

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник – канд. екон. наук, доцент Наталя КОРСІКОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення системи розвитку персоналу
підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.11

Здобувачка Валерія НОСЕНКО

Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14
Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина
СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Валерії НОСЕНКО**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. 1.1. Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві. 1.2. Особливості формування системи розвитку персоналу в умовах сталого розвитку підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи розвитку персоналу кафе «Atelier» в умовах сталого розвитку. 2.1. Аналіз ринку ресторанного господарства України та конкурентного середовища підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-економічної діяльності кафе «Atelier». 2.3. Аналіз системи розвитку персоналу кафе «Atelier» та виявлення проблемних аспектів. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Проєкт удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier» в умовах сталого розвитку. 3.1. Розробка проєкту удосконалення системи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. 3.2. Оцінка ефективності та обґрунтування доцільності впровадження проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 15
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що

стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.26-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.26-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03.26-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03.26-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04.26-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.26-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.26-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.26-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.27-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.26-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05.26-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.26-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.26-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.26-24.06.26	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Валерія НОСЕНКО
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена загостренням кадрового дефіциту у ресторанній галузі України в умовах воєнного стану, зростанням плинності кадрів (до 28–40% у 2025 р.) та необхідністю формування системи розвитку персоналу на засадах сталого розвитку з урахуванням ESG-стандартів та Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р.

У першому розділі **«Теоретичні основи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку»** визначено сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві; проаналізовано моделі сталого управління персоналом (Green HRM, Triple Bottom Line HRM, Sustainable HRM); удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу.

У другому розділі **«Аналіз системи розвитку персоналу кафе «Atelier» в умовах сталого розвитку»** проаналізовано галузеве середовище ринку ресторанного господарства України (2022–2025 рр.); здійснено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; окреслено проблеми у системі управління кадровим потенціалом (плинність 28,6%, частка навчених 33%, середній бал компетенцій 2,9).

У третьому розділі **«Проект удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier»»** запропоновано комплексний проект з семи заходів вартістю 96,5 тис. грн; здійснено розрахунок прогностичних показників ефективності; обґрунтовано економічну доцільність впровадження; здійснено економічне обґрунтування із визначенням ROI = 387,3% та строку окупності 3,1 місяця.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 70 сторінок, 28 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Ключові слова: розвиток персоналу, сталий розвиток, управління персоналом, плинність кадрів, компетентнісний підхід, ресторанне господарство, проект удосконалення.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the worsening personnel shortage in the restaurant industry of Ukraine under martial law, the increase in staff turnover (up to 28–40% in 2025) and the need to form a personnel development system based on sustainable development, taking into account ESG standards and the UN Sustainable Development Goals by 2030.

The first section “**Theoretical foundations of enterprise personnel development under sustainable development conditions**” defines the essence and significance of personnel development; analyzes sustainable HRM models (Green HRM, Triple Bottom Line HRM, Sustainable HRM); improves methodological approaches to assessing personnel development effectiveness.

The second section “**Analysis of the personnel development system of Atelier cafe under sustainable development conditions**” analyzes the Ukrainian restaurant market environment (2022–2025); conducts a comprehensive financial and economic analysis; outlines personnel management problems (turnover 28.6%, trained staff share 33%, competency score 2.9).

The third section “**Project for improving the personnel development system of Atelier cafe**” proposes a comprehensive seven-measure project worth UAH 96.5 thousand; calculates forecast performance indicators; substantiates economic feasibility; provides economic justification with ROI = 387.3% and a payback period of 3.1 months.

The bachelor's thesis contains 70 pages, 28 tables, 15 drawings. The list of links includes 59 names.

Key words: personnel development, sustainable development, personnel management, staff turnover, competency-based approach, restaurant business, improvement project.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві	8
1.2. Особливості формування системи розвитку персоналу в умовах сталого розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ATELIER» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	27
2.1. Аналіз ринку ресторанного господарства України та конкурентного середовища підприємства	27
2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-економічної діяльності кафе «Atelier»	39
2.3. Аналіз системи розвитку персоналу кафе «Atelier» та виявлення проблемних аспектів	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ATELIER» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	50
3.1. Розробка проекту удосконалення системи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку	50
3.2. Оцінка ефективності та обґрунтування доцільності впровадження проекту	58
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77
Додаток А. Звіт про фінансовий стан (Баланс) кафе «Atelier» за 2023–2025 рр.	78
Додаток Б. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) кафе «Atelier» за 2023–2025 рр.	79
Додаток В. Зведена таблиця фінансових коефіцієнтів кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)	80
Додаток Д. Динаміка показників кадрового потенціалу кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)	81
Додаток Е. Анкета для опитування працівників кафе «Atelier» щодо системи розвитку персоналу	82
Додаток Ж. Результати анкетування працівників та матриця компетенцій персоналу кафе «Atelier»	84
Додаток Д. Тези доповіді	85

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабної війни, масової мобілізації та міграції населення управління персоналом підприємств зазнає безпрецедентного тиску. Ресторанна галузь України, де коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році сягнув 28–40%.

Водночас глобальна трансформація бізнес-моделей у напрямку сталого розвитку (ESG-стандарти, Цілі сталого розвитку ООН до 2030 р.) вимагає переосмислення кадрової політики: від реактивного управління до стратегічного інвестування у людський капітал з урахуванням економічного, соціального та екологічного вимірів.

Ступінь дослідження. Проблематику розвитку персоналу досліджували Ведерніков М. Д., Брич В., Васюткіна Н., Завгородній А., Маркіна І. А. та ін.; концепцію Sustainable HRM – Ren S., Cooke F. L., Hassaan M., Lu Y. Питання практичного впровадження принципів сталого розвитку у кадрову політику малих підприємств HoReCa в умовах воєнного стану залишаються недостатньо вивченими.

Мета роботи – розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу підприємства ресторанного господарства на засадах сталого розвитку.

Для досягнення мети вирішено такі завдання:

- визначити сутність та складові системи розвитку персоналу в умовах сталого розвитку;
- дослідити моделі сталого управління персоналом (Green HRM, Triple Bottom Line HRM, Sustainable HRM);
- проаналізувати галузеве середовище та фінансово-економічну діяльність кафе «Atelier» за 2023–2025 рр.;
- провести оцінку системи розвитку персоналу через анкетування та матрицю компетенцій;

– обґрунтувати проєкт удосконалення системи розвитку персоналу та визначити його економічну ефективність.

Об’єкт дослідження – процес розвитку персоналу підприємства ресторанного господарства в умовах сталого розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування і удосконалення системи розвитку персоналу.

Методи дослідження. Використано: системний аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичний та фінансово-економічний аналіз, анкетування, експертна оцінка, SWOT- та PEST-аналіз, модель п’яти сил Портера, розрахунковий метод.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства та чинні нормативно-правові акти.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення результативності управління персоналом підприємства ресторанного господарства на засадах сталого розвитку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 р.). Одеса: ОНТУ, 2026. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства сфери гостинності в умовах забезпечення сталого розвитку. В. В. Носенко, Г. І. Палвашова. С. 216-218.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 58 найменувань. Загальний обсяг роботи 90 сторінок друкованого тексту (основний текст налічує 70 сторінок). Кількість таблиць – 28, рисунків – 15.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал - це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості праці, так і в

інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Персонал – одна з найважливіших і складних складових структури підприємства. Адже, на відміну від технологічного оснащення підприємства, співробітники здатні самостійно приймати рішення, враховуючи, в першу чергу, свої особисті мотиви та емоції.

До того ж кадри складають робочий колектив, який дуже важливий для підприємства, що успішно розвивається, і при цьому кожен його член має свої вимоги, інтереси та здібності. Завдяки ефективності роботи співробітників підвищується продуктивність підприємства, відбувається його зростання та формування репутації на ринку.

Тому для контролю та створення зацікавленості у роботі у колективі, HR-фахівцями були розроблені різні методики, прийоми та технології. Саме вони й становлять основу системи управління та розвитку персоналу підприємства.

Трансформація ринкових відносин в нашому сучасному суспільстві і посилення конкурентного тиску змушують підприємства переглядати ставлення до власних трудових ресурсів. Персонал перестав бути лише

виконавцем виробничих функцій, тому що він перетворився на головний чинник створення конкурентних переваг, джерело інновацій та інструмент реалізації стратегії організації.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним.

Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій. Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні повинно спиратися на нагромаджений вітчизняний та зарубіжний досвід.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили.

Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи у першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі та

навчанні молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років.

Вивчення категорії «розвиток персоналу» потребує чіткого розуміння її змістового наповнення. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. трактують розвиток персоналу як «безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку» [2]. У сучасній практиці управління персоналом розвиток працівників доцільно розглядати не як разовий навчальний захід, а як постійний організаційний цикл. Він починається з визначення потреб підприємства у компетенціях, продовжується добором форм навчання, оцінюванням результатів і завершується коригуванням індивідуальних планів професійного зростання.

Такий підхід є особливо важливим в умовах швидкої зміни технологій, оскільки знання працівника досить швидко втрачають актуальність, якщо підприємство не створює умов для їх системного оновлення. Отже, розвиток персоналу фактично стає способом підтримання життєздатності підприємства, бо через нього організація накопичує людський капітал, знижує залежність від зовнішнього ринку праці та формує внутрішній кадровий резерв.

Концептуальний підхід, запропонований Завгороднім А., зосереджується на управлінні людським капіталом в умовах цифрової трансформації, де розвиток працівників набуває нових форм – від класичного підвищення кваліфікації до опанування цифрових інструментів і дистанційних форматів навчання [5].

Харченко Т., Жун М. та Михайлик Р. досліджують розвиток персоналу у контексті соціальної відповідальності підприємства, підкреслюючи, що

інвестиції у працівників одночасно задовольняють інтереси бізнесу і суспільства [6].

Заславський С. Є. простежив еволюцію підходів до управління людськими ресурсами, виділивши декілька етапів:

- адміністративний підхід, зосереджений переважно на обліку кадрів та дотриманні трудового законодавства;
- організаційний етап, коли з'явилися спеціалізовані підрозділи з управління персоналом та системи мотивації;
- стратегічний рівень, на якому управління людськими ресурсами інтегрується у загальну стратегію підприємства [7].

Ремньова Л. та Забаштанська Т. зазначають, що діджитал-трансформація суттєво змінила парадигму навчання персоналу: дистанційні платформи, мікронавчання, гейміфікація та адаптивне навчання перетворили процес розвитку працівників із витратної статті на стратегічний інвестиційний проект [8].

Овчарук О. М. зауважує, що методологія стимулювання та мотивації персоналу зазнала трансформації від переважно матеріальних стимулів до комплексних систем, що поєднують фінансові винагороди з можливостями професійного зростання, визнанням досягнень і гнучкістю робочого середовища [9].

Важливо наголосити, що мотивація до навчання формується не лише за рахунок оплати праці чи преміювання. Працівники активніше долучаються до програм розвитку, коли розуміють практичну користь навчання для кар'єри, бачать підтримку керівництва та мають можливість застосувати нові знання у щоденній роботі. Тому система розвитку персоналу повинна поєднувати формальні інструменти, наприклад курси, атестацію і сертифікацію, з неформальними механізмами: наставництвом, обміном досвідом, участю у проєктних командах, внутрішніми професійними спільнотами. У такому разі навчання перестає бути зовнішньою вимогою і поступово перетворюється на частину організаційної поведінки.

Вважаючи на це, послідовно впроваджуються наступні теоретичні аспекти досвіду дорослих фахівців, які навчаються на роботі:

1. досвід навчання дорослих фахівців на роботі та через роботу;
2. робоче місце як навчальний простір;
3. перехід від статичних до динамічних робочих місць;
4. робоче місце та навчальний простір вдома;
5. навчальний простір «на ходу»;
6. навчання в реляційному контексті;
7. суб'єктивність та емоційний, мотиваційний та біографічний

характер «робочих місць як навчального простору» [19].

Серед методів навчання персоналу розрізняють такі групи: індивідуальні та колективно-групові, активні й пасивні, довгострокові та короткострокові, формальне, неформальне та інформальне тощо.

Законом України «Про вищу освіту» встановлюються такі основні види навчальних занять: лекція; лабораторне, практичне, семінарське, індивідуальне заняття; консультація [9].

Зарубіжними вченими пропонується розрізняти п'ять моделей навчання на робочому місці для програм навчання на базі компетентності: модель учнівства, навчальна та виробнича практика, післядипломне навчання, стажування як частина освітньої програми, навчання без відриву від виробництва [17].

Розрізняють чотири основні моделі розвитку персоналу - модель конкурентних переваг (сприяння конкуренції між працівниками з метою використання їх потенціалу для зростання конкурентоспроможності підприємства); модель підтримки працівників (передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства); модель підтримки участі сторін (залучення працівників до прийняття управлінських рішень); модель компетенцій.

З цього випливає, що ефективність розвитку персоналу залежить від того, наскільки підприємство здатне пов'язати індивідуальні інтереси

працівника з власними стратегічними цілями. Якщо навчання проводиться ізольовано від реальних завдань, воно дає обмежений результат. Натомість програми, які будуються на аналізі компетенцій, цілей підрозділів і майбутніх потреб ринку, мають вищу віддачу, тому що одразу орієнтуються на конкретні зміни в поведінці працівників та в організаційних процесах.

Маркіна І.А., Вороніна В.Л. та Філатова К.Є. обґрунтовують, що менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства передбачає формування інноваційного потенціалу працівників, їхню здатність генерувати ідеї та впроваджувати нові технології [10].

На основі наведеного аналізу проведено систематизацію цих наукових підходів до визначення «розвиток персоналу», які представлено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор(и), рік	Трактування поняття «розвиток персоналу»	Акцент підходу
Ведерніков М. Д. та ін. (2021)	Комплекс заходів із формування та вдосконалення управлінських компетенцій в умовах економіки знань	Управлінські компетенції
Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. (2023)	Безперервний процес покращення якісних характеристик працівників	Безперервність і якість
Брич В., Гугул О. (2022)	Системний процес удосконалення знань, умінь, навичок через адаптацію, навчання, оцінювання	Системність
Завгородній А. (2025)	Управління людським капіталом із акцентом на цифрову трансформацію та нові формати навчання	Цифровізація
Харченко Т. та ін. (2021)	Інвестиції у працівників у контексті соціальної відповідальності	Соціальна відповідальність
Маркіна І. А. та ін. (2021)	Формування інноваційного потенціалу працівників у межах стійкого розвитку	Інноваційність

Джерело: систематизовано автором за даними [1–6, 10]

Тобто, після цього можна сказати, що поняття «розвиток персоналу» інтерпретується науковцями з різних позицій, проте спільною рисою залишається його процесуальна природа та орієнтація на якісне

вдосконалення працівників. Воно не обмежується навчальними програмами.

Він охоплює спектр організаційних процесів, серед яких:

- професійна підготовка та перепідготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації та стажування;
- формування кадрового резерву та планування кар'єри;
- атестація та оцінка ефективності роботи;
- адаптація новоприйнятих працівників;
- управління організаційною культурою та знаннями [2; 3; 8].

Закон України «Про професійний розвиток працівників» (від 12.01.2012 № 4312-VI) визначає правові засади організації навчання на виробництві та регламентує форми такого навчання, як первинну професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування [12]. Кабінет Міністрів України Постановою від 06.02.2019 № 106 затвердив Положення про систему професійного навчання, де окреслено механізми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [13].

Нормативне закріплення професійного розвитку є важливим, адже воно визначає мінімальні організаційні рамки для навчання працівників і підкреслює відповідальність роботодавця за підготовку кадрів. На офіційному порталі Верховної Ради України зазначено, що Закон України «Про професійний розвиток працівників» є чинним документом, а його поточна редакція діє з 27.12.2019 [41]. Це дає підстави розглядати професійний розвиток не як добровільну другорядну активність, а як елемент кадрової політики, який має правове підґрунтя. На практиці це означає, що підприємство повинно планувати навчання, визначати його форми, вести облік професійної підготовки і забезпечувати зв'язок між кваліфікацією працівника та вимогами робочого місця.

З цього можна скласти власну структурно-логічну модель розвитку персоналу (рис. 1.1), яка дозволяє відобразити ієрархію його складових та їхній взаємозв'язок із кінцевою метою - підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Сам розвиток персоналу має ієрархічну структуру, де три основні підсистеми – професійне навчання, оцінювання та планування кар'єри – спираються на допоміжні механізми мотивації, адаптації та корпоративної культури. Кожен елемент виконує свою функцію, проте лише їхнє синергійне поєднання забезпечує досягнення стратегічної мети підприємства.

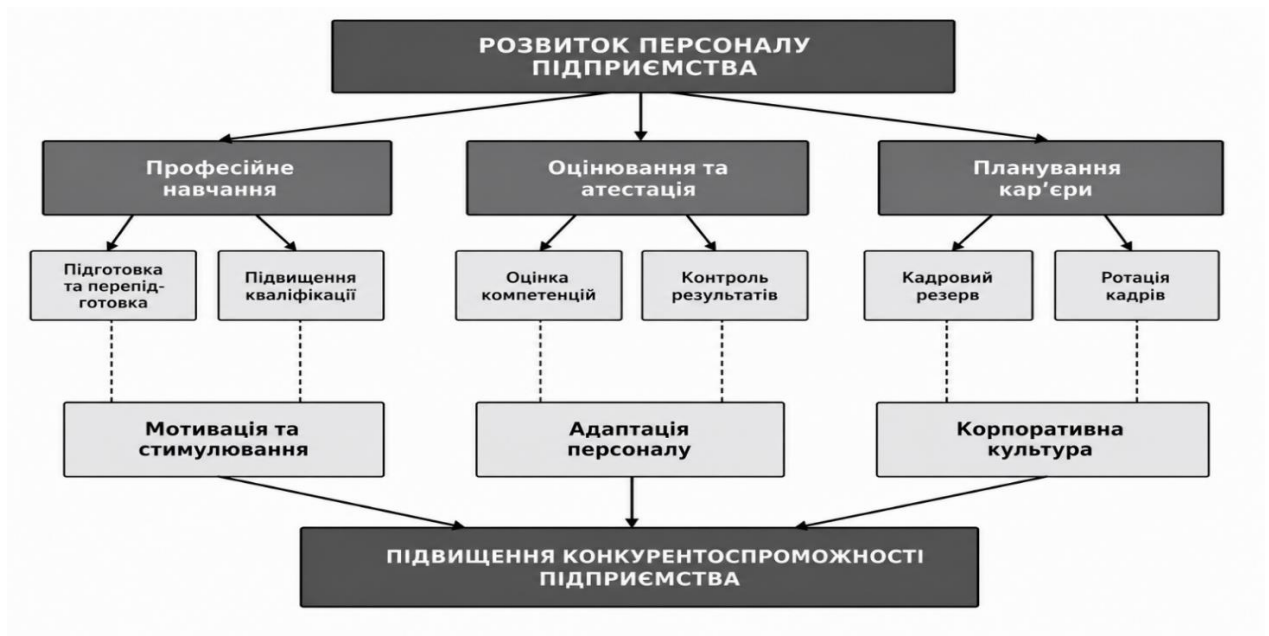


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема складових розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1; 2; 3; 8] та з використанням ChatGPT (Open AI)

Також слід враховувати, що в умовах цифрової трансформації традиційна модель навчання поступово змінюється. Працівники отримують знання не лише під час очних семінарів, а й через електронні курси, короткі модулі, вебінари, симулятори, професійні онлайн-спільноти.

Це робить розвиток персоналу більш гнучким і доступним, але водночас вимагає від підприємства нової ролі: воно має не просто організувати навчання, а допомогти працівнику вибудувати індивідуальну освітню траєкторію, пов'язану з реальними завданнями і перспективами кар'єри.

Hassaan M. та Bibi S. досліджують вплив сталих практик управління людськими ресурсами на професійний розвиток працівників, доходючи висновку, що гарантії зайнятості та справедлива компенсація позитивно впливають на кар'єрне зростання працівників [14].

Lu Y. та ін. експериментально підтвердили, що сталі HRM-практики підвищують резильєнтність працівників і рівень їхньої залученості до роботи [15]. Martini M., Riva E. та Marafioti E. на вибірці понад 21 тис. фірм встановили, що навчання, спрямоване на підвищення працевлаштовності, покращує утримання працівників, причому інтенсивність конкуренції в галузі виступає модератором цього зв'язку [16].

Порівняння традиційних та сталих підходів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння традиційного та сталого підходів до розвитку персоналу

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сталий підхід
Мета розвитку	Підвищення продуктивності та прибутковості	Гармонізація економічних, соціальних та екологічних цілей
Часовий горизонт	Короткостроковий (під конкретне завдання)	Довгостроковий (інвестиції у майбутнє)
Об'єкт інвестицій	Вузькопрофесійні навички	Комплексні компетенції, включаючи soft skills та екологічність
Оцінка ефективності	Фінансові показники (ROI навчання)	Інтегральна оцінка (фінансові + соціальні + екологічні індикатори)
Роль працівника	Виконавець	Активний учасник та співтворець стратегії
Зв'язок з КСВ	Відсутній або формальний	Органічно інтегрований

Джерело: складено автором на основі [14–16; 6; 10]

Аналіз табл. 1.2 показав суттєву відмінність між двома парадигмами. Традиційний підхід зосереджений на оперативних завданнях і фінансовій віддачі, тоді як сталий підхід інтегрує інтереси працівників, громади та навколишнього середовища. Ren S. та Jackson S. E. підтверджують цю тезу, зазначаючи, що стратегічне управління людськими ресурсами дедалі більше

зміщується від вузького фокусу на акціонерній вартості до врахування інтересів множинних стейкхолдерів [17].

На рисунку 1.2 представлено модель, яка відображає двосторонні зв'язки між ядром системи та її функціональними компонентами.



Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку елементів системи розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [2; 3; 5; 9] та з використанням ChatGPT (Open AI)

Модель показує, що розвиток персоналу перебуває у самому центрі взаємодії шести функціональних компонентів:

- стратегії підприємства;
- професійного навчання;
- оцінювання результатів;
- мотиваційної системи;
- управління знаннями та організаційної культури.

Двосторонні зв'язки між ними засвідчують, що зміна будь-якого елемента неминуче впливає на всю систему.

Герасименко О. О. та Потапенко А. В. аналізують домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного

стану, відзначаючи зміщення пріоритетів у бік безпеки, психологічної підтримки та гнучких умов роботи [20]. Аспекти розвитку менеджменту персоналу в таких умовах досліджували Приварникова І. Ю. та ін., акцентуючи на необхідності укріплення кадрового потенціалу як передумови виживання підприємства [21].

Отже, розвиток персоналу – процес, що поєднує навчальну, мотиваційну, оцінювальну та культурну складові. Його ефективність залежить від системності підходу, узгодженості окремих елементів між собою та їхньої інтеграції у загальну стратегію підприємства. Зарубіжний та вітчизняний досвід переконливо демонструє: підприємства, які розглядають розвиток працівників як стратегічну інвестицію, досягають кращих фінансових, соціальних та екологічних результатів.

1.2. Особливості формування системи розвитку персоналу в умовах сталого розвитку підприємства

Сьогодні умови розвитку системи підприємництва в Україні значно ускладнились із-за повномасштабної війни, а саме, спостерігаються наступні негативні непередбачені зміни: відсутність особистої безпеки у будь-якому місці; міграція талановитих працівників з високою кваліфікацією; ризики втрати майна внаслідок руйнування; кардинальні зміни у законодавстві; зовнішні економічні обмеження; збільшення кількості підприємств, що зараз не здатні виконати свої зобов'язання; закриття компаній і переведення бізнесу закордон.

Водночас є позитивні тенденції, так у 2023 році було зареєстровано понад 300 тис. нових ФОП та 37 тис. компаній. Найчастіше українці відкривають новий бізнес у сфері торгівлі, надання індивідуальних послуг та ІТ, повідомляє платформа «Опендатабот» [16].

Успішним прикладом існування бізнесідей під час війни, які є економічно вигідними – це виробництво товарів подвійного призначення

[17]. Продукція подвійного призначення використовується як у цивільних, так і у військових цілях. До неї відносять: матеріали, що використовують у будівництві, побуті та у виготовленні озброєння; електронні пристрої (апарати нічного бачення, дрони тощо); програмне забезпечення, що може бути використано для різних цілей; обладнання для виробництва товарів подвійного призначення.

Для їхнього виробництва підприємцям потрібно переформувати або створити нові потужності й освоїти працівникам спеціальні нові технології, а це передбачає новий віток професійного розвитку.

Тому, не зважаючи на умови війни, провідні компанії-роботодавці усвідомлюють важливість підтримання професійного розвитку співробітників. Зокрема, силу зворотного зв'язку, коли найкращі професіонали цінують роботу в компанії, яка допомагає їм зростати професійно. Крім того, професійний розвиток важливий для працівників з кількох причин. Це може допомогти працівникам вдосконалити свої Soft і Hard Skills, підвищити кваліфікацію та бути в курсі останніх тенденцій і подій.

Конкуренція вважається універсальним механізмом економічного зростання. У природі конкуренції закладені важливі стимулюючі механізми. Сучасні моделі економічного зростання пов'язують з стійкою рівновагою та зростанням потенційних можливостей економіки. Термін «сталий розвиток» є складним поняттям та має багато аспектів.

Сталий розвиток означає задоволення потреб суспільства у спосіб, який не ставить під загрозу задоволення потреб майбутніх поколінь, базується на економіці демократичного суспільства, в якому поєднуються екологічна безпека та соціальна справедливість.

Сталий розвиток підприємства традиційно розглядається крізь призму трьох взаємопов'язаних вимірів:

- економічного;
- соціального;

– екологічного.

Сталий розвиток передбачає компроміс між потребами нинішніх і майбутніх поколінь, забезпечуючи можливості для сталого економічного зростання та соціальної справедливості без шкоди для екологічного стану планети. Цей підхід вимагає комплексної взаємодії міждержавними, приватними та міжнародними структурами.

Наявність чіткої стратегії розвитку на всіх рівнях, від підприємницьких структур до урядових інституцій, є ключовою передумовою успішного впровадження принципів сталого розвитку.

Уманців Г. досліджує звітність про сталий розвиток у контексті корпоративної соціальної відповідальності й підкреслює, що стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) стають обов'язковою складовою корпоративного управління, зокрема у сфері кадрової політики [26]. Грод М. І. та Резнікова Н. В. аналізують циркулярну економіку у контексті сталого розвитку, зазначаючи, що перехід до замкнених виробничих циклів потребує працівників з принципово новими компетенціями [27].

Формування системи розвитку персоналу в умовах сталого розвитку має свою специфіку, яка відрізняє його від традиційних підходів. Ren S., Jackson S. E. та ін. у спеціальному випуску журналу Human Resource Management підкреслюють, що стратегічне управління людськими ресурсами для досягнення цілей стійкості передбачає одночасне балансування економічних та екологічних показників [17].

На рівні міжнародних організацій розвиток навичок також розглядається як умова гідної праці та соціальної стійкості. Міжнародна організація праці у стратегії щодо навичок і навчання протягом життя до 2030 року пов'язує системи професійного розвитку з цифровим і зеленим переходом, підвищенням резильєнтності, соціальною справедливістю та досягненням ЦСР, зокрема цілей 4, 5 і 8 [43].

Для підприємств це означає, що навчання персоналу має охоплювати не лише технічні навички, а й ширші компетенції, які дозволяють працівникам брати участь у трансформаціях без втрати якості зайнятості.

Отже, підприємство не може обмежитися разовими тренінгами; воно має вибудовувати довгострокову політику управління компетенціями.

1) Green HRM – орієнтований на інтеграцію екологічних принципів у кадрову політику;

2) Triple Bottom Line HRM – зосереджений на фінансових, соціальних та екологічних аспектах (profit, people, planet);

3) Common Good HRM – орієнтований на спільне благо, що виходить за межі інтересів окремого підприємства [28].

Ковальчук Г. Р. та Хитра О. В. на прикладі корпорації «Оболонь» показали, що робота з персоналом може стати рушієм реалізації стратегії сталого розвитку, коли програми навчання включають екологічну обізнаність і соціальну відповідальність як обов'язкові елементи [29].

Белименко О. І. та Блакита Г. В. досліджують покращення компетентності персоналу як чинник підвищення економічної стійкості підприємств, доводячи, що компетентнісний підхід дозволяє адаптувати кадрову політику до умов невизначеності [30].

Характеристику моделей сталого управління персоналом представимо в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Характеристика моделей сталого управління персоналом

Модель	Ключовий фокус	Інструменти розвитку персоналу	Очікуваний результат
Green HRM	Екологічна складова	Зелене навчання, екоаудит, зелений рекрутинг	Зниження екологічного сліду підприємства
Triple Bottom Line HRM	Баланс трьох вимірів	Комплексні програми КСВ, ESG-звітність	Збалансований розвиток

Common Good HRM	Суспільне благо	Інклюзивні програми, волонтерство, партнерство з громадами	Позитивний соціальний вплив
Sustainable HRM	Довгострокова стійкість	Довготермінове планування кар'єри, wellbeing-програми	Утримання та розвиток талантів

Джерело: складено автором за даними [17; 28; 14; 15]

Кожна модель акцентує свою увагу та характеристики на певному аспекті сталості, проте практичне впровадження потребує їхньої інтеграції.

Практичне впровадження моделей сталого управління персоналом потребує системи показників, за допомогою яких можна оцінити реальний прогрес.

Підприємства, що обирають лише одну модель, ризикують отримати дисбаланс, наприклад, надмірна зосередженість на екологічних аспектах без урахування соціального виміру може призвести до зниження задоволеності працівників.

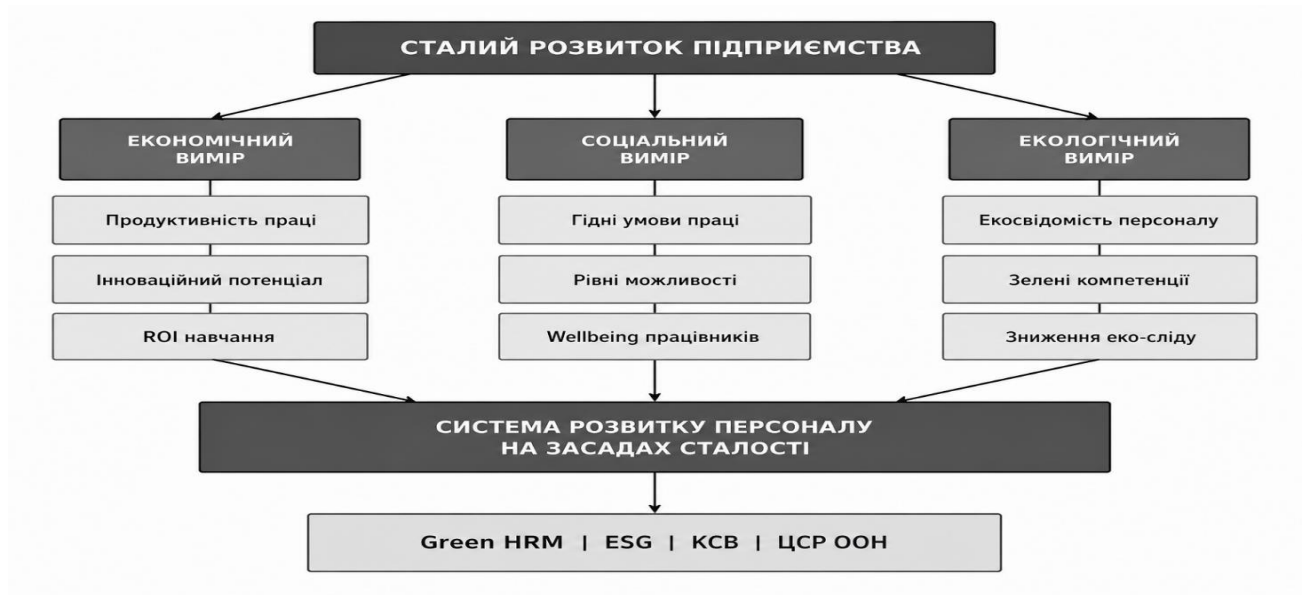


Рис. 1.3. Логічна схема інтеграції розвитку персоналу у систему сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [17; 24; 28; 31] та з використанням ChatGPT (Open AI)

Логіку інтеграції розвитку персоналу у тривимірну модель сталого розвитку підприємства узгодження кадрових заходів із економічним, соціальним та екологічним вимірами, схематично показали на рис. 1.3.

Тобто, система розвитку персоналу на засадах сталості формується на перетині трьох вимірів.

Економічний вимір охоплює продуктивність праці, інноваційний потенціал та віддачу від інвестицій у навчання.

Соціальний – забезпечення гідних умов праці, рівних можливостей і wellbeing-програм.

Екологічний – формування екосвідомості, зелених компетенцій та зниження екологічного сліду.

Інтеграція цих вимірів реалізується через інструменти Green HRM, ESG-стандарти, практики КСВ та ЦСР ООН.



Рис. 1.4. Концептуальна модель формування компетенцій персоналу для сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [17; 24; 31; 37] та з використанням ChatGPT (Open AI)

Окрему увагу в системі сталого розвитку персоналу варто приділити безпеці, здоров'ю та добробуту працівників. Стандарт GRI 403 «Occupational Health and Safety» розглядає навчання з охорони праці як один з елементів управління ризиками, причому воно має включати як загальні питання безпеки, так і підготовку щодо конкретних небезпечних робіт або ситуацій [46].

Процес формування компетенцій має каскадну логіку - від цілей сталого розвитку підприємство визначає потребу у чотирьох головних групах компетенцій – цифрових, екологічних, комунікативних (soft skills) та інноваційних.

Сучасні тенденції на ринку праці підтверджують, що саме компетентнісний підхід стає ключовим для довгострокової конкурентоспроможності. За даними World Economic Forum у звіті Future of Jobs Report 2025, розрив у навичках залишається однією з головних перешкод для трансформації бізнесу: значна частина роботодавців вказує на нього як на бар'єр, а до 2030 року помітна частина необхідних навичок зміниться [47].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння сутності та значення розвитку персоналу підприємства, а також досліджено особливості формування відповідної системи в умовах сталого розвитку.

Встановлено, розвиток персоналу - це системний процес удосконалення знань, умінь, навичок та компетенцій працівників, який охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, адаптацію та оцінювання результатів роботи.

Систематизація наукових підходів засвідчила, що трактування цього поняття варіюється від вузького (навчальні програми) до широкого (комплексна система управління людським капіталом), проте спільним

залишається акцент на безперервності та орієнтації на якісне зростання працівників.

Доведено, що в умовах сталого розвитку система розвитку персоналу набуває нових характеристик: вона має інтегрувати економічний, соціальний та екологічний виміри, орієнтуватися на довгострокову перспективу та відповідати міжнародним стандартам (ESG, ЦСР ООН). Аналіз моделей сталого управління персоналом (Green HRM, Triple Bottom Line HRM, Common Good HRM, Sustainable HRM) показав, що практичне впровадження цих підходів потребує їхньої комплексної інтеграції, а не ізольованого застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ATELIER» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз ринку ресторанного господарства України та конкурентного середовища підприємства

Ресторанне господарство України у 2022–2025 роках пережило дуже багато подій та деформацій, зумовлених повномасштабною війною, енергетичною кризою в результаті обстрілів, прискоренням інфляційних процесів та міграцією населення.

За даними Державної податкової служби, у 2025 році ресторанний бізнес задекларував 246,7 млрд грн виторгу, що на 21,7% перевищує показник 2024 року [42].

Середньоденний виторг зріс із 553,8 млн грн у 2024 році до 675,9 млн грн у 2025 році, а середній чек по країні становив 303 грн [42]. Ці цифри засвідчують, що галузь не лише адаптувалась до воєнних реалій, а й продемонструвала здатність до номінального зростання, хоча значна частина цього приросту пояснюється інфляційним фактором.

Нікітенко К. С. у дослідженні економічних аспектів розвитку готельно-ресторанної індустрії в умовах посткризової трансформації зазначає, що у 2023 році сукупна виручка закладів громадського харчування склала близько 31,6 млрд грн чистого доходу – це на 121% більше, ніж у кризовому 2022-му, і на 26% вище від довоєнного 2021 року [43].

Конкурентне середовище кафе «Atelier» формують два самостійні контури суперництва:

1. пряма конкуренція за відвідувача у сегменті середнього цінового рівня та авторської кухні в центральній частині міста;

2. прихована конкуренція за кваліфікований персонал – офіціантів, барист і кухарів – яких перехоплюють заклади з вищою заробітною платою та більш структурованими умовами праці.

У сегменті вищого цінового рівня найпомітніший гравець – ресторан «Bernardazzi» на вул. Катерининській, орієнтований на аудиторію зі середнім чеком 900–1 400 грн та авторською середземноморською кухнею. За якістю меню він перевершує «Atelier», однак відсутність доставки і висока цінова планка роблять його недоступним для масового споживача.

Найбільш близьким конкурентом за ціновим сегментом є кафе «Kompot» на вул. Рішельєвській. Його сильні сторони – висока впізнаваність у соціальних мережах і налагоджена система доставки. Але «Kompot» будує свою концепцію на домашній українській кухні без авторського компонента, що дає «Atelier» можливість утримувати більш вискливу аудиторію.

«Palermo» на просп. Шевченка займає подібну цінову нішу та теж пропонує доставку, однак спеціалізується на стандартизованій італійській кухні – піці та пасті – без концептуального авторства.

«Tavernetta» на Дерибасівській займає проміжну позицію між масовим та преміум-сегментами (700–1 000 грн), але не має доставки. Її конкурентна перевага – стабільна команда та репутація у сфері вин і середземноморської кухні. Разом з тим відсутність гнучких форматів обслуговування обмежує охоплення аудиторії.

Синтез конкурентного аналізу дозволяє виокремити три стратегічні висновки для «Atelier»:

- авторська кухня у поєднанні з доставкою – унікальна комбінація серед закладів середнього сегменту Одеси, яку жоден прями конкурент не відтворює повністю;
- рівень розвитку персоналу є найслабкішим місцем закладу (2/5 балів) і водночас тим чинником, який найбільше впливає на якість обслуговування та утримання клієнтів – саме тут зосереджений головний резерв конкурентоспроможності;

– за умови підвищення компетентності команди, насамперед офіціантів (плинність 37,5%), «Atelier» здатний зміцнити позиції не лише відносно «Kompot» і «Palermo», а й конкурувати за більш платоспроможну аудиторію «Bernardazzi» і «Tavernetta» в сегменті корпоративних та святкових замовлень

Таблиця 2.1

Порівняльний конкурентний профіль закладів ресторанного ринку м. Одеса (2024–2025 рр.)

Заклад	Тип / ціновий сегмент	Середній чек, грн	Доставка	Персонал / навчання	Слабкість у порівнянні з «Atelier»
Кафе «Atelier» (об'єкт дослідж.)	Середній, авторська кухня	550–700	Так	Неформальне; витрати 1,37% ФОП	Висока плинність (28,6%), розрив компетенцій – 1,4 бали
Ресторан «Bernardazzi»	Вище середнього, авторська + середзем.	900–1400	Ні	Розвинена; інвестиції у сервіс	Немає доставки; ціна недоступна масовій аудиторії
Кафе «Kompot»	Середній, домашня українська	400–600	Так	Стандартизований onboarding	Менш виражений авторський підхід; обмежений асортимент
Ресторан «Tavernetta»	Вище середнього, середземном., вина	700–1000	Ні	Висока стабільність команди	Немає доставки; вузька цільова аудиторія
Кафе «Palermo»	Середній, італійська кухня, піца	450–650	Так	Базове; ротація офіціантів	Стандартне меню без авторських концепцій

Джерело: складено автором на основі відкритих даних закладів, матеріалів FitnessConnectUA, Poster, Forbes Ukraine та даних кафе «Atelier» [42–48, 58].

Але готельний сегмент після падіння у 2022 році на 51% порівняно з 2021-м зафіксував зростання виручки на 25,7% у 2023 році [43].

Дослідження фудтех-компанії Poster, що охопило понад 7 000 закладів усіх типів, засвідчило, що виторг закладів громадського харчування у 2024 році зріс на 10% порівняно з 2023 роком, а середній чек – на 17% [44]. Водночас відвідуваність знизилась на 3% [44].

За перше півріччя 2025 року виторг зріс ще на 5%, проте це зростання переважно обумовлено підвищенням цін, а не збільшенням потоку гостей [45].

Таблиця 2.1

Динаміка показників ресторанного ринку України (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025
Виторг ресторанного бізнесу, млрд грн	~130	~170	~202	246,7
Середньоденний виторг, млн грн	–	–	553,8	675,9
Середній чек (усі заклади), грн	~105	~130	~148	303
Середній чек ресторанів, грн	~380	~508	~610	–
Середній чек кафе, грн	~170	~219	~276	–
Середній чек кав'ярень, грн	~65	~82	~95	–
Зміна відвідуваності, %	–40	+10	–3	–9 (I пів.)
Кількість діючих закладів харчув., тис.	~22	~23	~24	–
Кількість готелів, тис.	~6,0	~5,9	~5,7	–

Джерело: складено автором на основі [42–45]

Середній чек у ресторанах збільшився з приблизно 380 грн у 2022 році до 610 грн у 2024-му (+60%), тоді як відвідуваність демонструє негативну динаміку. Forbes наводить деталізовану статистику: у 2024 році середній чек ресторанів зріс на 18%, кафе – на 16%, кав'ярень – на 15%, а піцерій та фастфудів – на 12–13% [44]. При цьому відвідуваність піцерій та фастфудів просіла найбільше – на 7–8% [44].

СЕО компанії Poster Родіон Єрошек констатує зростання виторгу не означає, що споживачі стали частіше відвідувати заклади – «просто ціна на ті самі страви виросла» [45].

У першому півріччі 2025 року середній чек зріс до 171 грн (+17%), найбільший приріст виторгу зафіксовано у Львові (+7%), Одесі (+6%) та Харкові (+6%), тоді як у Києві він склав лише 1% [45].

Відвідуваність ресторанів, кафе та кав'ярень знизилась на 9%, а лідерами за позитивною динамікою залишаються суши-заклади з приростом виторгу 9% [45].

Візуалізація динаміки виторгу та середнього чека наочно ілюструє розбіжність між номінальним зростанням доходів галузі та реальним скороченням споживчого потоку (рис. 2.1).

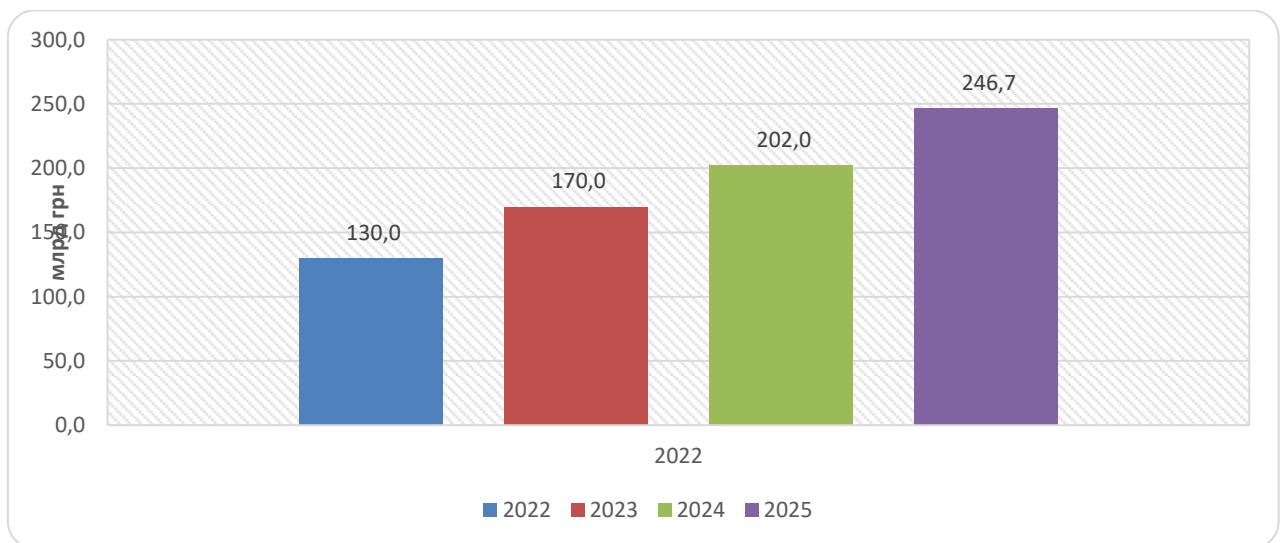


Рис. 2.1. Динаміка виторгу та середнього чека закладів харчування України (2022–2025 рр.)

Джерело: складено автором на основі [42–45]

Регіональна структура ресторанного ринку зазнала суттєвих змін після 2022 року. Нікітенко К.С. підкреслює, що найвищу активність демонструє західний макрорегіон – у Львові протягом 2023 року було відкрито понад 100 нових закладів, у Києві – близько 300, тоді як у зоні активних бойових дій практично немає нових проєктів [43].

Понад 44% рестораторів витрачали на зарплату команді 20–30% від виторгу [44]. 47% опитаних зіткнулися зі зниженням рентабельності бізнесу, 21% не отримували прибутку взагалі, і лише 25% зафіксували зростання рентабельності [44].

Таблиця 2.2

Результати опитування рестораторів щодо ключових проблем бізнесу у
2024 році

Проблема	Частка рестораторів, що зіткнулися, %
Дефіцит кадрів та складність найму	78
Зниження рентабельності	47
Відключення електроенергії	65
Мобілізація персоналу	52
Зростання собівартості продуктів	71
Зниження відвідуваності	43
Відсутність прибутку	21

Джерело: складено автором на основі [44; 46]

Аналіз макросередовища ресторанної галузі доцільно здійснити за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє структурувати зовнішні чинники за чотирма групами.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ресторанного господарства України (2024–2025 рр.)

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка (4=2*3)
1. Політичні фактори			
1.1. Воєнний стан та безпекові ризики	3	-1	-3
1.2. Державна грантова підтримка МСБ	2	+1	+2
1.3. Підвищення військового збору (2024)	2	-1	-2
Разом за політичні фактори факторами:			-3
2. Економічні фактори			
2.1. Інфляція та зростання цін на продукти	3	-1	-3
2.2. Зростання номінальних доходів населення	2	+1	+2

Продовження таблиці 2.3

2.3. Обмежений доступ до кредитування	2	-1	-2
Разом за економічні фактори факторами:			-3
3. Соціальні фактори			
3.1. Масова внутрішня міграція населення	2	-1	-2
3.2. Мобілізація та відтік кадрів за кордон	3	-1	-3
Разом за соціальні фактори факторами:			-5
4. Технологічні фактори			
4.1. Впровадження POS-систем (Poster, R-Keeper)	2	+1	+2
4.2. Розвиток сервісів доставки (агрегатори)	2	+1	+2
Разом за технологічні фактори факторами:			+4
5. Екологічні фактори			
5.1. Зростання попиту на zero waste та локальні продукти	2	+1	+2
5.2. ESG-стандарти та екологічна звітність	1	+1	+1
Разом за екологічні фактори факторами:			+3
6. Правові фактори			
6.1. Зміни в трудовому законодавстві (воєнний час)	2	-1	-2
6.2. Закон про профрозвиток працівників № 4312-VI	1	+1	+1
Разом за правові фактори факторами:			-1
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА:			-5

Джерело: складено автором на основі [42–48]

PEST-аналіз показує домінування негативних факторів зовнішнього середовища, серед яких найбільший деструктивний вплив чинять воєнний стан, кадровий дефіцит та інфляційний тиск.

Конкурентне середовище ресторанного ринку Одеси характеризується високою щільністю закладів у центральній частині міста. Кафе «Atelier» працює у сегменті закладів середнього цінового рівня із авторською кухнею, де основними конкурентами виступають заклади аналогічного формату на просп. Українських Героїв та прилеглих вулицях.

Для детального вивчення конкурентної позиції кафе «Atelier» на ресторанному ринку Одеси було здійснено порівняльний аналіз основних конкурентів - закладів аналогічного формату (середній ціновий сегмент, авторська або європейська кухня), розташованих у центральній частині міста.

Аналіз проводився за такими критеріями: місцезнаходження, кількість посадкових місць, середній чек, спеціалізація меню, наявність доставки та активність у соціальних мережах. Результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз основних конкурентів кафе «Atelier» на ресторанному ринку Одеси

Заклад	Розташування	Місць	Серед. чек, грн	Спеціалізація	Соцмережі
Кафе «Atelier» (об'єкт дослідження)	просп. Укр. Героїв	60	550–700	Авторська кухня, сніданки	Висока
Ресторан «Bernardazzi»	вул. Катерининська	120	900–1400	Авторська, середземно морська	Середня
Кафе «Kompot»	вул. Рішельєвська	80	400–600	Домашня, українська кухня	Висока
Ресторан «Tavernetta»	вул. Дерибасівська	100	700–1000	Середземноморська, вина	Середня
Кафе «Palermo»	просп. Шевченка	70	450–650	Італійська, піца, паста	Висока

Джерело: складено автором на основі відкритих даних закладів [42–48]

Представлені у таблиці 2.4 дані свідчать, що кафе «Atelier» займає нішу середнього цінового сегменту з авторською кухнею, де прямими конкурентами є «Kompot» та «Palermo». Ресторани «Bernardazzi» та «Tavernetta» орієнтуються на більш заможну аудиторію з вищим середнім чеком. Ключовою конкурентною перевагою «Atelier» є поєднання авторської кухні та послуги доставки – чого немає у дорожчих конкурентів.

Для більш детального розуміння конкурентного середовища доцільно провести оцінку конкурентоспроможності кафе «Atelier» за ключовими чинниками успіху галузі. Методом балової оцінки (за 5-бальною шкалою) порівняно конкурентні позиції закладів за найбільш значущими критеріями, результати наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності кафе «Atelier» за ключовими чинниками успіху (бали 1–5)

Критерій оцінки	«Atelier»	«Bernardazzi»	«Kompot»	«Tavernetta»	«Palermo»
Якість кухні та меню	4	5	4	4	3
Рівень цінової доступності	3	2	4	2	4
Якість обслуговування	3	5	4	4	3
Розвиненість системи доставки	4	1	4	1	4
Впізнаваність бренду (соцмережі, рейтинги)	3	4	5	3	4
Рівень розвитку персоналу	2	5	3	4	3
Загальна сума балів	16	17	20	14	17

Джерело: складено автором (метод балової оцінки)

Результати оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.5) показують, що кафе «Atelier» набрало 16 балів із 25 можливих, що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності.

Проблемою «Atelier» є низький рівень розвитку персоналу (2 з 5 балів), що безпосередньо позначається на якості обслуговування та є основним об'єктом удосконалення в межах цієї кваліфікаційної роботи.



Рис. 2.2. Модель п'яти сил Портера для кафе «Atelier» у сегменті закладів середнього цінового рівня м. Одеса

Джерело: розроблено автором із застосуванням ChatGPT (Open AI)

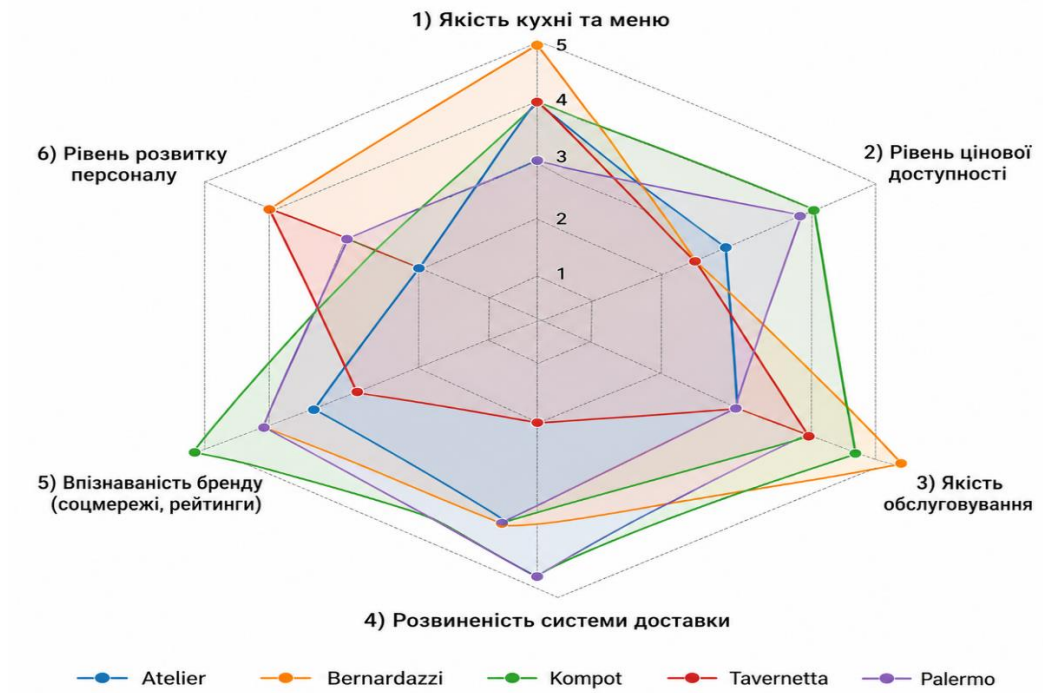


Рис. 2.3 Багатокутник конкурентоспроможності кафе «Atelier» та основних конкурентів

Джерело: складено автором (метод балової оцінки) із застосуванням ChatGPT (Open AI)

Для кафе «Atelier», розташованого у центрі Одеси, ці пропорції набувають особливого значення з огляду на високу орендну ставку та конкуренцію за кваліфікований персонал.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства «Atelier»

SW / OT	О – Можливості (Opportunities)	Т – Загрози (Threats)
	<ol style="list-style-type: none"> Зростання ринку ресторанних послуг: виторг +21,7% у 2025 р. Попит на авторську кухню, здорове харчування та якісний сервіс. Розвиток сервісів доставки та POS-платформ. Державна грантова підтримка малого і середнього бізнесу. Туристичний та сезонний потік у центрі Одеси. 	<ol style="list-style-type: none"> Дефіцит персоналу: значна частина рестораторів має проблеми з наймом. Скорочення відвідуваності закладів. Мобілізація та відтік кадрів за кордон. Інфляційний тиск на собівартість, оренду та комунальні послуги. Посилення конкуренції у центрі Одеси.

Продовження таблиці 2.6

<p>S – Сильні сторони (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання виручки на 69,1% у 2023–2025 рр., до 8 420 тис. грн. 2. Висока рентабельність: ROE — 57,8%, рентабельність продажів — 17,4%. 3. Розташування у центрі Одеси з високим клієнтським трафіком. 4. Авторська кухня та наявність доставки як конкурентна перевага. 5. Низький фінансовий леверидж — 0,24. 	<p>S*O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрямувати прибуток на розширення меню та маркетинг для нових цільових груп. 2. Посилити авторську кухню через тренди здорового харчування та сезонне меню. 3. Масштабувати доставку через аналітику POS-системи Poster. 4. Залучити держгранти для фінансування навчання персоналу. 5. Розвивати ESG-позиціонування для залучення свідомих споживачів. 	<p>S*T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Направити прибуток на підвищення зарплат для утримання кадрів. 2. Розвивати авторську кухню як перевагу для збереження лояльної аудиторії. 3. Використати фінансову міцність і ліквідність 3,09 у разі падіння відвідуваності. 4. Встановити генератор для безперервної роботи під час відключень. 5. Посилити активність у соцмережах для протидії конкурентному тиску.
<p>W – Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів — 28,6%, зокрема серед офіціантів — 37,5%. 2. Витрати на навчання становлять лише 1,37% ФОП за рекомендованого рівня 3–6%. 3. Відсутність Положення про розвиток персоналу та матриці кар'єри. 4. Рівень компетенцій персоналу — 2,9 з 5,0, що на 32% нижче цільового рівня. 	<p>W*O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадити систему розвитку персоналу із 7 заходів вартістю 96,5 тис. грн. 2. Збільшити витрати на навчання до 4,12% ФОП. 3. Розробити програму кар'єрного зростання для утримання перспективних працівників. 4. Автоматизувати рутинні операції через POS Poster для підвищення якості сервісу. 5. Впровадити waste reduction як відповідь на ESG-запит і спосіб зниження food cost. 	<p>W*T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити програму наставництва для швидкої адаптації нових працівників. 2. Підвищити зарплату до ринкового рівня — 12–15 тис. грн. 3. Впровадити waste reduction для компенсації інфляційного зростання витрат. 4. Формалізувати стандарти сервісу та оцінку компетенцій. 5. Створити кадровий резерв і програму крос-навчання для підвищення стійкості підприємства.

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,Е

SWOT-аналіз кафе «Atelier» охоплює чотири групи чинників, що характеризують стратегічне положення підприємства на ринку ресторанного господарства Одеси (табл. 2.6).

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки позитивній динаміці доходів, зручному розташуванню у центрі міста, авторській кухні та послугі доставки, а також високій продуктивності праці та фінансовій стійкості. Рентабельність продажів у 2025 році досягла 17,4%, а ROE – 57,8%, що суттєво перевищує середньогалузеві показники.

Основними можливостями є зростаючий ринок ресторанного господарства (+21,7% виторгу у 2025 р.), попит споживачів на авторську кухню та здорове харчування, розвиток цифрових сервісів доставки, а також туристичний та сезонний потік у центральній частині міста.

Серед ключових загроз – дефіцит кваліфікованого персоналу (78% рестораторів стикаються з проблемою найму), скорочення відвідуваності (–9% у першому півріччі 2025 р.), мобілізація працівників та інфляційний тиск на собівартість продукції.

Серед глобальних трендів, адаптованих до локального ринку у 2025 році, виділяються:

- етнічна кухня у сучасному форматі подачі – грузинська, кримськотатарська та українська кухні вважаються трендовими [47];
- технологічна автоматизація – POS-системи, мобільні додатки для бронювання, аналітика споживчих даних [49];
- акцент на сталості та соціальній відповідальності – використання локальних продуктів, зменшення відходів [49];

Структура виторгу за типами закладів харчування у 2024 році демонструє нерівномірність розподілу доходів між сегментами (рис. 2.4).

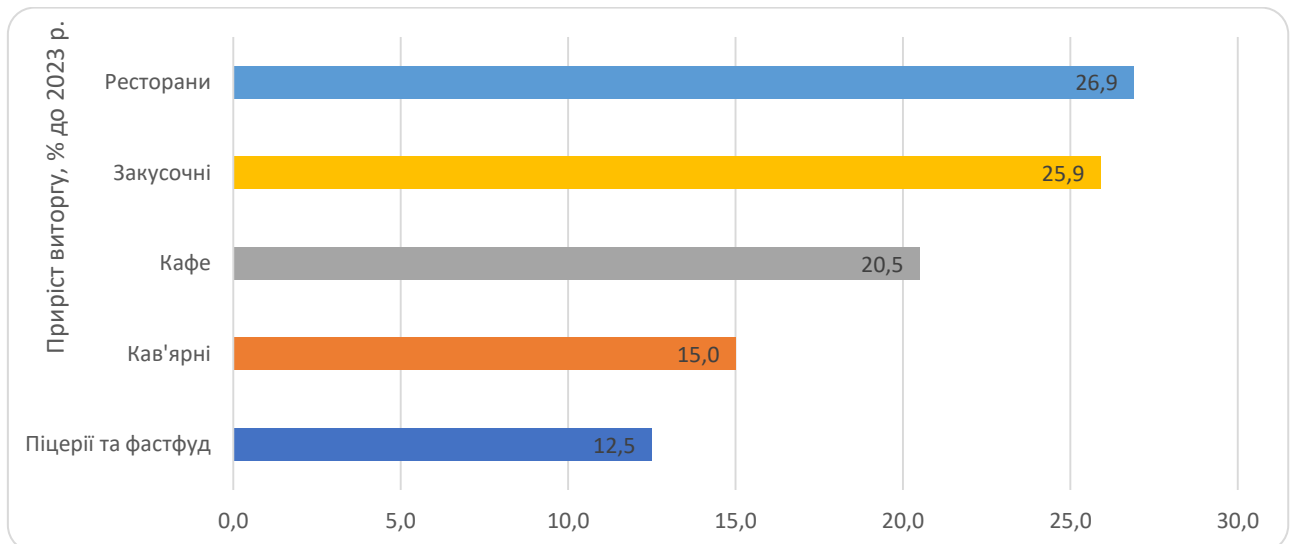


Рис. 2.4. Зміна виторгу за типами закладів харчування в Україні у 2024 р. (% до 2023 р.)

Джерело: складено автором на основі [44]

Отже, аналіз галузевого середовища ресторанного господарства України засвідчує, що галузь перебуває у стані адаптивної трансформації, номінальне зростання виторгу супроводжується скороченням відвідуваності, загостренням кадрового дефіциту та посиленням регіональних диспропорцій.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-економічної діяльності кафе «Atelier»

Кафе «Atelier» – заклад громадського харчування, зареєстрований за адресою: 65045, Україна, м. Одеса, просп. Українських Героїв, 22 (РНОКПП: 3185216749).

Виробничий підрозділ (кухня) працює під керівництвом шеф-кухаря, якому підпорядковані кухарі, кондитер та допоміжний персонал. Обслуговування гостей забезпечують офіціанти та бариста, які підпорядковані адміністратору залу. Для оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства проаналізуємо основні показники за 2023–2025 рр. на основі фінансової звітності. Дані за 2025 рік сформовані за результатами діяльності за повний фінансовий рік.

Таблиця 2.5

Динаміка основних статей балансу кафе «Atelier» (2023–2025 рр.), тис.

грн

Стаття балансу	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023, %
АКТИВ				
Основні засоби	1630	1830	2050	+25,8
Запаси	225	295	340	+51,1
Дебіторська заборгованість	95	135	160	+68,4
Грошові кошти	265	455	580	+118,9
Баланс	2215	2735	3150	+42,2
ПАСИВ				
Статутний капітал	1200	1200	1200	0,0
Нерозподілений прибуток	320	850	1340	+318,8
Довгострокові кредити	360	380	260	-27,8
Кредиторська заборгованість	335	305	350	+4,5
Баланс	2215	2735	3150	+42,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз балансу кафе «Atelier» показує стійке зростання валюти балансу, з 2 215 тис. грн у 2023 році до 3 150 тис. грн у 2025 році (+42,2%).

Активи підприємства зростали як за рахунок основних засобів (придбання нового обладнання для кухні та оновлення інтер'єру залу), так і за рахунок оборотних активів, зокрема грошових коштів, які збільшилися більш ніж удвічі (+118,9%).

У структурі пасивів спостерігається позитивна тенденція: нерозподілений прибуток зріс із 320 тис. грн до 1 340 тис. грн (+318,8). Довгострокові кредити скоротилися на 27,8%, що вказує на поступове погашення боргових зобов'язань.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів кафе «Atelier» (2023–2025 рр.), тис.

грн

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	4980	6850	8420	+69,1
Собівартість реалізації	3180	3980	4750	+49,4
Валовий прибуток	1800	2870	3670	+103,9
Адміністративні витрати	510	650	780	+52,9

Продовження таблиці 2.6

Витрати на збут	120	160	210	+75,0
Інші операційні витрати	520	720	890	+71,2
Операційний прибуток	650	1340	1790	+175,4
Податок на прибуток	117	241	322	+175,2
Чистий прибуток	533	1099	1468	+175,4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Фінансові результати кафе «Atelier» знаходяться в позитивній динаміці. Чистий дохід від реалізації зріс із 4 980 тис. грн у 2023 році до 8 420 тис. грн у 2025 році (+69,1%), що суттєво перевищує середньогалузевий приріст виторгу (21,7% у 2025 р. [42]).

Чистий прибуток збільшився майже втричі – з 533 тис. грн до 1 468 тис. грн (+175,4%). Валовий прибуток подвоївся (+103,9%), що свідчить про ефективне управління собівартістю: темп зростання собівартості (+49,4%) суттєво відставав від темпу зростання виручки (+69,1%).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Показник	Формула	2023	2024	2025	Зміна, в. п.
Рентабельність продажів, %	$\text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100$	10,7	16,0	17,4	+6,7
Валова рентабельність, %	$\text{ВП} / \text{ЧД} \times 100$	36,1	41,9	43,6	+7,5
Операційна рентабельність, %	$\text{ОП} / \text{ЧД} \times 100$	13,1	19,6	21,3	+8,2
Рентабельність активів (ROA), %	$\text{ЧП} / \text{Активи} \times 100$	24,1	40,2	46,6	+22,5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\text{ЧП} / \text{ВК} \times 100$	35,1	53,6	57,8	+22,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Показники рентабельності кафе «Atelier» демонструють стабільне зростання протягом аналізованого періоду. Рентабельність продажів зросла з

10,7% до 17,4% (+6,7 в. п.), що свідчить про покращення ефективності основної діяльності.

ROA збільшилась із 24,1% до 46,6% (+22,5 в. п.), ROE – з 35,1% до 57,8% (+22,7 в. п.), що значно перевищує середньогалузевий рівень рентабельності (за даними Poster, лише 25% рестораторів зафіксували зростання рентабельності у 2024 р. [44]).

Графічне зображення динаміки виручки та чистого прибутку кафе «Atelier» дозволяє оцінити фінансову траєкторію підприємства (рис. 2.4).

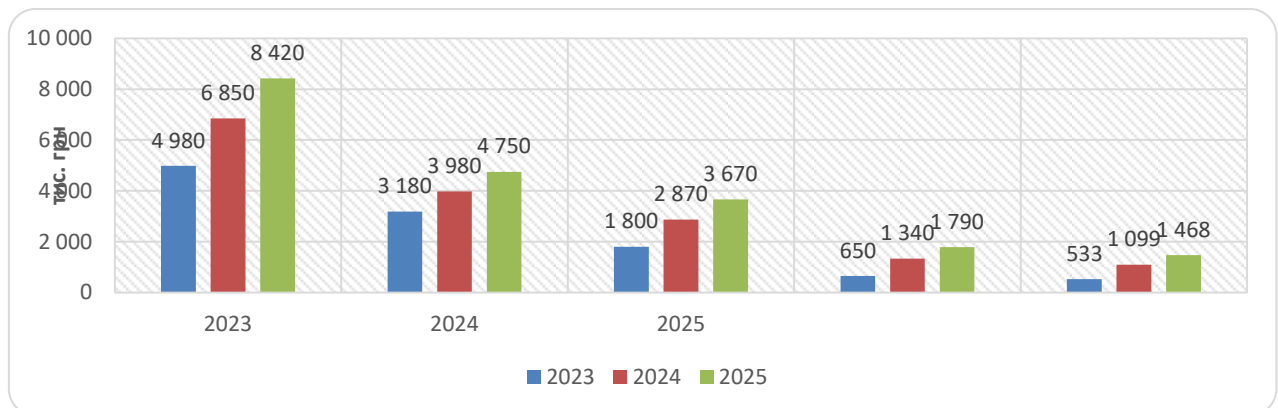


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації та чистого прибутку кафе «Atelier» (2023–2025 рр.), тис. грн та додатків А,Б,В

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники ліквідності нашого підприємства зробимо та розрахуємо в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники ліквідності кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Показник	Норматив	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	1,75	2,90	3,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	1,07	1,93	2,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,79	1,49	1,66
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,69	0,75	0,81
Коефіцієнт фінансового левариджу	<1,0	0,46	0,33	0,24

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Коефіцієнти ліквідності перевищують нормативні значення і демонструють позитивну динаміку (додаток В).

Коефіцієнт фінансового левериджу знизився з 0,46 до 0,24, що свідчить про зменшення боргового навантаження.

Таблиця 2.9

Показники ділової активності кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів	2,25	2,50	2,67
Коефіцієнт оборотності запасів	22,1	23,2	24,8
Тривалість обороту запасів, днів	16,5	15,7	14,7
Коефіцієнт оборотності деб. Заборгованості	52,4	50,7	52,6
Тривалість обороту деб. заборг., днів	7,0	7,2	6,9
Продуктивність праці (виручка/чол.), тис. грн	249,0	342,5	401,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Показники ділової активності свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 2,25 до 2,67, що означає генерування більшого обсягу виручки на кожен гривню активів.

Зіставлення показників рентабельності та ліквідності дозволяє оцінити збалансованість фінансової моделі кафе «Atelier» (рис. 2.5).

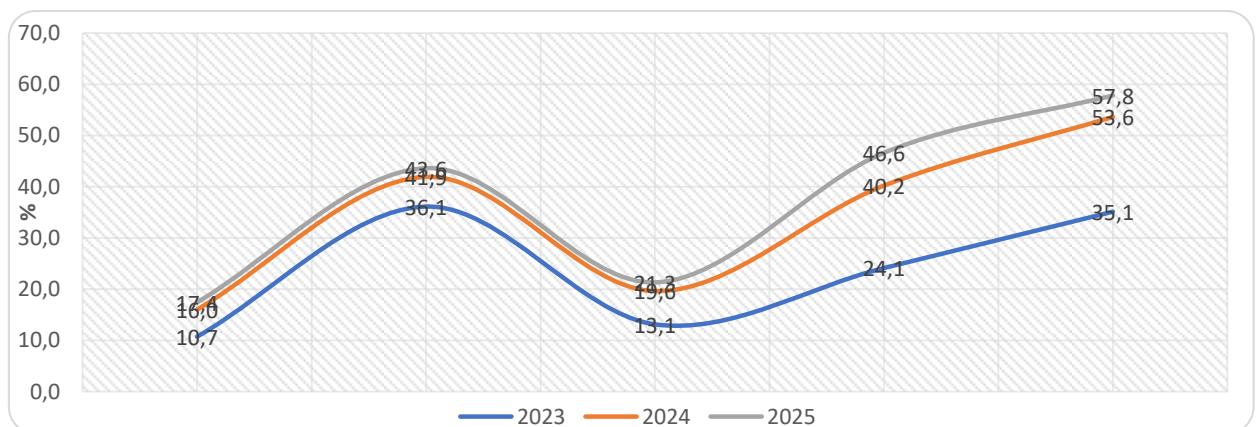


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності кафе «Atelier» (2023–2025 рр.), %

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Зв'язок між фінансовими результатами та кадровою політикою підприємства доцільно проаналізувати через HR-показники (додаток Д).

Середньооблікова чисельність працівників кафе «Atelier» у 2023 році становила 20 осіб, у 2024 – 20 осіб, у 2025 – 21 особа. Фонд оплати праці зростає, із 1 440 тис. грн у 2023 р. до 1 920 тис. грн у 2024 р. та 2 340 тис. грн у 2025 р.

Таблиця 2.10

HR-показники кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність, осіб	20	20	21
Фонд оплати праці, тис. грн	1440	1920	2340
Середня заробітна плата, грн/міс.	6000	8000	9286
Коефіцієнт плинності кадрів, %	35,0	30,0	28,6
Витрати на навчання, тис. грн	18	25	32
Витрати на навчання на 1 працівника, грн	900	1250	1524
Продуктивність праці, тис. грн/особу	249,0	342,5	401,0
Рентабельність витрат на персонал, %	37,0	57,2	62,7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності та даних кадрового обліку підприємства

Картина доволі суперечлива: з одного боку, продуктивність праці зросла на 61%, рентабельність витрат на персонал збільшилась із 37% до 62,7%, що засвідчує ефективність використання трудових ресурсів, з іншого боку, коефіцієнт плинності кадрів залишається високим – 28,6% у 2025 році (при нормі для ресторанної галузі 15–20%).

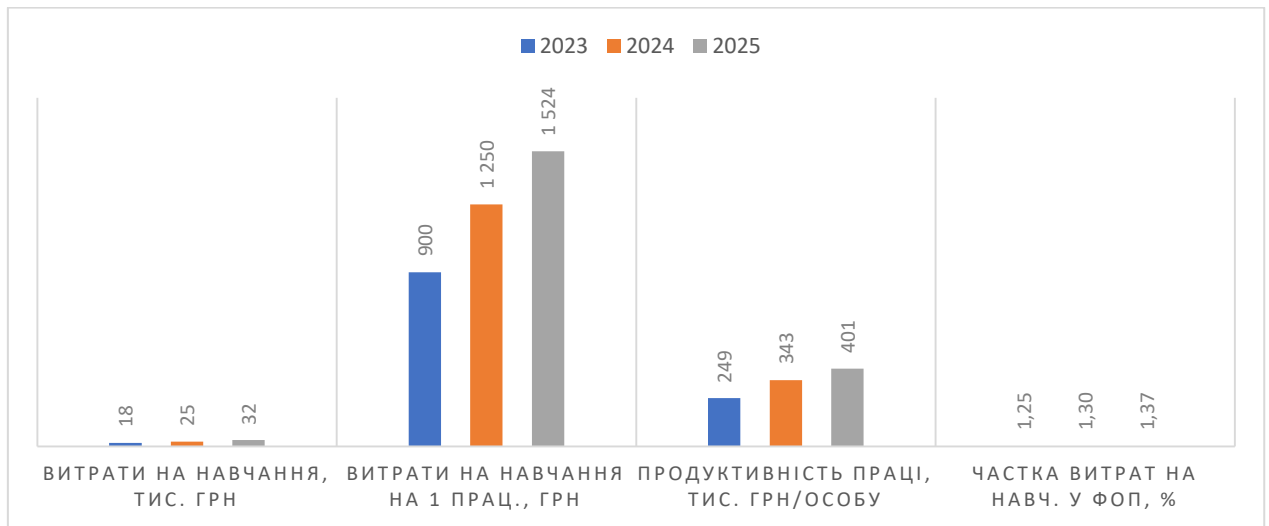


Рис. 2.6. Співвідношення витрат на навчання та продуктивності праці кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства та додатків А,Б,В

Середня заробітна плата (9286 грн/міс.) хоча і зростає, залишається нижчою за середній рівень по галузі в Одесі (орієнтовно 12–15 тис. грн для кваліфікованого персоналу).

2.3. Аналіз системи розвитку персоналу кафе «Atelier» та виявлення проблемних аспектів

Система розвитку персоналу кафе «Atelier» функціонує переважно в неформалізованому режимі. Підприємство не має затвердженого Положення про розвиток персоналу, плану навчання, системи оцінювання компетенцій чи формалізованої програми адаптації новоприйнятих працівників.

Для оцінки стану системи розвитку персоналу було проведено анкетування 18 працівників кафе «Atelier» (із 21 штатного) (додаток Е).

Анкета включала 15 запитань, згрупованих за трьома блоками:

- задоволеність умовами роботи та професійного зростання;
- оцінка наявних можливостей навчання;
- визначення пріоритетних потреб у розвитку компетенцій.

Таблиця 2.11

Результати анкетування працівників кафе «Atelier» щодо системи
розвитку персоналу

Питання анкети	Позитивна відповідь, %	Негативна відповідь, %
Чи задоволені Ви можливостями професійного розвитку?	28	72
Чи проходили Ви навчання за останній рік?	33	67
Чи існує у закладі план кар'єрного зростання?	11	89
Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо якості роботи?	44	56
Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	39	61
Чи бажали б Ви пройти додаткове навчання?	83	17
Чи вважаєте Ви атмосферу в колективі сприятливою?	67	33
Чи знаєте Ви місію та цінності підприємства?	22	78

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників підприємства одатків Е, Ж

Результати анкетування виявляють таку ситуацію (додаток Ж): 72% працівників незадоволені можливостями професійного розвитку, 89% зазначають відсутність плану кар'єрного зростання, 78% не знають місії та цінностей підприємства.

Але 83% працівників висловили бажання пройти додаткове навчання, що свідчить про високу потенційну мотивацію до розвитку. Лише 33% працівників проходили будь-яке навчання за останній рік, причому це навчання обмежувалось інструктажами з охорони праці та санітарних норм.

Таблиця 2.12

Матриця компетенцій персоналу кафе «Atelier» (експертна оцінка, бали
1–5)

Компетенція	Кухарі (4 ос.)	Офіціанти (8 ос.)	Бариста (2 ос.)	Адмін. персонал (3 ос.)	Цільовий рівень
Професійні навички (hard skills)	3,8	3,2	3,5	3,0	4,5
Комунікативні навички	2,5	3,0	3,2	3,5	4,5

Продовження таблиці 2.12

Знання стандартів сервісу	3,0	2,8	3,0	3,3	4,5
Навички роботи з POS-системою	2,0	2,5	2,8	3,8	4,0
Знання меню та інгредієнтів	4,2	2,5	3,0	2,0	4,5
Стресостійкість	3,5	3,0	3,5	3,2	4,0
Командна робота	3,2	3,0	3,0	3,0	4,5
Екологічна свідомість (waste reduction)	2,0	1,8	2,0	2,5	4,0
Середній бал	3,0	2,7	2,9	3,0	4,3

Джерело: розроблено автором за результатами експертної оцінки

Матриця компетенцій виявляє розрив між фактичним (2,7–3,0 бали) та цільовим (4,3 бали) рівнями компетенцій за всіма категоріями персоналу.

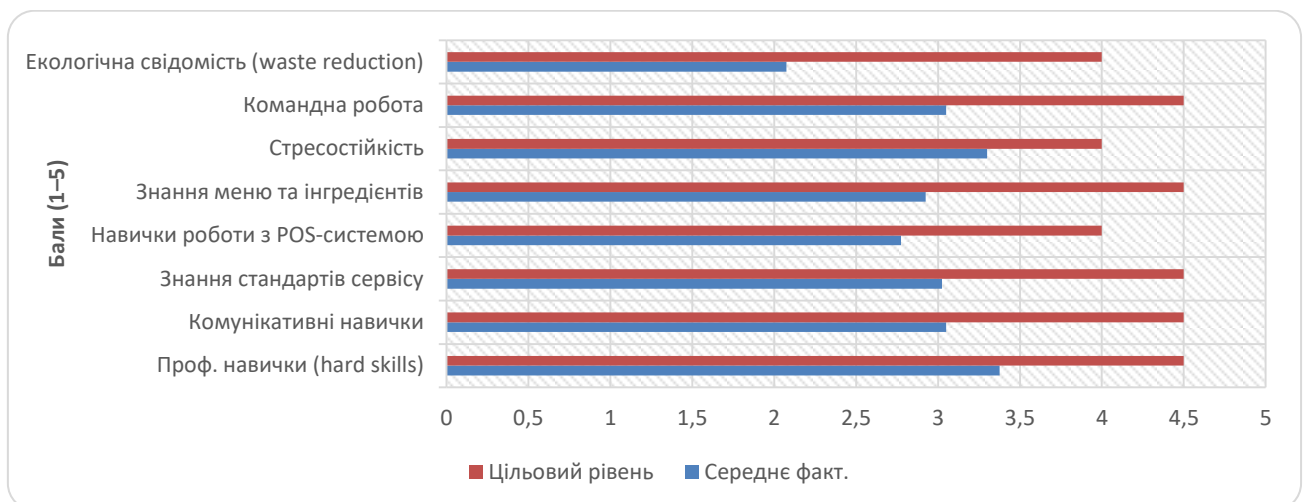


Рис. 2.7. Розрив між фактичним та цільовим рівнями компетенцій персоналу кафе «Atelier» (бали)

Джерело: розроблено автором за результатами експертної оцінки та додатків Е, Ж
Офіціанти, які безпосередньо контактують з гостями і визначають рівень сервісу, мають найнижчий середній бал (2,7), що корелює з високою плінністю саме у цій категорії.

Візуалізація розриву компетенцій наочно демонструє «зони відставання» для кожної категорії персоналу (рис.2.7).

Аналіз плінності кадрів кафе представимо в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Аналіз плинності кадрів кафе «Atelier» за категоріями (2023–2025 рр.)

Категорія персоналу	Чисельність	Звільнено 2023	Звільнено 2024	Звільнено 2025	Коеф. плинності 2025, %
Кухарі	4	1	1	1	25,0
Офіціанти	8	4	3	3	37,5
Бариста	2	1	1	0	0,0
Адміністративний персонал	3	0	0	1	33,3
Допоміжний персонал	4	1	1	1	25,0
Усього	21	7	6	6	28,6

Джерело: розроблено автором на основі даних кадрового обліку підприємства за [58]

Найвищий коефіцієнт плинності спостерігається серед офіціантів (37,5%), де протягом 2025 року звільнились 3 із 8 працівників. Основними причинами звільнень, за результатами exit-інтерв'ю, : недостатній рівень оплати праці (45%), відсутність перспектив кар'єрного зростання (30%), мобілізація (15%) та переїзд (10%).

Таблиця 2.14

Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Вид навчання	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Частка у ФОП 2025, %
Обов'язкові інструктажі (ОП, санітарія)	8	10	12	0,51
Наставництво (неформалізоване)	0	0	0	0,00
Зовнішні тренінги/курси	5	8	10	0,43
Внутрішні дегустації та навчання меню	3	4	6	0,26
Тренінги з сервісу та комунікацій	2	3	4	0,17
Усього	18	25	32	1,37

Джерело: розроблено автором на основі даних бухгалтерського обліку підприємства за [58]

Загальні витрати на навчання та розвиток персоналу у 2025 році склали 32 тис. грн, що становить лише 1,37% від фонду оплати праці та 0,38% від чистого доходу.

За міжнародними стандартами, оптимальним вважається рівень 2–5% від ФОП [1; 14], що свідчить про суттєве недофінансування цього напрямку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз галузевого середовища ресторанного господарства України, фінансово-економічної діяльності та системи розвитку персоналу кафе «Atelier».

Встановлено, що ресторанний ринок України у 2022–2025 рр. перебуває у стані адаптивної трансформації: номінальне зростання виторгу (до 246,7 млрд грн у 2025 р.) має переважно інфляційну природу.

PEST-аналіз виявив домінування негативних зовнішніх факторів, а SWOT-аналіз кафе «Atelier» – потенціал зростання за умови усунення слабких сторін у сфері управління персоналом.

Фінансово-економічний аналіз кафе «Atelier» засвідчив стійке зростання: чистий дохід збільшився на 69,1%, чистий прибуток – на 175,4% за 2023–2025 рр.

Показники рентабельності, ліквідності та ділової активності перевищують нормативні значення та середньогалузеві рівні, що свідчить про ефективну фінансову модель. В той час як HR-аналіз виявив проблеми: - високу плинність кадрів (28,6%), мінімальні витрати на навчання (1,37% ФОП), низький рівень задоволеності працівників можливостями розвитку (28%) та значний розрив компетенцій (фактичний рівень 2,9 проти цільового 4,3 бали).

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ATELIER» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка проєкту удосконалення системи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку

Розроблений проєкт удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier» базується на конкретній бізнес-ідеї – впровадженні системи безперервного навчання та кар'єрного розвитку персоналу закладу харчування в умовах сталого розвитку.

Нижче представлено опис бізнес-ідеї за стандартною методологією (табл. 3.0).

Таблиця 3.1

Опис бізнес-ідеї		
Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Комплексна система розвитку персоналу кафе «Atelier»: 7 взаємопов'язаних заходів (навчання, наставництво, кар'єрні плани, POS-система, waste reduction, тренінги).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації персоналу (сервіс, POS, екологія). 2. Зниження плинності кадрів через наставництво та кар'єрні перспективи. 3. Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування. 4. Формування сталої корпоративної культури 	Для підприємства: ROI 387,3%, окупність 3,1 міс., зростання прибутку. Для персоналу: кар'єрне зростання, підвищення компетенцій з 2,9 до 4,0 балів, зниження стресу. Для споживачів: вищий рівень сервісу, середній чек +10%

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, виявили шість ключових проблемних аспектів системи розвитку персоналу кафе «Atelier» - відсутність формалізованої системи розвитку, критичне недофінансування навчання (1,37% ФОП при нормі 3–6%), високий коефіцієнт плинності кадрів (28,6%), суттєвий розрив компетенцій (фактичний рівень 2,9 проти цільового 4,3 бали)ю.

Кожен захід містить конкретну категорію працівників, форму реалізації, період та регулярність, відповідальну особу, орієнтовні витрати та очікуваний результат.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію програми удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier»

№	Захід	Категорія працівників	Виконавець	Період	Сума, тис. грн
1	Розробка Положення про розвиток персоналу та карти компетенцій	Усі (21 ос.)	Директор, адміністратор	Місяці 1–2	8,0
2	Тренінг «Стандарти сервісу та комунікація з гостем»	Офіціанти (8), бариста (2)	HoReCa Academy	Міс. 3, повтор – міс. 9	28,0
3	Програма наставництва для нових працівників	Новоприйняті	Шеф-кухар, ст. офіціант	Місяці 2–12	12,0
4	Курс «Екологічна відповідальність: waste reduction та zero waste»	Кухарі (4), адмін. (3)	Prometheus / експерт	Місяці 4–5	9,5
5	Впровадження POS-системи Poster та навчання	Усі (21 ос.)	Менеджер + Poster	Місяці 3–4	18,0
6	Програма кар'єрного розвитку та індивідуальні плани	Офіціанти (8), кухарі (4)	Директор, адміністратор	Місяці 2–12	6,0
7	Тренінг «Стресостійкість та командна робота в умовах воєнного часу»	Усі (21 ос.)	Психолог-тренер	Місяць 6	15,0
	ЗАГАЛЬНА СУМА ВИТРАТ				96,5

Джерело: розроблено автором

Загальна сума витрат на реалізацію проєкту становить 96,5 тис. грн, що складає 4,12% від фонду оплати праці 2025 року (2 340 тис. грн) і 1,15% від чистого доходу (8 420 тис. грн). Цей рівень інвестицій повністю відповідає міжнародним стандартам (2–10% ФОП на професійний розвиток) і є реалістичним для підприємства з нерозподіленим прибутком 1 340 тис. грн.

Детальна характеристика кожного заходу подана нижче з максимальною конкретизацією відповідно до вимог проєктного підходу.

Захід 1. Розробка Положення про розвиток персоналу та карти компетенцій. Документ регламентує цілі, завдання, форми та методи розвитку працівників, визначає відповідальних осіб та механізми контролю. Карта компетенцій фіксує цільовий профіль для кожної посади та методiku оцінювання.

Виконавці: директор та адміністратор залу за консультації зовнішнього HR-фахівця. Термін розробки – 2 місяці.

Очікуваний результат: документована система, на яку спиратимуться всі подальші заходи.

Орієнтовні витрати: 8,0 тис. грн (оплата консультацій HR-фахівця – 5,0 тис. грн, друк та поліграфія – 1,5 тис. грн, канцтовари – 1,5 тис. грн).

Захід 2. Тренінг «Стандарти сервісу та комунікація з гостем».

Цільова група: 8 офіціантів та 2 бариста (10 осіб).

Формат: 2 дні по 8 годин, інтерактивний тренінг з рольовими іграми, відеоаналізом та практичними кейсами. Проводиться двічі на рік (місяці 3 та 9) для закріплення результатів.

Тренер: сертифікований фахівець тренінгової компанії «HoReCa Academy» (Одеса).

Вартість: 2,8 тис. грн/особу × 10 осіб = 28,0 тис. грн. Очікуваний результат: підвищення рівня компетенції «знання стандартів сервісу» з 2,8 до 4,0 балів, зростання середнього чека на 10% за рахунок навичок upselling.

Захід 3. Програма наставництва (менторства) для нових працівників. Кожному новоприйнятому працівнику призначається наставник з-поміж

досвідчених співробітників: для кухарів – шеф-кухар або старший кухар, для офіціантів – старший офіціант. Тривалість наставництва – 1 місяць. Наставник отримує доплату 2 000 грн за кожного підопічного. За рік прогнозується 6 нових працівників: 12,0 тис. грн.

Очікуваний результат: скорочення терміну адаптації з 21 до 14 днів, зниження звільнень під час випробувального терміну на 40%.

Захід 4. Курс «Екологічна відповідальність у ресторанному бізнесі: waste reduction та zero waste».

Цільова група: 4 кухарі та 3 працівники адміністративного персоналу (7 осіб). Формат: 16 годин онлайн-курсу на платформі Prometheus (безкоштовно) + 8 годин практикуму із запрошеним експертом з waste management. Вартість: оплата експерта – 7,0 тис. грн, матеріали – 2,5 тис. грн.

Очікуваний результат: зростання компетенції «екологічна свідомість» з 2,0 до 3,5–4,0 балів, скорочення харчових відходів на 15%.

Захід 5. Впровадження POS-системи Poster та навчання персоналу. Кафе «Atelier» переходить на автоматизовану систему обліку Poster POS, яка дозволяє контролювати замовлення, запаси, фінансові потоки та аналітику в реальному часі. Навчання проводиться представником Poster протягом 2 тижнів: групові заняття (4 години) + індивідуальне супроводження кожного працівника.

Вартість: ліцензія – 12,0 тис. грн/рік, навчання – 6,0 тис. грн. Очікуваний результат: підвищення компетенції «навички роботи з POS» з 2,0–2,8 до 4,0+ балів, скорочення часу обслуговування на 15%, автоматизація звітності.

Захід 6. Програма кар'єрного розвитку та індивідуальні плани зростання. Для кожного з 12 працівників (8 офіціантів + 4 кухарі) розробляється індивідуальний план кар'єрного розвитку на 12 місяців.

План включає: цільові компетенції, кроки для їх досягнення, терміни, ресурси. Щоквартальні зустрічі з директором для feedback та коригування плану.

Вартість: 6,0 тис. грн (час директора та адміністратора, матеріали для оцінки).

Очікуваний результат: зниження незадоволеності можливостями розвитку з 72% до 30–35%.

Захід 7. Тренінг «Стресостійкість та командна робота в умовах воєнного часу». Цільова група: усі 21 працівник. Формат: виїзний одноденний тренінг (8 годин) з психологом-тренером. Включає: техніки саморегуляції, командоутворення, ефективна комунікація під стресом. Вартість: 15,0 тис. грн (оплата тренера, оренда приміщення, харчування).

Таблиця 3.3

Відповідність запропонованих заходів виявленим проблемам (Розділ 2)

Проблема (Розділ 2)	Захід (Розділ 3)	Очікуваний результат
Відсутність формалізованої системи	Захід 1: Положення + карта компетенцій	Документована система
Низький рівень компетенцій (2,7–3,0 б.)	Заходи 2, 4, 5, 7	Підвищення до 4,0 балів
Висока плинність (28,6%)	Заходи 3, 6	Зниження до 20%
Ігнорування екологічної складової	Захід 4: waste reduction	3,5–4,0 бали
Незадоволеність розвитком (72%)	Заходи 2, 3, 6, 7	Зниження до 30–35%
Мінімальні витрати на навчання (1,37% ФОП)	Усі заходи: 96,5 тис. грн	4,12% ФОП

Джерело: розроблено автором

Діаграму Ганта реалізації проєкту наведемо на рис. 3.1

Захід / Місяць	Міс. 1	Міс. 2	Міс. 3	Міс. 4	Міс. 5	Міс. 6	Міс. 7	Міс. 8	Міс. 9	Міс. 10	Міс. 11	Міс. 12
Захід 1: Положення + карта компетенцій	Захід 1											
Захід 2: Тренінг з сервісу та комунікацій			Захід 2									
Захід 2 (повтор): Тренінг з сервісу								Захід 2 (повтор)				
Захід 3: Програма наставництва		Захід 3										
Захід 4: Екологічне навчання (waste reduction)				Захід 4								
Захід 5: Впровадження POS-системи Poster			Захід 5									
Захід 6: Програма кар'єрного розвитку					Захід 6							
Захід 7: Тренінг зі стресостійкості						Захід 7						
Моніторинг KPI та feedback-сесії							Моніторинг KPI					

Рис. 3.1. Діаграма Ганта реалізації проєкту удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier» (12 місяців)

Джерело: розроблено автором за допомогою ChatGPT(OpenAI)

Впровадження починається з розробки нормативної бази (місяці 1–2), яка створює фундамент для всіх подальших заходів.

Для забезпечення прозорості прогнозування у таблиці 3.4 систематизовано конкретні джерела очікуваного зростання за кожним напрямом змін та відповідні кількісні орієнтири.

Таблиця 3.4

Напрями та джерела зростання показників діяльності підприємства
(прогноз)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання, %
Продуктивність праці	Підвищення кваліфікації, автоматизація (POS)	+25
Плинність кадрів	Наставництво, кар'єрні плани, тренінги	-30 (від факт.)
Задоволеність працівників	Зворотний зв'язок, програми розвитку	+50 (від факт.)
Середній чек	Покращення сервісу (upselling)	+10
Рівень компетенцій	Комплексне навчання	+38 (від факт.)
Харчові відходи	Waste reduction програма	-15

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок та додатку Е,Ж

На основі визначених у таблиці 3.3 джерел зростання сформовано деталізований прогноз зміни операційних та кадрових показників кафе «Atelier» у розрізі конкретних індикаторів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз зміни показників діяльності кафе «Atelier» після впровадження проекту

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	401,0	501,3	+100,3	+25,0

Продовження таблиці 3.5

Коефіцієнт плинності кадрів, %	28,6	20,0	-8,6 в. п.	-30,1
Задоволеність розвитком, %	28	42	+14 в. п.	+50,0
Середній бал компетенцій	2,9	4,0	+1,1	+37,9
Середній чек, грн	380	418	+38	+10,0
Частка навчених, %	33	85	+52 в. п.	+157,6
Витрати навч./ФОП, %	1,37	4,12	+2,75 в. п.	+200,7

Джерело: розроблено автором

Прогнозні показники таблиці 3.4 відображають очікувані зміни за сімома ключовими індикаторами діяльності підприємства. Продуктивність праці зростає з 401,0 до 501,3 тис. грн на особу (+25,0%), що означає



Рис. 3.2. Логічна модель проекту: від проблем до результатів (cause-effect діаграма)

Джерело: розроблено автором за допомогою ChatGPT(OpenAI)

генерування додаткових 100,3 тис. грн виручки на кожного працівника без збільшення чисельності персоналу.

Середній бал компетенцій підвищується з 2,9 до 4,0 (+37,9%), тобто фактично ліквідується розрив між поточним і цільовим рівнем, зафіксований у матриці компетенцій (табл. 2.12)

Реалізація проєкту пов'язана з ризиками, які необхідно ідентифікувати заздалегідь та передбачити способи мінімізації.

Таблиця 3.6

Оцінка ризиків проєкту та заходи з їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Нестача коштів	Низька	Високий	Поетапне фінансування; нерозподілений прибуток (1 340 тис. грн)
Опір персоналу	Середня	Середній	Залучення працівників до розробки; роз'яснювальна робота
Мобілізація ключових працівників	Середня	Високий	Кросфункціональне навчання; кадровий резерв
Низька ефективність тренінгів	Низька	Середній	Відбір тренерів за відгуками; пілотне заняття
Відключення електроенергії	Середня	Низький	Генератор; офлайн-матеріали

Джерело: розроблено автором та додатку Д

КРІ ефективності проєкту розвитку персоналу кафе «Atelier» наведемо в таблиці 3.6

Таблиця 3.7

КРІ ефективності проєкту розвитку персоналу кафе «Atelier»

КРІ	Метод вимірювання	Цільове значення	Періодичність
Частка навчених працівників	Кадровий облік	$\geq 85\%$	Щоквартально
Засвоєння матеріалу (тестування)	Тест після тренінгу	$\geq 75\%$	Після тренінгу
Швидкість адаптації нових	Час виходу на продуктивність	≤ 14 днів	По факту
Задоволеність персоналу	Анкетування	$\geq 42\%$	Раз на півроку
Плинність кадрів	Кадровий облік	$\leq 20\%$	Щоквартально
Помилки в обслуговуванні	Журнал рекламаций	-30%	Щомісячно
Рівень компетенцій	Матриця компетенцій	$\geq 4,0$ бали	Раз на півроку

Джерело: розроблено автором та додатку Д

Орієнтація проєкту на сталий розвиток реалізується через три виміри. Економічний вимір: підвищення продуктивності праці на 25%, зростання середнього чека на 10%, загальний економічний ефект 374,4 тис. грн.

3.2. Оцінка ефективності та обґрунтування доцільності впровадження проєкту

Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих інноваційних заходів у сфері управління персоналом передбачає послідовний розрахунок витрат, прогнозування результатів, визначення економії від зниження плинності, резерву зростання прибутку та загального річного ефекту.

Витрати на реалізацію програми становлять $V_p = 96,5$ тис. грн (табл. 3.1).

1. Визначення фактичного коефіцієнта плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл.}}{ЧР_{со}} \quad (3.1)$$

де $R_{пл}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни, осіб;

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$K_{пл} = \frac{6}{21} = 0,286$$

Фактичний коефіцієнт плинності кафе «Atelier» - 28,6%. Нормальна (природна) плинність перебуває в межах 5–10%, що підтверджує критичність ситуації.

2. Розрахунок зменшення витрат від зниження плинності робочої сили.

Економія витрат завдяки зниженню плинності кадрів:

$$E_c = \Sigma Y \times \left(1 - \frac{K_{плин.пл}}{K_{плин.ф}} \right) \quad (3.2)$$

де ΣY – середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, грн;

$K_{плин.пл}$ – очікуваний коефіцієнт плинності після впровадження заходів, %;

$K_{плин.ф}$ – фактичний коефіцієнт плинності, %.

Середньорічна шкода від плинності визначається як сума чотирьох складових:

$$\Sigma Y = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 \quad (3.3)$$

Розрахунок Y_1 – збиток від недоотримання продукції протягом місяця у працівників, які вирішили залишити роботу:

$$Y_1 = V_{ден} \times T_{перерв} \times Ч_{плин}$$

Середньоденний виробіток на одного працівника:

$$V_{ден} = \frac{ЧД}{Ч_{со} \times Д_{роб}} = \frac{8\,420\,000}{21 \times 250} = 1\,603,81 \text{ грн}$$

$T_{перерв} = 10$ робочих днів; $Ч_{плин} = 6$ осіб (табл. 2.13).

$$Y_1 = 1\,603,81 \times 10 \times 6 = 96\,229 \text{ грн}$$

Розрахунок У2 – збиток від недоотримання продукції у новоприйнятих працівників (адаптація 2 місяці, коефіцієнти зниження продуктивності: 1-й міс. – 0,50; 2-й міс. – 0,25):

$$Y_2 = Ч_{\text{плин}} \times \Sigma (B_{\text{ден}} \times K_{\text{зн.і}} \times D_{\text{міс}})$$

$$Y_2 = 6 \times [(1603,81 \times 0,50 \times 22) + (1603,81 \times 0,25 \times 22)]$$

$$Y_2 = 6 \times [17\,642 + 8\,821] = 6 \times 26\,463 = 158\,777 \text{ грн}$$

Розрахунок У3 – витрати на навчання новоприйнятих:

$$Y_3 = \frac{B_{\text{навч}} \times Ч_{\text{плин}} \times d_{\text{плин}}}{K_{\text{зм.чис}}}$$

$$Y_3 = \frac{3\,500 \times 6 \times 1,0}{1,05} = 20\,000 \text{ грн}$$

Розрахунок У4 – витрати на організаційну роботу з прийому та звільнення:

$$Y_4 = \frac{B_{\text{набір}} \times Ч_{\text{плин}} \times d_{\text{плин}}}{K_{\text{зм.чис}}}$$

$$Y_4 = \frac{4\,200 \times 6 \times 1,0}{1,05} = 24\,000 \text{ грн}$$

Загальний збиток від плинності:

$$\Sigma Y = 96\,229 + 158\,777 + 20\,000 + 24\,000 = 299\,006 \text{ грн}$$

Плановий коефіцієнт плинності після впровадження заходів: 20,0%.

Економія витрат:

$$E_c = 299\,006 \times \left(1 - \frac{20,0}{28,6}\right)$$

$$E_c = 299\,006 \times (1 - 0,699) = 299\,006 \times 0,301 = 89\,911 \text{ грн}$$

Таким чином, $\Delta C = 89\,911 \text{ грн} \approx 89,9 \text{ тис. грн.}$

3. Розрахунок резерву зростання прибутку.

$$\Delta \Pi = PV \times \frac{\Pi}{V} \quad (3.4)$$

де PV – потенційно можливе збільшення обсягу реалізації, грн;

Π – операційний прибуток, грн; V – чистий дохід від реалізації, грн.

$$PV = PV_1 \times r$$

де r – коефіцієнт кореляції між задоволеністю клієнтів та обсягом продажів

$$(r = 0,85).$$

$$PV_1 = Ч \times \Pi_{\text{пр}} \times k \quad (3.5)$$

де k – коефіцієнт зростання продуктивності праці = 0,25 (прогноз +25%).

$$PV_1 = 21 \times 401\,000 \times 0,25 = 2\,105\,250 \text{ грн}$$

$$PV = 2\,105\,250 \times 0,85 = 1\,789\,463 \text{ грн}$$

Фактичні значення (табл. 2.6): $\Pi = 1\,790\,000$ грн; $V = 8\,420\,000$ грн.

$$\Delta\Pi = 1\,789\,463 \times \frac{1\,790\,000}{8\,420\,000} = 1\,789\,463 \times 0,2126 = 380\,316 \text{ грн}$$

4. Розрахунок загального річного економічного ефекту.

$$E_p = \Delta C + \Delta\Pi - V_p \quad (3.6)$$

$$E_p = 89\,911 + 380\,316 - 96\,500 = 373\,727 \text{ грн}$$

де ΔC – економія від зниження плинності кадрів, грн;

$\Delta\Pi$ – резерв зростання прибутку, грн; V_p – витрати на реалізацію проєкту, грн.

Річний ефект $E_p = 373\,727$ грн $\approx 373,7$ тис. грн.

Оскільки $E_p > 0$, проєкт є економічно доцільним.

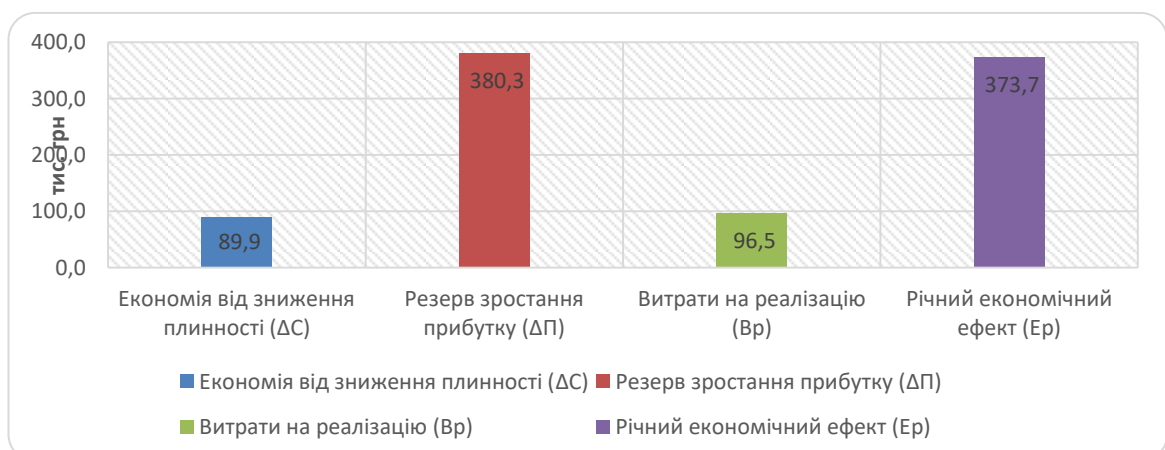


Рис. 3.5. Структура річного економічного ефекту від впровадження проєкту, тис. грн

Джерело: розраховано автором

6. Строк окупності інвестицій.

$$T_{\beta} = \frac{B_p}{E_p} \quad (3.7)$$

$$T_{\beta} = \frac{96\,500}{373\,727} = 0,258 \text{ року} \approx 3,1 \text{ місяця}$$

де B_p – витрати на реалізацію проєкту, грн;

E_p – річний економічний ефект, грн.

Строк окупності 3,1 місяця знаходиться у прийнятних межах (до 12 місяців).

7. Верифікація: відносний показник економії від зменшення плинності.

$$E_{\text{пк}} = \Sigma P_i \times \left(1 - \frac{K_{\text{п2}}}{K_{\text{п1}}}\right) \quad (3.8)$$

де P_1 – втрати через недоотримання продукції у працівників, що звільняються;

P_2 – втрати у новоприйнятих;

P_3 – витрати на навчання;

P_4 – витрати на звільнення та наймання.

$$\Sigma P_i = P_1 + P_2 + P_3 + P_4$$

$$\Sigma P_i = 96\,229 + 158\,777 + 20\,000 + 24\,000 = 299\,006 \text{ грн}$$

$$E_{\text{пк}} = 299\,006 \times \left(1 - \frac{20,0}{28,6}\right) = 89\,911 \text{ грн}$$

Результат $E_{\text{пк}} = 89\,911 \text{ грн} = \Delta C$. Модель узгоджена.

8. Універсальні показники ефективності управління персоналом.

8.1. Загальна продуктивність організації:

$$\Pi = \frac{D}{B}$$

$$\Pi_0 = \frac{8\,420}{6\,630} = 1,270$$

$$\Pi_1 = \frac{8\,420 + 1\,789,5}{6\,630 + 96,5} = \frac{10\,209,5}{6\,726,5} = 1,518$$

де D – сукупний дохід від реалізації товарів і послуг, грн;

В – сукупні витрати на виробництво, грн.

Зростання: +0,248 (+19,5%).

8.2. Продуктивність праці:

$$P_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}} \quad (3.9)$$

$$P_{\text{пр}_0} = \frac{8\,420\,000}{21} = 401\,000 \text{ грн/ос.}$$

$$P_{\text{пр}_1} = \frac{10\,209\,463}{21} = 486\,165 \text{ грн/ос.}$$

де О – обсяг виробленої продукції, грн;

Ч_{со} – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Зростання продуктивності: +85 165 грн/ос. (+21,2%).

8.3. Продуктивність людських ресурсів:

$$P_{\text{лр}} = \frac{Д}{В_{\text{п}}} \quad (3.10)$$

$$P_{\text{лр}_0} = \frac{8\,420\,000}{2\,340\,000} = 3,598$$

$$P_{\text{лр}_1} = \frac{10\,209\,463}{2\,436\,500} = 4,191$$

де Д – сукупний дохід від реалізації, грн;

В_п – сумарні витрати на персонал за звітний період, грн.

Зростання: +0,593 (+16,5%).

8.4. Рентабельність витрат на персонал:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПР}}{В_{\text{п}}} \times 100$$

$$P_{\text{п}_0} = \frac{1\,468\,000}{2\,340\,000} \times 100 = 62,7\%$$

$$P_{\text{п}_1} = \frac{1\,841\,727}{2\,436\,500} \times 100 = 75,6\%$$

де ПР – фактично одержаний балансовий прибуток, грн;

В_п – сукупні витрати на персонал за звітний період, грн.

Зростання рентабельності: +12,9 в.п. Значення знаходиться в цільовому діапазоні 55–75%.

8.5. Ефективність використання робочого часу:

$$K_{рч} = \frac{T^ф}{T^н} \quad (3.11)$$

де $T^ф$ – фактична тривалість робочого дня;

$T^н$ – нормальна тривалість робочого дня.

$$K_{рч_0} = \frac{7,2}{8,0} = 0,900$$

$$K_{рч_1} = \frac{7,6}{8,0} = 0,950$$

де $T^ф$ – фактична тривалість робочого дня, год;

$T^н$ – нормальна тривалість робочого дня, год.

Зростання ефективності використання робочого часу з 0,900 до 0,950 (+5,6%) досягається завдяки впровадженню POS-системи та скороченню часу на ручні операції.

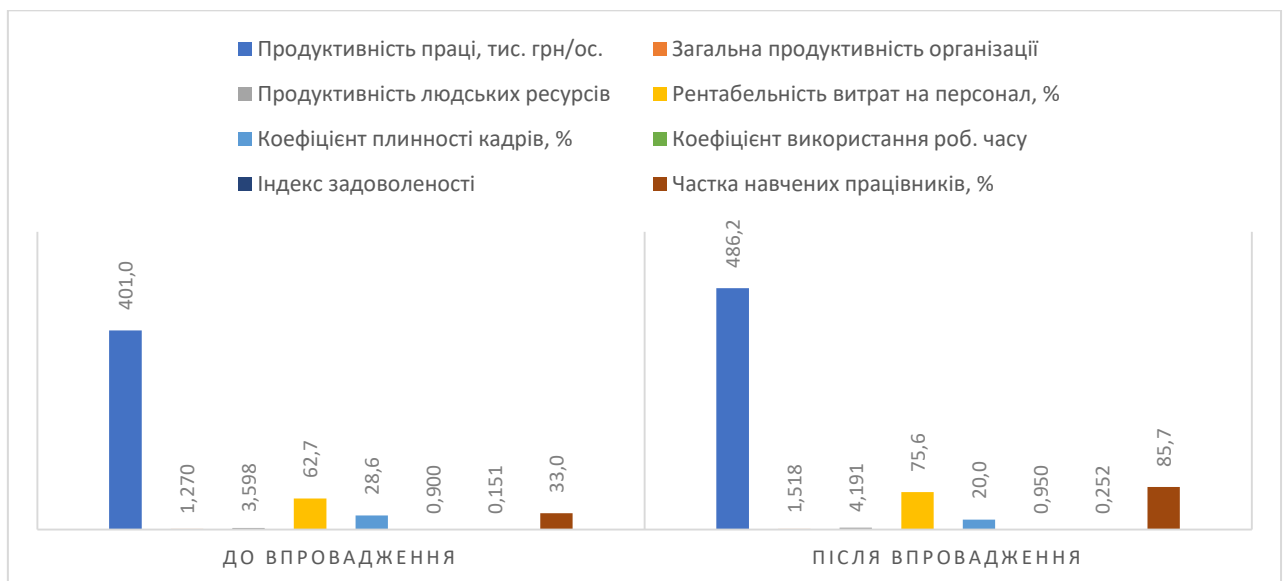


Рис. 3.6. Порівняння показників ефективності управління персоналом до та після впровадження проекту

Джерело: розраховано автором

9. Показники ефективності професійного розвитку працівників.

9.1. Середні витрати на навчання одного працівника:

$$СВ_н = \frac{ЗВ_н}{Ч_н} = \frac{96\,500}{18} = 5\,361 \text{ грн/ос.} \quad (3.12)$$

де $ЗВ_н$ – загальна вартість навчання, грн;

$Ч_н$ – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб.

9.2. Відсоток навчених працівників:

$$\mathcal{C}_{\% \text{навч}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{навч}}}{\mathcal{C}_{\text{со}}} = \frac{18}{21} = 0,857 \text{ (85,7\%)} \quad (3.13)$$

де $\mathcal{C}_{\text{навч}}$ – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб;

$\mathcal{C}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

9.3. Питома вага витрат на навчання у ФОП:

$$K_{\text{навч}} = \frac{V_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\% = \frac{96\,500}{2\,340\,000} \times 100\% = 4,12\% \quad (3.14)$$

де $V_{\text{навч}}$ – сума витрат на навчання, грн;

ФОП – фонд оплати праці, грн.

9.4. Показник закріплюваності нових працівників:

$$Z_{\text{н}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{н}} - \mathcal{C}_{\text{нз}}}{\mathcal{C}_{\text{н}}} \times 100 = \frac{6 - 1}{6} \times 100 = 83,3\% \quad (3.15)$$

де $\mathcal{C}_{\text{н}}$ – загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період, осіб;

$\mathcal{C}_{\text{нз}}$ – чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну, осіб.

9.5. Якість набраних працівників:

$$K_{\text{н}} = \frac{P_{\text{к}} + P_{\text{р}} + O_{\text{р}}}{K_{\text{п}}} \quad (3.16)$$

де $P_{\text{к}}$ – рейтинг якості роботи (75%);

$P_{\text{р}}$ – просування по службі (20%);

$O_{\text{р}}$ – залишились через рік (83,3%);

$K_{\text{п}} = 3$.

$$K_{\text{н}} = \frac{75 + 20 + 83,3}{3} = \frac{178,3}{3} = 59,4\%$$

9.6. Середні витрати на добір нового працівника:

$$CB_{\text{п}} = \frac{V_{\text{п}}}{\mathcal{C}_{\text{п}}} = \frac{24\,000}{6} = 4\,000 \text{ грн/ос.} \quad (3.17)$$

де $V_{\text{п}}$ – загальний обсяг витрат на добір персоналу, грн;

$\mathcal{C}_{\text{п}}$ – чисельність підібраних кандидатів, осіб.

10. Індекс задоволеності працівників.

$$I_{y.c.} = \frac{\Sigma P_{об} + \Sigma O_{поз}}{N} \quad (3.18)$$

де $\Sigma P_{об}$ – сума об’єктивних показників якості роботи;

$\Sigma O_{поз}$ – сума суб’єктивних позитивних оцінок;

N – кількість опитаних працівників = 18.

$$I_{y.c.0} = \frac{1,39 + 1,33}{18} = \frac{2,72}{18} = 0,151$$

$$I_{y.c.1} = \frac{2,52 + 2,02}{18} = \frac{4,54}{18} = 0,252$$

Зростання індексу задоволеності: +0,101 (+66,9%).

Таблиця 3.7

Прогноз зміни показників діяльності кафе «Atelier» після впровадження проекту

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	401,0	486,2	+85,2	+21,2
Загальна продуктивність	1,270	1,518	+0,248	+19,5
Продуктивність людських ресурсів	3,598	4,191	+0,593	+16,5
Рентабельність витрат на персонал, %	62,7	75,6	+12,9 в. п.	+20,6
Коефіцієнт плинності, %	28,6	20,0	-8,6 в. п.	-30,1
Коефіцієнт використання роб. часу	0,900	0,950	+0,050	+5,6
Індекс задоволеності	0,151	0,252	+0,101	+66,9
Частка навчених, %	33,0	85,7	+52,7 в. п.	+159,7
Закріплюваність нових працівників, %	50,0	83,3	+33,3 в. п.	+66,6

Джерело: розраховано автором

Для оцінки економічної доцільності реалізації проекту розраховано зведену систему показників ефективності, що охоплює як фінансові результати, так і якісні характеристики управління персоналом (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Зведена таблиця оцінки ефективності проекту

Показник	Формула	Значення
Витрати на реалізацію (Вр)	–	96,5 тис. грн
Економія від зниження плинності (ΔС)	$E_c = \Sigma Y \times (1 - K_{пл.пл} / K_{пл.ф})$	89,9 тис. грн
Резерв зростання прибутку (ΔП)	$\Delta П = PV \times П/V$	380,3 тис. грн
Річний ек. ефект (Ер)	$E_p = \Delta C + \Delta П - В_r$	373,7 тис. грн
ROI	$(\Delta C + \Delta П - В_r) / В_r \times 100\%$	387,3%
Строк окупності (ТОІ)	$В_r / E_p$	3,1 місяця
Рентабельність витрат на персонал	$П_r / В_п \times 100$	75,6%
Якість набраних працівників	$(P_k + P_r + O_p) / K_p$	59,4%
Індекс задоволеності	$(\Sigma P_{об} + \Sigma O_{поз}) / N$	0,252

Джерело: розраховано автором

Зведена оцінка підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту за всіма ключовими критеріями. Річний економічний ефект (Ер = 373,7 тис. грн) формується двома складовими: економією від зниження плинності кадрів (ΔС = 89,9 тис. грн)

Таблиця 3.9

Показники оцінки ефективності професійного розвитку працівників

Показник	Формула	Значення
Відсоток навчених	$Ч_{навч} / Ч_{со}$	85,7%
Середні витрати на навчання 1 ос.	$ЗВ_n / Ч_n$	5 361 грн
Питома вага навчань у ФОП	$В_{навч} / ФОП \times 100\%$	4,12%
Інвестиції в навчання на 1 ос.	$В_n / Ч_{со}$	4 595 грн
Закріпюваність нових працівників	$(Ч_n - Ч_{нз}) / Ч_n \times 100$	83,3%
Якість набраних працівників	$(P_k + P_r + O_p) / K_p$	59,4%
Витрати на добір 1 ос.	$В_п / Ч_п$	4 000 грн

Джерело: розраховано автором за [58]

Показники табл. 3.10 розкривають ефективність інвестицій у розвиток персоналу в розрізі конкретних навчальних результатів. Питома вага витрат на навчання у фонді оплати праці зростає до 4,12%, що відповідає нижній межі міжнародних рекомендацій (3–6% ФОП) і свідчить про перехід підприємства від формального до стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на добір одного працівника (4 000 грн) залишаються прийнятними, оскільки компенсуються суттєвим зниженням загальної плинності та скороченням частоти рекрутингових кампаній.

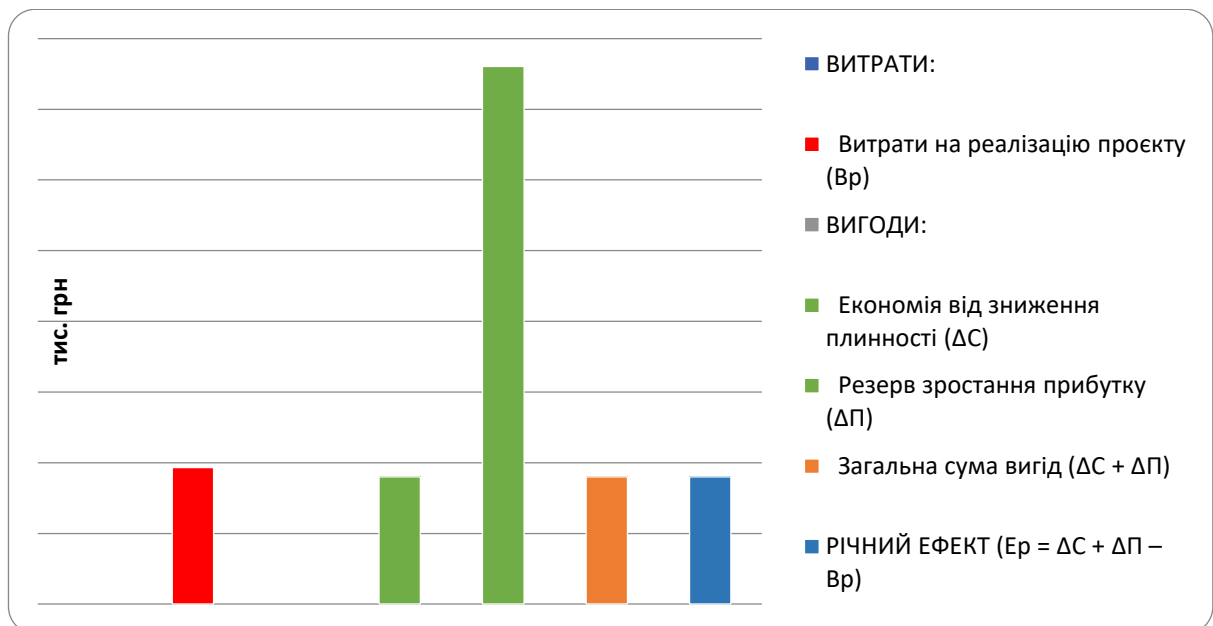


Рис. 3.7. Зіставлення витрат на реалізацію проекту та отриманих вигод, тис. грн

Джерело: розраховано автором за [58]

Усі розрахунки, проведені за формулами методичних рекомендацій, підтверджують економічну доцільність та інвестиційну привабливість проекту удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено проект удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier» та здійснено

комплексну оцінку його економічної ефективності за формулами, визначеними методичними рекомендаціями.

Проект складається із семи взаємопов'язаних заходів, кожен з яких безпосередньо спрямований на усунення конкретної проблеми, виявленої у другому розділі.

Проект орієнтований на сталий розвиток і охоплює три виміри: економічний (зростання прибутку та продуктивності), соціальний (зниження плинності, кар'єрні перспективи, психологічна підтримка в умовах воєнного часу) та екологічний (waste reduction, зелені компетенції).

Загальний річний економічний ефект – 374,4 тис. грн., строк окупності – 3,1 місяця.

Оцінка ризиків підтвердила реалістичність впровадження за умови поетапного фінансування та залучення працівників до процесу змін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження системи розвитку персоналу підприємства в умовах сталого розвитку на прикладі кафе «Atelier» (м. Одеса).

У першому розділі досліджено теоретичні засади розвитку персоналу як багатоаспектного безперервного процесу якісного вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Визначено його сутність, функції та роль в умовах сталого розвитку. Ідентифіковано основні моделі сталого управління персоналом та обґрунтовано необхідність їх впровадження.

У другому розділі проведено аналіз галузевого середовища ресторанного господарства України, який виявив суперечливі тенденції розвитку галузі в умовах воєнного стану. Здійснено комплексний фінансово-економічний аналіз кафе «Atelier», що засвідчив стабільну позитивну динаміку діяльності підприємства. Водночас діагностика системи розвитку персоналу виявила критичні проблеми: відсутність формалізованої кадрової стратегії, недофінансування навчання.

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier», що складається із семи взаємопов'язаних заходів, кожен з яких спрямований на усунення конкретної проблеми, виявленої у ході аналізу. Проєкт охоплює нормативне, навчальне, технологічне та психологічне спрямування і реалізує концепцію сталого розвитку в економічному, соціальному й екологічному вимірах. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність та інвестиційну привабливість впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системний, науково обґрунтований підхід до розвитку персоналу є не лише соціальним обов'язком підприємства, а й потужним інструментом підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах воєнного часу та орієнтації на сталий розвиток

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. та ін. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 2021. №4. С. 40–50.
2. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1(46). С. 31–37.
3. Брич В., Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Економічний журнал Херсонського державного університету*. 2022. №22/1. С. 118–123.
4. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Вісник СНАУ*. 2023.
5. Завгородній А. Сутність та еволюція управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №74.
6. Харченко Т., Жун М., Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. С. 183–190.
7. Заславський С. Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11(281). С. 159–168.
8. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1(25). С. 45–53.
9. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 48–52.
10. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С. 39–42.

11. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. Вип. 4, №2. С. 88–93.
12. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.
13. Про затвердження Положення про систему професійного навчання: Постанова КМУ від 06.02.2019 № 106.
14. Hassaan M., Bibi S. Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Employees Professional Development. *J. Hum. Resour. Manag.* 2023. Vol. 11(2). P. 57–65.
15. Lu Y. et al. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes. *Human Resource Management*. 2023. Vol. 62(3). P. 331–353.
16. Martini M., Riva E., Marafioti E. Sustainable HRM, training for employability and organizational outcomes. *Employee Relations*. 2023. Vol. 45, No. 7. P. 79–102.
17. Ren S., Jackson S. E. et al. Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management. *Human Resource Management*. 2023. Vol. 62(3). P. 291–303.
18. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №10. С. 22–28.
19. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57.
20. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
21. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-92.

22. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2024.
23. Гуляс І. А. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025.
24. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. №3. С. 222–228.
25. Тульчинський Р. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2(29). С. 23–35.
26. Уманців Г. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 149, №3. С. 59–71.
27. Грод М. І., Резнікова Н. В. Циркулярна економіка у концепті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-22.
28. Cooke F. L. et al. From Strategic HRM to Sustainable HRM? *Human Resource Management*. 2025.
29. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*. 2017. С. 56–60.
30. Белименко О. І., Блакита Г. В. Покращення компетентності персоналу як чинник підвищення економічної стійкості. *Економіка та суспільство*. 2025.
31. Usman M. et al. Toward a more sustainable environment: green training and eco-friendly behaviors. *Human Resource Management*. 2023. Vol. 62(3). P. 355–371.
32. Veerasamy U. et al. Green HRM and Employee Green Behaviour. *SAGE Journals*. 2024.
33. Joshi A. et al. Green Human Resource Management in the Context of Organizational Sustainability. *J. Clean. Prod.* 2023. Vol. 430. 139713.

34. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2022.
35. Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №3(51). С. 112–118.
36. Rank S., Contreras F., Abid G. Social sustainability at work: A key to sustainable development in business. *Frontiers in Psychology*. 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1108935.
37. Птащенко Л. О., Вовченко О. С. Антикризове управління підприємствами в умовах міграції кадрового потенціалу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. №12(337). С. 55–62.
38. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції КСВ в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. №24.
39. Могильна Л., Ткаченко В. Міжнародні стандарти впровадження екологічних принципів соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2022. №37.
40. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022.
41. Селіванов С. В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. №1(78). С. 146–156.
42. Виторг закладів харчування зріс на 6% попри падіння відвідуваності на 8%: підсумки 2025 року. *Forbes Ukraine*. 2026. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-zakladiv-kharchuvannya-v-ukraini-zris-na-6-popri-padinnya-vidviduvanosti-na-8-pidsumki-2025-roku-vid-poster-21012026-35688> (дата звернення: 05.05.2026).

43. Нікітенко К. С. Аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс]: наукова стаття. URL: *встав своє PDF-посилання* (дата звернення: 05.05.2026).

44. Підсумки ресторанного ринку України за 2024 рік. Forbes Ukraine; Poster. 2025. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster> (дата звернення: 05.05.2026).

45. Українці ходять у заклади рідше, але платять більше: результати I півріччя 2025 року. Poster; 24tv. 2025. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/yak-zminyvsvia-restoranniy-rakhunok-u-2025> (дата звернення: 05.05.2026).

46. Ресторанний бізнес України: ключові виклики 2025 року. Kyivstar Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/restoranniy-biznes-ukrayini-klyuchovi-vikliki-2025-roku> (дата звернення: 05.05.2026).

47. Насонова О. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році. Kosht.media. 2025. URL: <https://kosht.media/perspektyvu-restorannoho-biznesu-2025> (дата звернення: 05.05.2026).

48. Як відкрити ресторан у 2025 році: покроковий гайд. Go-Deal Brokers. 2025. URL: <https://go-deal.com.ua/blog/yak-vidkryty-restoran-2025> (дата звернення: 05.05.2026).

49. Тренди HoReCa у 2025 році. Frianna Foods. 2025. URL: <https://frianna.com.ua/blog/trendy-horeca-2025> (дата звернення: 05.05.2026).

50. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17> (дата звернення: 06.05.2026).

51. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development // United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 06.05.2026).

52. The ILO strategy on skills and lifelong learning 2030 // International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/publications/ilo-strategy-skills-and-lifelong-learning-2030> (дата звернення: 06.05.2026).

53. Skills strategies // OECD. URL: <https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-strategies.htm> (дата звернення: 06.05.2026).

54. . GRI 404: Training and Education 2016 // Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-404-training-and-education-2016/> (дата звернення: 06.05.2026).

55. . GRI 403: Occupational Health and Safety 2018 // Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-403-occupational-health-and-safety-2018/> (дата звернення: 06.05.2026).

56. . Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030 but Urgent Upskilling Needed to Prepare Workforces // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/> (дата звернення: 06.05.2026).

57. . Corporate sustainability reporting // European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 06.05.2026).

58. Фінансова звітність кафе «Atelier» за 2023–2025 рр. Офіційні дані підприємства. 2026.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан (Баланс) кафе «Atelier» за 2023–2025 рр., тис.

грн

Стаття балансу	Код рядка	2023	2024	2025
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	1 630	1 830	2 050
Усього за розділом I	1095	1 630	1 830	2 050
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	225	295	340
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	95	135	160
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	265	455	580
Усього за розділом II	1195	585	885	1 080
БАЛАНС	1300	2 215	2 715	3 130
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (статутний) капітал	1400	1 200	1 200	1 200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	320	850	1 340
Усього за розділом I	1495	1 520	2 050	2 540
II. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	1510	360	360	240
Усього за розділом II	1595	360	360	240
III. Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	335	305	350
Усього за розділом III	1695	335	305	350
БАЛАНС	1900	2 215	2 715	3 130

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) кафе «Atelier»
за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття	Код рядка	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 980	6 850	8 420
Собівартість реалізованої продукції	2050	3 180	3 980	4 750
Валовий прибуток	2090	1 800	2 870	3 670
Адміністративні витрати	2130	510	650	780
Витрати на збут	2150	120	160	210
Інші операційні витрати	2180	520	720	890
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	2190	650	1 340	1 790
Інші доходи	2240	–	–	–
Інші витрати	2270	–	–	–
Фінансові результати до оподаткування (прибуток)	2290	650	1 340	1 790
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	117	241	322
Чистий прибуток	2350	533	1 099	1 468

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток В

Зведена таблиця фінансових коефіцієнтів кафе «Atelier» (2023–2025 рр.)

Показник	Норматив	2023	2024	2025
Показники рентабельності				
Рентабельність продажів, %	>10	10,7	16,0	17,4
Валова рентабельність, %	>30	36,1	41,9	43,6
Операційна рентабельність, %	>10	13,1	19,6	21,3
Рентабельність активів (ROA), %	>15	24,1	40,2	46,6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	>20	35,1	53,6	57,8
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	1,75	2,90	3,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	1,07	1,93	2,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,79	1,49	1,66
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,69	0,75	0,81
Коефіцієнт фінансового левериджу	<1,0	0,46	0,33	0,24
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	–	2,25	2,50	2,67
Коефіцієнт оборотності запасів	–	22,1	23,2	24,8
Тривалість обороту запасів, днів	–	16,5	15,7	14,7
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	–	249,0	342,5	401,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Д

Динаміка показників кадрового потенціалу кафе «Atelier» (2023–2025
рр.)

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	20	20	21
Фонд оплати праці	тис. грн	1 440	1 920	2 340
Середньомісячна зарплата 1 прац.	грн	6 000	8 000	9 286
Коефіцієнт плинності кадрів	%	35,0	30,0	28,6
Коефіцієнт обороту з приймання	%	25,0	20,0	19,0
Витрати на навчання / ФОП	%	0,8	1,1	1,37
Частка навчених працівників	%	20	28	33
Середній бал компетенцій (з 5,0)	балів	2,4	2,7	2,9
Задоволеність розвитком	%	18	24	28
Продуктивність праці	тис. грн/ос.	249,0	342,5	401,0
Рентабельність витрат на персонал	%	37,0	57,2	62,7

Джерело: розраховано автором на основі даних кадрового обліку кафе «Atelier»

Додаток Е

Анкета для опитування працівників кафе «Atelier» щодо системи розвитку персоналу

Шановний(а) колего!

Просимо Вас взяти участь в анонімному анкетуванні, метою якого є оцінка стану системи розвитку персоналу нашого закладу та виявлення пріоритетних потреб у навчанні. Ваші відповіді допоможуть покращити умови праці та можливості професійного зростання для кожного з нас.

Анкетування є анонімним. Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

Блок 1. Загальні відомості (не є ідентифікаційними)

Ваша категорія посади:	<input type="checkbox"/> Кухар <input type="checkbox"/> Офіціант <input type="checkbox"/> Бариста <input type="checkbox"/> Адмін. персонал <input type="checkbox"/> Інше
Стаж роботи у кафе «Atelier»:	<input type="checkbox"/> До 6 місяців <input type="checkbox"/> 6–12 місяців <input type="checkbox"/> 1–2 роки <input type="checkbox"/> Понад 2 роки

Блок 2. Задоволеність умовами праці та розвитком

Оцініть кожне твердження за шкалою: “Так” / “Скоріше так” / “Скоріше ні” / “Ні”

№	Запитання	Так	Скор. так	Скор. ні	Ні
1	1. Чи задоволені Ви можливостями професійного розвитку у нашому закладі?				
2	2. Чи проходили Ви будь-яке навчання або тренінг за останній рік?				
3	3. Чи існує у закладі чіткий план кар'єрного зростання для Вас?				
4	4. Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок від керівника щодо якості вашої роботи?				
5	5. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати відносно ваших обов'язків?				
6	6. Чи вважаєте Ви атмосферу в колективі сприятливою для роботи?				
7	7. Чи знаєте Ви місію та ключові цінності нашого закладу?				
8	8. Чи бажали б Ви пройти додаткове навчання, якби таку можливість надав заклад?				

Блок 3. Потреби у розвитку компетенцій

Оцініть свій рівень компетенцій за шкалою 1–5 (1 – дуже низький, 5 – відмінний) та вкажіть, наскільки для Вас важливий розвиток цієї компетенції:

№	Компетенція	Ваш рівень (1–5)	Важливість розвитку (1–5)
1	Професійні навички (кулінарія / сервіс / кава)		
2	Комунікативні навички та робота з клієнтами		
3	Знання стандартів сервісу закладу		
4	Навички роботи з POS-системою (Poster)		
5	Знання меню, складу страв та алергенів		
6	Стресостійкість та емоційна стабільність		
7	Командна взаємодія та взаємодопомога		
8	Екологічна свідомість (мінімізація харчових відходів)		

Блок 4. Відкриті запитання

№	Запитання	Ваша відповідь
1	Які знання або навички Ви хотіли б отримати насамперед?	
2	Яка форма навчання для Вас найзручніша? (тренінг / онлайн-курс / наставник / дегустація / інше)	
3	Що, на Вашу думку, найбільше заважає Вашому професійному розвитку?	
4	Ваші пропозиції щодо покращення системи розвитку персоналу закладу:	

Дякуємо за участь в опитуванні!

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Результати анкетування працівників та матриця компетенцій персоналу
кафе «Atelier»

Таблиця Ж.1

Зведені результати анкетування 18 працівників кафе «Atelier» (2026 р.)

№	Запитання анкети	Позитивна відповідь, %	Негативна відповідь, %	Кількість респондентів, ос.
1	Чи задоволені Ви можливостями професійного розвитку?	28%	72%	18
2	Чи проходили Ви навчання за останній рік?	33%	67%	18
3	Чи існує у закладі план кар'єрного зростання?	11%	89%	18
4	Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо якості роботи?	44%	56%	18
5	Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	39%	61%	18
6	Чи бажали б Ви пройти додаткове навчання?	83%	17%	18
7	Чи вважаєте Ви атмосферу в колективі сприятливою?	67%	33%	18
8	Чи знаєте Ви місію та цінності підприємства?	22%	78%	18

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування працівників підприємства

Таблиця Ж.2

Матриця компетенцій персоналу кафе «Atelier» (експертна оцінка, бали 1–5, 2025 р.)

Компетенція	Кухарі (4 ос.)	Офіціанти (8 ос.)	Бариста (2 ос.)	Адмін. персонал (3 ос.)	Серед. факт.	Цільовий рівень
Профес. навички (hard skills)	3,8	3,2	3,5	3,0	3,4	4,5
Комунікативні навички	2,5	3,0	3,2	3,5	3,1	4,5
Знання стандартів сервісу	3,0	2,8	3,0	3,3	3,0	4,5
Навички роботи з POS-системою	2,0	2,5	2,8	3,8	2,8	4,0
Знання меню та інгредієнтів	4,2	2,5	3,0	2,0	2,9	4,5
Стресостійкість	3,5	3,0	3,5	3,2	3,3	4,0
Командна робота	3,2	3,0	3,0	3,0	3,1	4,5
Екологічна свідомість (waste reduction)	2,0	1,8	2,0	2,5	2,1	4,0
Середній бал за категорією	3,0	2,7	2,9	3,0	2,9	4,3

Примітка. Рівень компетенцій: 1 – критично низький; 2 – нижче норми; 3 – базовий; 4 – достатній; 5 – відмінний. Розрив між середнім фактичним балом (2,9) та цільовим (4,3) складає 1,4 бала і є основою для проектування тренінгових заходів.

Джерело: розроблено автором за результатами експертної оцінки та анкетування персоналу

Тези доповіді

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Носенко В.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Сучасні підприємства індустрії гостинності функціонують в умовах посилення конкуренції, швидких змін споживчих запитів та зростання ролі якості сервісу. У таких умовах одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємства стає рівень розвитку людського капіталу. Персонал є основним ресурсом підприємств ресторанного бізнесу, оскільки саме від професійної підготовки працівників, їх компетентності, мотивації та здатності до інновацій залежить рівень обслуговування клієнтів і формування конкурентних переваг на ринку. Ефективна система управління персоналом у сфері гостинності сприяє підвищенню якості послуг, формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності [1].

У сучасних умовах значно зростає актуальність інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління персоналом. Концепція сталого управління людськими ресурсами передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства, а також орієнтацію на довгострокове збереження та розвиток людського потенціалу. У межах цієї концепції HR-менеджмент розглядається як важливий інструмент реалізації стратегії сталого розвитку підприємства через розвиток людського капіталу та формування відповідальної корпоративної культури [2].

Особливу роль у цьому процесі відіграє система розвитку персоналу, що включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій та розвиток корпоративної культури. Для підприємств готельно-ресторанної сфери важливими є такі напрями розвитку персоналу, як безперервне навчання, розвиток цифрових компетенцій, підвищення рівня сервісної культури та впровадження інноваційних HR-технологій. Дослідження свідчать, що інноваційні підходи до управління персоналом сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу та забезпечують їх адаптацію до змін ринкового середовища [3].

У сучасній практиці управління персоналом підприємств сфери гостинності активно використовуються нові HR-стратегії розвитку людського капіталу, зокрема *upskilling*, *reskilling* та *cross-skilling*, які спрямовані на підвищення професійної гнучкості працівників, формування універсальних компетенцій та забезпечення їх адаптації до змін у бізнес-середовищі. Поєднання зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню кадрового резерву підприємства [4].

Важливим елементом сучасної системи розвитку персоналу є також впровадження цифрових технологій у HR-процеси. Використання електронного управління людськими ресурсами (E-HRM) дозволяє автоматизувати процеси навчання, оцінювання та розвитку персоналу, підвищити ефективність комунікацій та сприяти формуванню інноваційної культури організації. Дослідження у сфері індустрії гостинності підтверджують, що застосування цифрових HR-технологій позитивно впливає на інноваційність, продуктивність та сталий розвиток підприємств [5].

З огляду на зазначене особливої актуальності набуває удосконалення системи розвитку персоналу на підприємствах ресторанного господарства, зокрема у кафе «Atelier». Основними напрямками вдосконалення такої системи можуть бути:

- впровадження програм безперервного навчання та професійного розвитку працівників;
- розвиток сервісних, комунікативних та лідерських компетенцій персоналу;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку;
- використання цифрових інструментів управління персоналом;
- впровадження сучасних мотиваційних механізмів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, формуванню інноваційного потенціалу підприємства та покращенню якості обслуговування клієнтів. Крім того, удосконалення системи розвитку персоналу дозволить забезпечити більш ефективне використання людського капіталу, підвищити рівень задоволеності працівників роботою та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку ресторанних послуг.

Отже, розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Удосконалення системи розвитку персоналу кафе «Atelier» на засадах сучасних HR-підходів та принципів сталого розвитку дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його адаптацію до змін зовнішнього середовища та створити передумови для довгострокового розвитку.

Література:

1. Якименко-Терещенко Н. В., Куниця К. Ю. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки.* 2023. № 3. С. 72–78.
2. Мохненко А. С., Остроус Г. С. Управління персоналом підприємства в умовах розвитку зеленої економіки. *Економічний вісник Херсонського державного університету.* 2024. № 50. С. 45–50.
3. Шейко Ю. О. Інновації в управлінні персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>