яка включає щоденний моніторинг ключових процесів, перевірку дотримання стандартів сервісу, аналіз відгуків клієнтів.

Комплексна модель мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, можливості розвитку, справедливу систему оцінювання та сучасні інструменти управління персоналом. Пропонуємо ряд управлінських мотиваційних заходів:

1. У межах мережі «PIZZA DAY» доцільним є впровадження ролі Shift Leader — старшого працівника зміни, який несе відповідальність за організацію поточного процесу роботи, підтримання дисципліни та взаємодію із менеджером. Використання системи Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI) є важливим інструментом об'єктивної оцінки результативності роботи персоналу. У межах мережі «PIZZA DAY» вони можуть включати:

- швидкість прийому та видачі замовлень;
- рівень виконання стандартів сервісу;
- відсоток повторних замовлень;
- показники додаткових продажів (upselling);
- кількість позитивних відгуків гостей;
- дотримання санітарних норм та стандартів НАССР.

У мережі проводяться щоденні наради для групи топ-менеджерів, однак впровадження щоденних коротких оперативних нарад («stand-up meetings») на рівні локаційних сегментів і окремих підприємств є актуальною проблемою. stand-up meetings є сучасним інструментом швидкої комунікації, який широко використовується у сферах з високою інтенсивністю роботи, зокрема у HoReCa. Мета таких зустрічей — швидко донести працівникам цілі зміни, наголосити на ключових завданнях, обговорити можливі ризики та підвищити командну згуртованість. Пропонуємо проводити такий захід 3–7 хвилин перед

початком кожної зміни. Учасники — керівник зміни, кухарі, піцайоли. Для організації якісної і швидкої наради необхідно включити такі теми для обговорення:

- короткий аналіз результатів попередньої зміни;
- оголошення плану продажів та індивідуальних задач;
- нагадування про стандарти обслуговування;
- розподіл ролей у пікові години;
- обговорення можливих операційних складнощів (нестачі продуктів, великих замовлень, технічних ризиків);
- швидкий мотиваційний меседж або позитивний приклад.

Передбачаємо, що у результаті впровадження підприємство досягне:

- підвищення командної координації та оперативності;
- зменшення кількості помилок під час зміни;
- формування відчуття причетності до спільного результату;
- підвищення відповідальності працівників за виконання плану.

Такі наради створюють прозоре робоче середовище, де кожен співробітник розуміє свої завдання та значущість власного внеску.

2. Ще одним заходом, який вважаємо доцільним для підвищення мотивації праці персоналу у мережі Запровадження системи мікро-бонусів для щоденного стимулювання якості роботи мережі «PIZZA DAY» - мікро-бонуси — це невеликі, але часті матеріальні або нематеріальні заохочення, які нараховуються за конкретні досягнення у межах однієї зміни. Їхня головна перевага — миттєвий зворотний зв'язок і прямий зв'язок між поведінкою працівника та винагородою. Переваги системи мікро-бонусів: підтримує високу мотивацію щоденно, а не лише раз на місяць; підсилює конкуренцію в команді у здоровому форматі; формує правильні робочі звички; покращує показники сервісу та швидкість обслуговування.

Пропонуємо такі види мікро-бонусів:

- +50–100 грн до зміни за найточніше виконання замовлень;
- +150 грн за відсутність скарг протягом дня;

- бонус за найшвидше обслуговування в пікові години;
- додаткові бали у внутрішній програмі лояльності співробітників;
- символічні нематеріальні відзнаки (бейдж «Зірка дня», запис на дошку лідерів).

Для мережі «PIZZA DAY» така система є ефективною, оскільки діяльність закладів відрізняється високою динамічністю, а мікро-бонуси дозволяють одразу реагувати на поведінку співробітника.

3. Аналіз сервісних ситуацій як інструмент розвитку комунікаційних навичок використовується у багатьох світових брендах. Доцільним є запровадити такий досвід у мережі «PIZZA DAY». Аналіз сервісних ситуацій (service case analysis) — це метод, заснований на розборі типових або складних ситуацій взаємодії з клієнтами. Він передбачає моделювання реальних інцидентів та пошук оптимальних рішень у команді.

Основні елементи впровадження:

- Збір сервісних кейсів: реальні скарги клієнтів; випадки непорозумінь; незвичні запити гостей; конфліктні ситуації між персоналом і клієнтами.
- Щотижневі міні-сесії (10–15 хвилин): опис ситуації керівником зміни, обговорення правильних і неправильних реакцій, визначення найкращого варіанту поведінки, формування алгоритму дій.
- Закріплення через практику: короткі рольові ігри, симуляція діалогу, обговорення відчуттів і труднощів персоналу.

У результаті запровадження практики service case analysis у мережі «PIZZA DAY» очікуємо на удосконалення формування стресостійкості під час роботи з клієнтами; покращення навичок комунікації та запобігання конфліктам; зниження кількості негативних відгуків; підвищення професійної зрілості працівників. Аналіз сервісних ситуацій також сприяє розвитку внутрішньої культури, оскільки працівники вчаться ділитися досвідом і разом шукати оптимальні рішення.

Отже, комплексне застосування щоденних оперативних нарад, системи мікро-бонусів та аналізу сервісних ситуацій забезпечить:

- зростання продуктивності персоналу;
- покращення якості комунікації всередині команди;
- збільшення лояльності та задоволеності працівників;
- підвищення рівня сервісу та задоволеності клієнтів;
- створення культури постійного професійного вдосконалення.

Використання KPI забезпечує прозорість управлінських рішень та сприяє формуванню справедливої системи мотивації.

4. Система мотивації у готельно-ресторанному бізнесі повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що враховують індивідуальні потреби та очікування працівників.

Матеріальні стимули: конкурентна заробітна плата; премії за виконання та перевиконання планів; надбавки за роботу у вечірній час чи на високому навантаженні; доплати за безпомилкову роботу; соціальні пільги (безкоштовне харчування, транспортні компенсації, корпоративне медичне страхування).

У мережі «PIZZA DAY» доцільно впровадити командні бонуси, які мотивують працівників до взаємодопомоги та формують атмосферу згуртованості.

Нематеріальні стимули:

- публічне визнання досягнень працівників;
- програма «Працівник місяця»;
- система «peer-to-peer recognition» — коли працівники самі можуть відзначати один одного;
- корпоративні заходи, тимбілдинги, святкові зустрічі;
- створення зони відпочинку для персоналу.

Особливо ефективним сучасним інструментом є гейміфікація, коли за виконання завдань працівники отримують бали, що обмінюються на подарунки чи бонуси. Це підвищує залученість, мотивацію та робить робочий процес цікавішим.

5. Професійний розвиток та навчання персоналу. Регулярне навчання є ключовим фактором підвищення якості сервісу та зменшення плинності

кадрів. Ефективна система розвитку персоналу включає:

- тренінги із сервісу, продажів, комунікацій, кулінарної майстерності;
- навчання soft skills (стресостійкість, комунікація, вирішення конфліктів);
- програми адаптації нових працівників;
- внутрішні програми підготовки до підвищення.

Доцільним є створення онлайн-платформи з навчальними матеріалами, відеоуроками, тестами та електронними стандартами сервісу.

6. Метод «тіньового дня», коли працівник спостерігає за роботою колеги вищої посади, сприяє формуванню кадрового резерву та підвищує обізнаність співробітників щодо внутрішніх процесів.

Автоматизація HR-процесів полегшує управління персоналом та підвищує його ефективність. У сфері HoReCa активно впроваджують:

- електронні графіки роботи та планування змін;
- цифрові чек-листи якості;
- мобільні додатки для оцінювання та комунікації;
- внутрішні платформи для зворотного зв'язку;
- системи автоматизованого підрахунку показників ефективності.

Однією з перспективних інновацій є AI-аналізатор продуктивності, який дозволяє виявляти проблемні ділянки, визначати пікові навантаження та оптимізувати розподіл персоналу. Іншим важливим інструментом є цифрове дерево компетенцій, де кожен працівник може бачити свої навички, цілі розвитку та результати оцінювання.

7. Формування корпоративної культури та сприятливого мікроклімату. Корпоративна культура суттєво впливає на рівень задоволеності працівників, їх лояльність і готовність працювати на результат. У досліджуваному підприємстві важливо формувати атмосферу довіри, взаємопідтримки та командності.

Сприятливий психологічний клімат сприяє зниженню конфліктності, підвищенню мотивації та покращенню якості обслуговування. Заходи щодо покращення мікроклімату включають:

- створення внутрішніх клубів інтересів;
- впровадження «коду взаємоповаги»;
- формування традицій колективу;
- підтримку ментального здоров'я працівників.

8. Індивідуалізація мотивації та підвищення лояльності персоналу. Усвідомлення того, що кожен працівник має власні цінності, очікування та пріоритети, дозволяє створити ефективну індивідуальну систему мотивації. Практика формування персональних мотиваційних профілів допомагає роботодавцю підбирати відповідні стимули для кожного.

З метою зменшення плинності кадрів рекомендується впроваджувати:

- програми наставництва;
- бонуси за тривалу співпрацю;
- соціальні гарантії для працівників із сім'ями;
- підтримку в кризових ситуаціях.

Це сприяє зміцненню емоційного зв'язку працівника з компанією та формує довгострокову лояльність.

Отже, удосконалення системи управління персоналом та мотивації працівників у мережі піцерій «PIZZA DAY» є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг.

Комплексний підхід, який включає стратегічне планування, матеріальне та нематеріальне стимулювання, професійний розвиток, цифрові HR-рішення та формування корпоративної культури, сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню якості обслуговування. Запровадження описаних заходів забезпечить: зменшення плинності кадрів; покращення внутрішнього мікроклімату; підвищення задоволеності та лояльності персоналу; зростання рівня сервісу та задоволеності клієнтів.

Таким чином, ефективне управління персоналом стає стратегічним ресурсом розвитку компанії та ключовим чинником її успіху в галузі гостинності.

3.3. Прогнозування результативності впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації персоналу

Мотиваційні підходи у сучасному готельно-ресторанному бізнесі базуються не лише на задоволенні базових економічних потреб працівників, а й на формуванні стійкої внутрішньої зацікавленості у результатах праці. У сучасних умовах для підвищення ефективності діяльності персоналу недостатньо лише забезпечити стабільне робоче місце та конкурентну заробітну плату. Необхідно створювати цілеспрямовану, гнучку систему мотивації, яка поєднує матеріальні, соціальні та психологічні стимули.

Враховуючи специфіку ринку та потреби самої компанії, виникає необхідність розробки модернізованої системи мотивації та управління персоналом, яка враховуватиме як сучасні HR-тенденції, так і внутрішні особливості мережі. Сьогодні у сфері ресторанного бізнесу, зокрема у мережі «PIZZA DAY», особлива увага приділяється задоволенню соціальних потреб працівників — визнанню, розвитку, участі у прийнятті рішень, формуванню почуття значущості. Якість обслуговування клієнтів значною мірою залежить від людського чинника: тону спілкування, уважності, оперативності у вирішенні проблем клієнтів, ініціативності та емоційного стану працівників. Відтак рівень мотивації персоналу прямо впливає на конкурентоспроможність мережі піцерій. Багато досліджень доводять, що між лояльністю співробітників та лояльністю клієнтів існує пряма кореляція: задоволений працівник створює задоволеного клієнта.

Для визначення ефективності запропонованих змін проведено економічне обґрунтування, яке базується на аналізі витрат та потенційних вигод.

1. Скорочення плинності кадрів

Вартість заміни одного працівника у сфері HoReCa включає:

- витрати на підбір — приблизно 2 000 грн;
- навчання — 1 500–2 500 грн;

- втрати продуктивності протягом перших 30 днів.

За даними внутрішніх оцінок галузі, плинність може знижуватись на 20–30% після впровадження комплексної мотивації. У масштабах мережі це дає економію близько 150–200 тис. грн на рік.

2. Зростання продуктивності персоналу: Навчання та систематизація роботи збільшують ефективність праці на 10–15%. Це впливає на: швидкість обслуговування, збільшення середнього чеку, зростання повторних замовлень.

За підрахунками, зростання продуктивності може забезпечити додатковий приріст виручки на 8–12%.

3. Зменшення кількості помилок: Впровадження чек-листів і контролю якості дозволяє зменшити кількість помилок у замовленнях на 15–20%, що прямо впливає на витрати на компенсації, повторне приготування та маркування продуктів.

4. Рентабельність інвестицій: Витрати на мотиваційні та навчальні програми окуповуються протягом 6–8 місяців завдяки зростанню продуктивності, зменшенню плинності та підвищенню якості сервісу.

Передбачаємо, що у результаті впровадження запропонованих заходів відбудеться зростання фінансових показників мережі піцерій «PIZZA DAY» у плановому 2025 році в середньому на 7% та відбуватиметься стійке зростання основних результативних показників діяльності підприємства без збільшення кількості торговельних точок. Так, у результаті запропонованих заходів збільшиться продуктивність праці, а відповідно дохід від реалізації продукції збільшиться на 42 840 тис. грн. В свою чергу збільшаться адміністративні витрати на 5 670 тис. грн., кошти будуть спрямовані на впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації персоналу мережі піцерій «PIZZA DAY».

Передбачаємо, валовий прибуток збільшився на 16 100 тис. грн., а чистий прибуток зросте на 7840,6 тис., що свідчить про ефективне впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.1. – Прогнозні показники фінансових показників діяльності мережі «PIZZA DAY» у 2025 році

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення (+/-)
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	612 000	654 840	+42 840
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	382 000	408 740	+26 740
Валовий прибуток, тис. грн.	230 000	246 100	+16 100
Адміністративні витрати, тис. грн.	81 000	86 670	+5 670
Чистий прибуток, тис. грн.	112 000	119 840	+7 840
Кількість діючих торгових точок, од.	268	268	-

Фінансові результати компанії демонструють стабільну позитивну динаміку. Підприємство буде успішно нарощувати обсяги продажів, підвищувати рентабельність, удосконалює систему управління персоналом та утримує лідерські позиції на ринку. Водночас збереження цих тенденцій у майбутньому потребує раціональної оптимізації витрат, подальшого вдосконалення системи мотивації працівників і підтримання високого рівня клієнтоорієнтованості.

Впровадження вдосконаленої системи мотивації та управління персоналом у мережі «PIZZA DAY» очікувано призведе до таких результатів:

1. Підвищення рівня задоволеності працівників на 25–30% завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів.
2. Зниження плинності кадрів на 20–25%, особливо в перші місяці роботи.
3. Скорочення витрат на навчання та адаптацію нових працівників.
4. Підвищення якості сервісу, що призведе до збільшення позитивних відгуків гостей.
5. Зростання фінансових результатів мережі, зокрема збільшення середнього чеку на 5–10%.
6. Формування сильного бренду роботодавця, що полегшує найм нових

працівників.

Запропонована модель удосконалення мотивації та управління персоналом у мережі «PIZZA DAY» є комплексною і враховує як специфіку галузі, так і сучасні HR-тенденції. Підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації, побудова прозорої системи оцінювання, розвиток персоналу та застосування цифрових інструментів створюють умови для підвищення продуктивності, зниження плинності та формування позитивної корпоративної культури.

Реалізація запропонованих заходів матиме не лише соціальний, а й економічний ефект, який проявиться у зниженні витрат на управління персоналом, підвищенні якості обслуговування та зміцненні конкурентних позицій мережі на ринку ресторанних послуг.

Мотиваційні інструменти не повинні бути статичними. Вони мають постійно вдосконалюватися, оскільки з часом очікування працівників змінюються. Відділу персоналу «PIZZA DAY» варто періодично проводити анонімні опитування для визначення рівня задоволеності роботою, а також аналіз показників плинності кадрів, аби виявити демотиваційні фактори. Це дозволить оперативно реагувати на зміни у настроях колективу.

Кожен працівник має власну мотивацію: для когось головне — фінансова стабільність, для іншого — кар'єрне зростання або гнучкий графік. Тому важливо адаптувати стимули під індивідуальні очікування. Наприклад, молодь може зацікавити участь у внутрішніх конкурсах чи гейміфікованих програмах, а працівників із сім'ями — соціальні гарантії, гнучкі зміни чи корпоративне медичне страхування.

Співробітники повинні чітко розуміти, які саме фактори впливають на розмір їх премії або бонусу, а також яким чином оцінюються їхні досягнення. Необхідно забезпечити прозорість мотиваційної системи, наприклад, через внутрішню онлайн-платформу, де кожен працівник зможе переглядати свої показники, кількість отриманих балів чи рейтинг серед колег.

Мотиваційні програми повинні бути стабільними та довгостроковими.

Якщо компанія впроваджує певні стимули — наприклад, бонуси або соціальні пільги, — їх не слід скасовувати без вагомих причин. Непослідовність у політиці мотивації знижує довіру до керівництва. Якщо ж необхідно скоротити певні привілеї, менеджмент має пояснити це персоналу відкрито й аргументовано, зберігаючи довіру колективу.

У піцеріях, де робота часто пов'язана з позмінним графіком, доцільно впровадити гнучкі режими роботи — часткову зайнятість, індивідуальне планування змін, можливість обміну змінами між працівниками через внутрішню систему. Це допоможе співробітникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям і зменшить ризик емоційного вигорання. Матеріальні стимули для підвищення мотивації. Рекомендується вдосконалити систему оплати праці, підвищивши базові ставки до середнього рівня конкурентів. Водночас запровадити доплати за дотримання стандартів обслуговування, за результатами перевірок контролю якості, а також премії за креативні ідеї, що сприяють підвищенню ефективності роботи чи привабливості закладу. Винагородження за ініціативність сприятиме розвитку творчого мислення персоналу.

Доцільно також передбачити додаткові пільги за стаж роботи, що зменшить плинність кадрів, а також одноразові виплати за тривалу співпрацю (3, 15 чи 7 років). Практика визнання ідей працівників (наприклад, «ідея місяця») мотивуватиме персонал ділитися пропозиціями щодо вдосконалення сервісу або внутрішніх процесів. Крім того, необхідно забезпечити якісне харчування для працівників, зокрема можливість безкоштовних перекусів під час зміни або доступу до кавомашини. Це елементарний, але важливий соціальний стимул, який підвищує лояльність персоналу.

Важливо розвивати нематеріальні заходи, спрямовані на формування позитивної атмосфери в колективі. Доцільно організовувати корпоративні заходи, святкові вечірки, спортивні ігри, спільні поїздки та тимбілдинги. Такі активності сприяють командоутворенню, налагодженню комунікації та зменшенню конфліктів. У закладах «PIZZA DAY» можна створити зону

відпочинку для персоналу, де працівники зможуть відновити сили під час зміни — наприклад, випити кави, послухати музику чи просто перепочити. Це допоможе знизити втому та покращить психологічний клімат.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів у мережі піцерій «PIZZA DAY» сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Система мотивації повинна бути динамічною, періодично переглядатися відповідно до змін у ринковому середовищі та потреб персоналу. Постійний моніторинг ефективності мотиваційних інструментів дозволить удосконалювати їх і забезпечувати сталий розвиток компанії на ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було підтверджено, що мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління трудовими ресурсами та визначальним чинником результативності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В умовах динамічного розвитку індустрії гостинності, високого рівня конкуренції та зростання вимог споживачів саме належно організована система мотивації персоналу забезпечує стабільність, продуктивність праці, високу якість обслуговування і лояльність працівників до підприємства.

На основі узагальнення теоретичних положень виявлено, що поняття «мотивація» розглядається як процес спонукання працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації через задоволення їхніх індивідуальних потреб. Мотивація ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх стимулів, що формують трудову поведінку працівника. Аналіз основних теорій мотивації — змістовних (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда) і процесійних (В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера, Дж. Адамса) — дав змогу встановити, що ефективна система мотивації повинна бути комплексною, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його потреби, цінності та рівень професійного розвитку.

Дослідження показало, що у сфері готельно-ресторанного бізнесу особливого значення набуває людський фактор, адже якість послуг безпосередньо залежить від рівня задоволеності, емоційного стану та залученості персоналу. Тому система мотивації має бути спрямована не лише на підвищення матеріального добробуту працівників, а й на створення сприятливого психологічного клімату, можливостей для самореалізації, кар'єрного зростання та професійного вдосконалення. На прикладі мережі піцерій ««PIZZA DAY»» було проведено аналіз діючої системи мотивації персоналу, який дозволив оцінити її ефективність і визначити напрями

вдосконалення. Компанія використовує сучасні методи управління персоналом, поєднуючи елементи матеріального стимулювання з нематеріальними інструментами, такими як корпоративна культура, навчальні програми, командна взаємодія та гейміфікація праці. Серед позитивних сторін системи мотивації варто виділити: наявність бонусів за результатами перевірок контрольно-ревізійного відділу, програму «Пірати» з елементами гри, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників, а також систему преміювання за продаж продукції різних категорій. Такі підходи дозволяють стимулювати персонал до якісного виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів компанії та підвищення результативності праці. Разом із тим, результати аналізу показали, що діюча система мотивації має певні недоліки. Зокрема, спостерігається надмірна орієнтація на матеріальні стимули, що призводить до короткострокового підвищення продуктивності без формування внутрішньої лояльності та довгострокової зацікавленості працівників. Крім того, колективна форма преміювання без урахування індивідуального внеску може створювати відчуття несправедливості серед персоналу, а повторюваність ігрових завдань у системі «Пірати» з часом знижує їх мотиваційний ефект.

З огляду на це, в роботі запропоновано низку заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації в мережі «PIZZA DAY». Доцільним є запровадження змішаних моделей стимулювання, які поєднують матеріальні винагороди (премії, бонуси, соціальні пільги) з нематеріальними формами (визнання досягнень, створення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участь у прийнятті управлінських рішень). Особливої уваги заслуговує впровадження системи індивідуального оцінювання результативності праці з використанням KPI та HR-аналітики, що дасть змогу забезпечити об'єктивність і прозорість у нарахуванні винагороди.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, формування командного духу й позитивного мікроклімату в колективі. Рекомендується впровадження регулярних корпоративних заходів, тренінгів, програм наставництва та розвитку

лідерських якостей серед працівників. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів та формуванню стабільної, згуртованої команди.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу повинна бути динамічною, адаптивною до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб працівників. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність постійного вдосконалення методів управління, впровадження інноваційних інструментів і підтримання балансу між економічними інтересами організації та соціальними потребами персоналу. Вдосконалення системи мотивації персоналу в мережі «PIZZA DAY» сприятиме підвищенню ефективності управління, поліпшенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку ресторанних послуг та забезпеченню її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані для формування сучасних мотиваційних систем у підприємствах сфери гостинності різних масштабів і форм власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Margarida Santos, Ana Ferreira, Carlos Costa and José António C. Santos (2020). A Model for the Development of Innovative Tourism Products: From Service to Transformation. Sustainability. 12(11), 4362. <https://doi.org/10.3390/su12114362>.
2. Tourism Product Development Process. Взято з <https://www.studocu.com/ph/document/sti-college/international-tourism/tourism-product-development-process/25075339>.
3. Tourism Product Development. World Tourism Forum Institute. Взято з <https://worldtourismforum.net/tourism-product-development-2/>.
4. Tourism product development. Взято з <https://www.studocu.com/row/document/knox-communitycollege/business-knowledge/tourism-product-development/40488541>.
5. Tourism product. Industry, Tourism and Investment. Взято з https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/tourism_product_development.pdf
6. Адамчук В. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2021. — 312 с.
7. Азарова А. О. Мотивація трудової діяльності: теорія та практика управління. — К.: КНЕУ, 2020. — 276 с.
8. Апанасенко Г. Л. Економіка праці та соціально-трудова відносини. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. — 298 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. — К.: Центр навчальної літератури, 2020. — 463 с.
10. Беляєва І. В. Система мотивації персоналу у сфері послуг. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. — 204 с.
11. Біловодська О. А. Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю. — Суми: УАБС НБУ, 2019. — 214 с.
12. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. — К.: Знання, 2020. — 314 с.

13. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2015, 501 с.
14. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
15. Вітлінський В. В., Пернарівський О. В. Економічний аналіз діяльності підприємств. — К.: КНЕУ, 2018. — 420 с.
16. Гаврилюк О. В. Особливості мотивації персоналу у готельно-ресторанному бізнесі. // Економіка та суспільство. — 2023. — № 47. — С. 123–131.
17. Герман І. В., Криворучко Т. С. (2020). Застосування інноваційних технологій в створенні туристичного продукту. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання. С. 226–228.
18. Головка Н. В. Мотиваційна політика підприємств індустрії гостинності. — К.: НУХТ, 2021. — 216 с
19. Григоренко Т. М. Мотивація трудової діяльності персоналу у сфері ресторанного бізнесу. — Одеса: ОНЕУ, 2022. — 198 с.
20. Данюк В. М. Мотивація праці в системі управління підприємством. — К.: КНЕУ, 2019. — 252 с.
21. Дикань В. Л., Шаповалова О. М. Сучасні технології управління персоналом. — Харків: УкрДАЗТ, 2020. — 288 с.
22. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. — К.: Основи, 2021. — 384 с.
23. Єгоршина О. М. Менеджмент персоналу: концепції, стратегії, технології. — К.: КНЕУ, 2020. — 342 с.
24. Жидеєва Н. В. Управління мотивацією працівників у сфері послуг. // Інвестиції: практика та досвід. — 2022. — № 13. — С. 72–77.
25. Захарченко В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. — К.: Знання, 2021. — 480 с.
26. Іванова Н. В. Мотиваційні аспекти управління персоналом у ресторанному бізнесі. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. — 236 с.
27. Ільїна С. В. Сучасні системи оцінювання та мотивації праці. — К.: КНЕУ,

2021. — 205 с.

28. Карпенко О. В. Економіка підприємства готельно-ресторанного бізнесу. — К.: Кондор, 2020. — 272 с.

29. Коваль Л. А. Мотиваційні механізми розвитку персоналу в закладах гостинності. — Чернівці: ЧНУ, 2022. — 210 с.

30. Коляда О. В. Управління ефективністю персоналу. — К.: КНЕУ, 2019. — 264 с.

31. Кузнєцова С. О. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації у сфері гостинності. // Вісник КНТЕУ. — 2022. — № 5. — С. 88–94.

32. Куценко Т. М. Соціально-економічна ефективність мотивації праці. — Полтава: ПНПУ, 2020. — 238 с.

33. Литвиненко Л. Г. Мотиваційний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. — К.: НУХТ, 2021. — 198 с.

34. Литвиненко Т.Є. Організація виробництва у громадському харчуванні: Опорний конспект лекцій. - К.: КНТЕУ, 2009. 365 с

35. Лущик М., & Каткова Т. (2023). Маркетинговий підхід до управління формуванням туристичного продукту. *Development Service Industry Management*. Вип. 1. С. 68–74. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(8)).

36. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

37. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. — Суми: Університетська книга, 2020. — 364 с.

38. Михайлова Л. І. Психологічні аспекти трудової мотивації. — К.: Либідь, 2019. — 224 с.

39. Мороз О. В. Управління розвитком персоналу. — К.: КНЕУ, 2020. — 288 с.

40. Мостова Л.М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л.М. Мостова, О.В. Новікова. – К.: Ліра- К, 2010. 431 с

41. Назарова Г. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 276 с.
42. Наказ Державного Комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27.01.99р. № 37 "Про внесення доповнень до Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, до Термінів введення обов'язкової сертифікації окремих видів продукції в Україні та затвердження правил обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування".
43. Науменко С. О. Управління персоналом підприємств сфери послуг. — Дніпро: УАД, 2021. — 260 с.
44. Нечипорук Л. І. Розвиток мотиваційної системи в закладах ресторанного бізнесу. // Економічний простір. — 2022. — № 183. — С. 115–123.
45. НоЯеСа : навч. посіб.: у 3 т. Т. 1. Готелі / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, П79 С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. - Київ : Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2016. - 348 с.
46. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н.О. – 2-ге вид. перероб. та допов.– К.: Центр учбової літератури, 2011 584 с.
47. Осовська Г. В. Основи менеджменту. — К.: Кондор, 2020. — 412 с.
48. Офіційний сайт мережі «PIZZA DAY» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://pizzaday.ua/home/restaurants/185>
49. Павленко І. А. Економічний механізм управління персоналом підприємства. — К.: КНЕУ, 2021. — 256 с.
50. Панченко О. М. Управління персоналом у закладах гостинності. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. — 220 с.
51. Петрова Н. С. Мотивація працівників підприємств ресторанного бізнесу. // Науковий вісник Університету туризму і права. — 2023. — № 1. — С. 44–51.
52. Пілецька С. Т. Менеджмент організацій. — К.: КНЕУ, 2020. — 384 с.
53. Пиріг С. О. Економіка готельного та ресторанного господарства. — Львів: ЛНУ, 2021. — 298 с.

54. Плікус І. Й. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання. — К.: КНЕУ, 2019. — 212 с.
55. Полякова Ю. О. Формування корпоративної культури у сфері гостинності. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 188 с.
56. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
57. Раєвська Н. І. Мотиваційний потенціал праці в індустрії гостинності. // Економіка розвитку. — 2023. — № 2. — С. 98–106.
58. Рєпіна І. М. Економіка праці та управління персоналом. — К.: КНЕУ, 2021. — 320 с.
59. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. — К.: Кондор, 2022. — 512 с.
60. Семикіна М. В. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. — К.: КНЕУ, 2020. — 308 с.
61. Скиба М. І. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. — Полтава: ПДАА, 2023. — 244 с.
62. Сторінка мережі «PIZZA DAY» в соціальній мережі Instagram [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.instagram.com/pizzaday.ua/>
63. Сучасний стан і перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні / за ред. Н. Головка. — К.: НУХТ, 2022. — 318 с.
64. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу. — К.: НУХТ, 2021. — 326 с.
65. Чорна Н. М., Мартинова Л. Б. (2020). Брендинг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). Інфраструктура ринку. Вип. 40. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-19>
66. Шаповалова О. О. Мотивація праці персоналу як чинник підвищення ефективності підприємства. — К.: КНЕУ, 2020. — 230 с.
67. Швець Ю. В. Система управління персоналом підприємства: теорія і

практика. — Харків: ХНЕУ, 2021. — 296 с.

68. Яценко О. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу в готельно-ресторанній сфері. — К.: НУХТ, 2023. — 200 с.

69. Шетиля А.В. Система мотивації персоналу: проблеми та інновації. Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025. 350 с., С. 287-290

