

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Голікова Вікторія Романівна

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ
УМОВАХ**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз - 41

Голікова Вікторія Романівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Попович Т.М.

ТЕРНОПІЛЬ. 2026

ПЛАН

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	6
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В	
УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	17
2.1. Діагностична оцінка системи мотивації досліджуваної організації.....	17
2.2. Оцінка ефективності мотивації персоналу та впливу кризових умов на мотивацію персоналу.....	29
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні реалії, в рамках яких функціонують вітчизняні організації, обумовлюють необхідність вироблення нових підходів до підвищення ефективності управління персоналом, де питання мотивації персоналу, як ключової функції такого управління, відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільності її діяльності та формуванні конкурентних переваг.

Особливої гостроти проблема управління мотивацією персоналу набуває в умовах криз, які мають комплексний характер і багатовимірний вплив. Для України ці умови є не лише економічними, але й глибоко соціальними та безпековими. Наслідки повномасштабного вторгнення РФ в Україну спричинили суттєві трансформації у функціонуванні вітчизняних організацій всіх сфер діяльності: руйнування їх виробничої інфраструктури, скорочення ринків збуту, зміну структури зайнятості та підвищення рівня психологічного навантаження на працівників. Додатковими чинниками нестабільності виступають інфляційні процеси, економічна нестабільність, трудова міграція, а також, власне, зміни у пріоритетах працівників щодо безпеки та умов праці.

У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу втрачають свою ефективність, оскільки не враховують змін у потребах, цінностях і поведінкових реакціях працівників. Зростає значення нематеріальних стимулів, психологічної підтримки, довіри до керівництва, гнучкості управлінських рішень та соціальної відповідальності організацій. Це зумовлює необхідність переосмислення механізмів мотивації персоналу та розробки адаптивних управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість організацій у кризових умовах.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається потребою у формуванні ефективної системи управління мотивацією персоналу, яка враховує специфіку кризових процесів та сприяє підвищенню результативності їх діяльності та стійкості організації загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням підвищення ефективності управління мотивацією персоналу приділяється значна увага в наукових працях та аналітичних дослідженнях багатьох вчених, зокрема таких, як: Безпалько О.В., Бондар Т.В., Зось-Кіор М.В., Крисько Ж., Кушнірук В. С., Малиновський А.І., Назаренко С.А., Попович Т.М., Прохоровська С.А., Скидан С.В., Тарасенко О. Ю. та інш.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження теми вирішувалися такі **актуальні завдання:**

- дослідити теоретичні засади системи мотивації персоналу через визначення її сутності, значення, базових форм, та сучасних механізмів управління з урахуванням впливу кризових явищ на стабільність і ефективність;
- зробити діагностичну оцінку діючої систему мотивації персоналу на прикладі досліджуваної організації;
- оцінити вплив кризових умов на мотивацію персоналу досліджуваної організації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах кризових явищ в досліджуваній організації.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу в кризових умовах.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів; порівняння - для оцінки різних моделей мотивації; системний підхід - для дослідження мотивації як складної управлінської категорії; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) - для оцінки стану мотивації персоналу; економічний аналіз - для визначення ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу в мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» м. Тернополя, що функціонують в умовах кризових викликів. Зокрема запропоновані заходи передбачають: формування цілісної мотиваційної політики та створення сприятливого мотиваційного середовища для продуктивної роботи; запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для барист, офіціантів та адміністраторів; забезпечення гнучкості та адаптивності мотиваційних механізмів до змін зовнішнього середовища через вироблення антикризових мотиваційних заходів, які передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримання прозорості комунікації між керівництвом та персоналом, забезпечення психологічної підтримки працівників, а також використання індивідуалізованого підходу до мотивації залежно від потреб окремих категорій персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, висновки та рекомендації, висвітлені у кваліфікаційній роботі, апробовані в роботі науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль-Збараж, 22.05.2026р.). Опубліковані тези на тему «Управління мотивацією персоналу в кризових умовах» [39].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація персоналу є однією з базових напрямів управління персоналом, що забезпечує активізацію трудової діяльності працівників, спрямованої на досягнення цілей діяльності. У сучасних наукових джерелах мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до певної поведінки та визначають її інтенсивність, напрям і стійкість [30;16;18;22]. У цьому аспекті внутрішні рушійні сили формують потреби працівників, їхні мотиви, інтереси, переконання, цінності, емоції та цілі діяльності. Зовнішніми рушійними силами є: стимули до праці, умови праці, винагорода за результати праці, вимоги оточення та соціальні чинники.

Узагальнення понятійного апарату сутності мотивації дозволяє розглядати її як багатовимірну категорію, що має комплексний характер і проявляється у таких взаємопов'язаних аспектах: економічному психологічному, соціальному та управлінському [30;26;25;10;1].

Економічний аспект мотивації пов'язаний із розглядом мотивації як інструменту забезпечення ефективності праці та досягнення економічних результатів діяльності організації. Тут мотивація розглядається через систему матеріального стимулювання, що включає заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові винагороди. Основний акцент робиться на взаємозв'язку між витратами праці та отриманими результатами, а також на забезпеченні продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності організації [30;25].

Психологічний аспект зацентрований на внутрішніх поведінкових мотивах людини. У межах цього підходу мотивація розглядається як сукупність потреб, мотивів, інтересів і цінностей, які спонукають працівника до діяльності. Особлива увага приділяється таким аспектам, як задоволення від праці, самореалізація, емоційний стан, рівень залученості та внутрішня готовність до виконання завдань [1;7].

Соціальний зріз мотивації відображає вплив соціального середовища на формування трудової поведінки працівників. Мотивація у цьому випадку пов'язується з потребою працівника у соціальній взаємодії, визнанні, приналежності до колективу, дотриманні соціальних норм і цінностей. Значну роль тут відіграють організаційна культура, стиль керівництва, міжособистісні відносини та рівень соціальної справедливості в колективі [30;22].

Управлінська складова мотивації полягає у цілеспрямованому впливі з боку керівництва на поведінку персоналу. У цьому контексті мотивація виступає функцією менеджменту, що реалізується через систему методів, інструментів і механізмів стимулювання працівників. Основна увага приділяється формуванню ефективної мотиваційної політики, узгодженню інтересів працівників і організації, а також забезпеченню досягнення стратегічних цілей [10].

Узагальнені підходи до розуміння мотивації наведені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні підходи до інтерпретації поняття «мотивація»

Підхід	Сутність підходу	Базові акценти	Основні інструменти / прояви	Значення для управління
Економічний	Розглядає мотивацію як спосіб підвищення ефективності праці та досягнення економічних результатів	Продуктивність, результативність, матеріальна вигода	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати	Забезпечує економічну ефективність діяльності організації
Психологічний	Трактує мотивацію як внутрішній процес, що визначається потребами, мотивами та цінностями особи	Потреби, інтереси, самореалізація, задоволення працею	Визнання, розвиток, цікава робота, самореалізація	Підвищує залученість і внутрішню мотивацію персоналу
Соціальний	Відображає вплив соціального середовища та взаємодії на трудову поведінку	Соціальна справедливість, приналежність, визнання	Корпоративна культура, командна робота, комунікації	Формує сприятливий соціально-психологічний клімат
Управлінський	Розглядає мотивацію як функцію менеджменту та інструмент цілеспрямованого впливу	Управлінський вплив, узгодження інтересів, ефективність	Ключові показники ефективності, оцінювання, система стимулювання, HR-політика	Забезпечує досягнення цілей організації через вплив на персонал

Примітка. Узагальнено автором за [30;25;10;1]

Аналіз наведених підходів свідчить, що жоден із них окремо не може забезпечити повного розкриття сутності мотивації персоналу. Економічний

підхід забезпечує вимірюваність і результативність, психологічний - глибину розуміння поведінки працівника, соціальний - формування сприятливого середовища, а управлінський - системність і цілеспрямованість впливу. У сучасних умовах, особливо в кризовому середовищі, ефективне управління мотивацією можливе лише за умови інтеграції зазначених підходів, що дозволяє врахувати як індивідуальні, так і організаційні аспекти трудової поведінки.

Водночас, в управлінському аспекті важливо розмежовувати поняття «мотивація» та «стимулювання». Мотивація має переважно внутрішній характер і пов'язана з потребами, цінностями та інтересами власне самого працівника, тоді як стимулювання є зовнішнім впливом з боку керівництва, спрямованим на формування бажаної трудової поведінки (рис. 1.1). Таким чином, ефективне управління персоналом передбачає гармонійне поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів.



Рис. 1.1. Розмежування змісту «мотивація» і «стимулювання»

Примітка. Наведено за [4]

В системі управління роль мотивації є багатовимірною і полягає у її здатності впливати на: підвищення результативності і продуктивності праці; зниження рівня плинності кадрів; якість виконуваних завдань; розвитку ініціативності працівників та інноваційної діяльності; адаптивність до змін. Значення мотивації персоналу в системі управління наведено на рис. 1.2.

В сучасних кризових умовах, спричинених військовою агресією та воєнними діями, а також нестабільністю на ринку праці, активними міграційними процесами та дефіцитом кадрів, вітчизняні організації змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом. В таких умовах, за

твердженням аналітиків, «правильна система мотивації стає не просто інструментом стимулювання, а засобом утримання ключових працівників, забезпечення стабільності виробництва та підтримки конкурентоспроможності» [20;34].

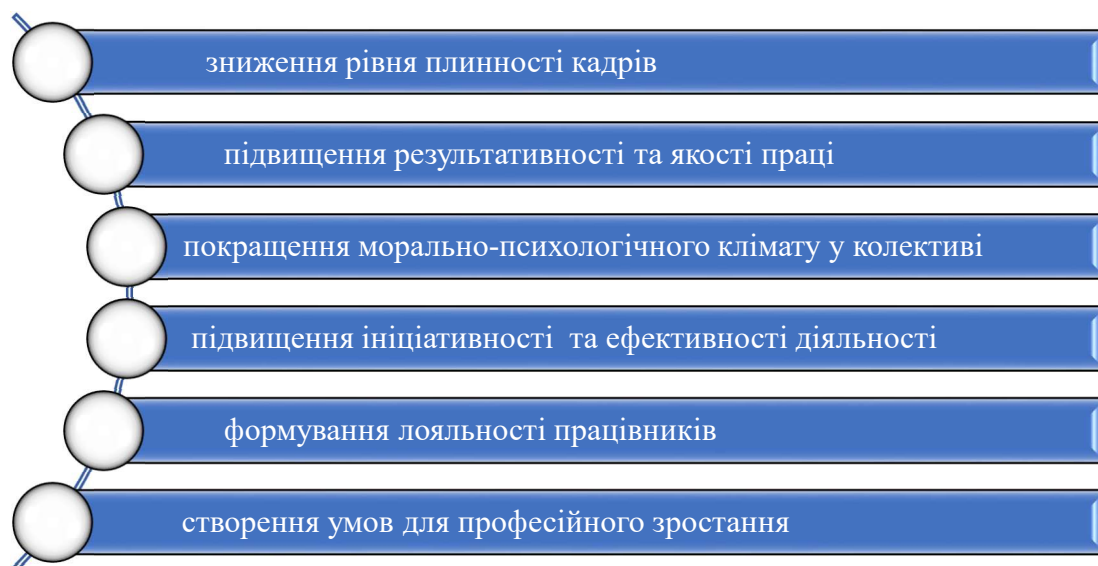


Рис. 1.2. Значення мотивації в системі управління організацією

Примітка. Узагальнено автором за [32;22]

Вагоме значення у створенні ефективної системи мотивації в організації має вплив низки чинників, які обумовлюють певну модель трудової поведінки працівників. В наукових джерелах [28;33], мотиваційні фактори групуються за різними ознаками. Так, за змістом, вони бувають матеріальними (заробітна плата, премії, соціальні виплати) та нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, самореалізація, участь у прийнятті рішень). За джерелом виникнення розрізняють: внутрішню, зовнішню та підтримуючу мотивації. (табл. 1.2). За функціональним призначенням вирізняють: мотивацію досягнення результатів; мотивацію уникнення невдач; соціальну мотивацію.

Особливого значення в забезпеченні ефективності системи мотивації в організації має вплив демотивуючих чинників, які можуть мати як організаційний, так і психологічний характер. Загалом, демотивація персоналу є процесом поступового зниження внутрішньої зацікавленості працівника у виконанні трудових обов'язків, що супроводжується погіршенням

результативності праці, зниженням залученості та ослабленням організаційної лояльності.

Таблиця 1.2

Чинники, що впливають на мотивацію персоналу

Мотивуючі чинники			Демотивуючі чинники
Внутрішні	Підтримуючі	Зовнішні чинники	
Особисті пріоритети та потреби; зміст та характер роботи; професійні здібності; інтерес до роботи.	Рівень оплати праці; стиль управління; безпека та умови праці; задоволеність працею; залучення в процеси прийняття рішень	Визнання результатів; кар'єрне зростання; довіра; відповідальна робота; надані повноваження	Неповага керівництва; несправедливе оцінювання; авторитарний стиль керівництва; низький рівень комунікації; організаційна непорядкованість; непорозуміння в колективі та з керівництвом.

Примітка. Узагальнено автором за [28;6]

Найбільш загрозливими в мотивуванні є управлінські прорахунки, оскільки вони формують системний негативний вплив на персонал і здатні поширюватися на весь колектив. До основних управлінських помилок, що спричиняють демотивацію персоналу, можна віднести [13;31]:

1) несправедливу систему оцінювання та винагороди. Однією з найпоширеніших причин демотивації є відсутність у працівника відчуття справедливості в оплаті праці та оцінюванні результатів його діяльності. Працівники негативно реагують на випадки необґрунтованості у відмінностях оплати праці, суб'єктивного підходу керівника до оцінки діяльності, непрозорості системи преміювання. У таких умовах формується відчуття недооцінки власної праці та втрачається зв'язок між зусиллями працівника і винагородою;

2) відсутність визнання досягнень працівника та зворотного зв'язку. Незважаючи на високі результати праці працівники можуть втрачати мотиваційний ефект за умови відсутності позитивного відношення з боку керівника. Демотивуючими чинниками при цьому виступають: ігнорування досягнень працівників; відсутність подяки; виключно критичний стиль

комунікації; неврахування внеску працівника в загальні результати роботи. Працівник поступово починає сприймати свою працю як незначущу;

3) авторитарний стиль керівництва. Суттєвий демотивуючий вплив має некоректна управлінська поведінка керівника, яка проявляється у постійному контролі і недовірі, публічній критиці чи приниженні, маніпуляції та психологічному тиску, ігноруванні думки працівників, агресивній комунікації. Такі дії формують емоційне виснаження, страх помилок та втрату ініціативності;

4) відсутність професійного розвитку персоналу. Демотивація проявляється через: відсутність можливості кар'єрного зростання; одноманітність робочих процедур; неможливість професійного навчання; недооцінення професійного потенціалу працівника. За таких умов виникають симптоми професійної стагнації та знижується рівень залученості працівника до важливих рішень;

5) надмірне навантаження та емоційне виснаження. У кризових умовах особливо актуальними демотиваторами стають: перевантаження працівників; стрес та постійна робота в режимі терміновості; порушення балансу між роботою та вільним часом. Тривалий вплив таких факторів призводить до емоційного вигорання та внутрішньої резигнації персоналу;

6) низький рівень комунікації та залучення. Працівники відчують демотивацію, якщо вони: не залучаються до обговорення рішень; не володіють інформацією про зміни; не розуміють стратегічних цілей організації; не мають можливості висловити власну позицію. Відсутність комунікації формує відчуття відчуженості та недовіри до дій і рішень керівництва.

Як свідчать дослідження, одним із найбільш критичних джерел демотивації персоналу є управлінські помилки, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень комунікації та систему взаємодії в колективі. В узагальненому виді такі управлінські помилки представлені на рис. 1.3.

Критичними ситуаціями, які демотивують працівників, є також створення в колективі атмосфери страху, нестабільності та психологічного дискомфорту. Такий стан призводить до зниження ініціативності працівників, втрати довіри,

прихованого опору, формального виконання обов'язків та, як наслідок, зростання плинності кадрів.



Рис. 1.3. Управлінські помилки, що спричиняють демотивацію працівника

Примітка. Узагальнено автором за [13;31]

У сучасних кризових умовах, як зазначають науковці [6;9;25], система мотивації персоналу функціонує під впливом низки викликів, які ускладнюють її ефективну реалізацію.

По-перше, зростає рівень невизначеності зовнішнього середовища, що ускладнює довгострокове планування мотиваційної політики. Для України особливо вагомим чинником є наслідки війни, які зумовлюють нестабільність ринку праці та зміну пріоритетів працівників.

По-друге, відбувається трансформація ціннісних орієнтацій персоналу. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на безпеку, гнучкість, психологічний комфорт та баланс між роботою і особистим життям.

По-третє, актуалізується проблема емоційного вигорання та зниження залученості персоналу, що потребує впровадження програм психологічної підтримки та розвитку стресостійкості.

По-четверте, цифровізація управління змінює підходи до мотивації, зумовлюючи необхідність використання сучасних HR-технологій та аналітичних інструментів.

По-п'яте, посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри, що змушує організації розробляти більш гнучкі, персоналізовані та інноваційні системи мотивації.

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання формування сприятливого мотиваційного середовища, яке б спонукало до більш ефективної діяльності, та вироблення дієвих механізмів управління мотивацією працівника.

Загалом, управління мотивацією є системою дій зі стимулювання працівників до ефективної роботи з метою досягнення цілей організації. Реалізується таке управління через відповідні механізми, що включають сукупність управлінських методів, важелів і процедур, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на мотиви, інтереси та поведінку працівників.

Ефективне управління мотивацією персоналу передбачає використання широкого спектра інструментів впливу, які забезпечують активізацію трудової діяльності працівників, підвищення їх залученості та досягнення стратегічних цілей організації. Мотивація персоналу повинна мати комплексний характер і поєднувати матеріальні, нематеріальні, організаційні та інноваційні інструменти, адаптовані до потреб працівників та умов діяльності підприємства [4;17;21]. Інструментальна складова управління мотивацією предста21влена на рис. 1.4.

Матеріальні інструменти виступають базовим елементом стимулювання трудової активності працівників. Основною формою матеріальної мотивації є заробітна плата, що складається з фіксованої та змінної частин. Фіксована частина забезпечує працівнику фінансову стабільність і соціальну захищеність, тоді як змінна частина, представлена преміями, бонусами та іншими заохочувальними виплатами, орієнтована на стимулювання результативності праці та досягнення встановлених показників діяльності. Значну мотиваційну роль відіграють також соціальні пакети, які можуть включати медичне

страхування, оплати навчання, транспортні компенсації, додаткові відпустки та інші соціальні гарантії. У сучасних умовах в практиці мотивування набувають поширення програми участі працівників у прибутках організації, що сприяють формуванню відчуття причетності персоналу до результатів діяльності підприємства.



Рис. 1.4. Інструменти управління мотивацією діяльності персоналу

Примітка. Сформовано автором за [4]

Водночас практика сучасного менеджменту свідчить, що матеріальні стимули не завжди здатні забезпечити довгострокову мотивацію працівників. У зв'язку з цим особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, спрямовані на задоволення вищих потреб особистості. Одним із найважливіших інструментів є визнання та похвала, які дозволяють працівнику відчути значущість власного внеску в діяльність організації. Позитивне підкріплення результатів праці сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підвищує самооцінку працівника та стимулює його до подальшого професійного розвитку.

Важливим інструментом мотивації є можливість професійного навчання та розвитку компетентностей працівників. Організація тренінгів, програм підвищення кваліфікації, наставництва та професійного консультування дозволяє працівникам відчувати перспективу професійного зростання та

підвищує їхню конкурентоспроможність. Тісно пов'язаним із цим є забезпечення можливостей кар'єрного просування, що є вагомим стимулом для досягнення високих результатів праці та розвитку управлінського потенціалу персоналу.

Суттєву роль в мотивуванні праці відіграють організаційні інструменти, пов'язані з впровадження гнучких форм організації праці, зокрема гнучкого графіка роботи, дистанційної або змішаної форми зайнятості. Важливим мотиваційним чинником є також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, оскільки це формує відчуття відповідальності, довіри та значущості власної ролі в організації. Водночас ефективна корпоративна культура, заснована на принципах партнерства, взаємоповаги та підтримки, створює сприятливе соціально-психологічне середовище та сприяє формуванню колективної ідентичності.

Особливе місце в системі управління мотивацією займають організаційні інструменти, що ґрунтуються на формуванні сприятливого трудового середовища. Одним із таких інструментів є раціональний дизайн робочих місць, що передбачає створення комфортних та безпечних умов праці, оптимізацію трудових процесів і врахування ергономічних вимог. Важливим елементом мотивації виступає делегування повноважень, яке сприяє розвитку самостійності працівників, підвищенню їх відповідальності та ініціативності. Ефективне формування команд також має суттєве мотиваційне значення, оскільки забезпечує підтримку співпраці, розвиток комунікації та посилення групової згуртованості.

Для підтримання мотивації важливе значення мають прямі внутрішні комунікації, які забезпечують своєчасний обмін інформацією між керівництвом і персоналом. Відкритість комунікацій, прозорість управлінських рішень та регулярний зворотний зв'язок сприяють формуванню довіри до керівництва та знижують рівень організаційної невизначеності.

В умовах цифрової трансформації великого значення набувають інноваційні інструменти мотивації персоналу.

До таких інструментів відноситься [3;21]:

застосування системи KPI та OKR, які дозволяють встановлювати чіткі цілі діяльності, оцінювати результати праці та забезпечувати узгодження індивідуальних і стратегічних цілей організації;

використання цифрових HR-систем, що сприяє автоматизації процесів управління персоналом, моніторингу рівня залученості працівників та персоналізації мотиваційних програм;

гейміфікація трудової діяльності, що передбачає використання ігрових елементів у процесі виконання робочих завдань. У практичному аспекті гейміфікація сприяє підвищенню зацікавленості працівників, розвитку командної взаємодії та стимулює досягнення поставлених результатів;

впровадження програми добробуту персоналу (well-being), які орієнтовані на підтримку фізичного, психологічного та емоційного стану працівників. Такі програми можуть включати заходи зі збереження здоров'я, психологічну підтримку, розвиток стресостійкості та формування здорового способу життя;

власні проекти(стартапи) є можливістю проявити креативність працівника, надати йому більшої ініціативності в реалізації поставлених завдань та виконуваної роботи, створюючи при цьому новий продукт, вдосконалювати професійні вміння та навички.

Отже, ефективне управління мотивацією персоналу передбачає комплексне та збалансоване використання різних інструментів впливу, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку організаційної діяльності та сучасні виклики зовнішнього середовища. Лише поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних та інноваційних механізмів мотивації забезпечує формування стійкої залученості персоналу та підвищення ефективності діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1. Діагностична оцінка системи мотивації досліджуваної організації

Оцінку діючої практики управління мотивацією працівників проведемо на прикладі діяльності мережі кав'ярень «BLACK&WHITE COFFEE» м. Тернополя. Кав'ярні мережі функціонують як приватні заклади у формі ФОП. Основним видом їх діяльності в рамках КВЕД є: 56.30 – обслуговування напоями (приготування кави, чаю, соків для споживання на місці) та 47.25 – роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах (продаж тістечок, шоколаду, цукерок).

Основним форматом діяльності «BLACK&WHITE COFFEE» в м. Тернополі є стаціонарна кав'ярня у приміщенні. Діяльність кав'ярень регламентується низкою дозвільних документів, передусім: Декларацією відповідності вимогам пожежної безпеки та Державною реєстрацією потужностей оператора ринку [40;41].

Кав'ярня «BLACK&WHITE COFFEE» у місті Тернополі є сучасним закладом, діяльність якого спрямована на задоволення потреб споживачів у якісних гарячих напоях, легких десертах та комфортному відпочинку. Основною концепцією закладу є поєднання високої якості продукції, швидкого сервісу та створення затишної атмосфери для відвідувачів. Кав'ярня орієнтується на широкий сегмент споживачів - студентів, працівників офісів, молодь, туристів та мешканців міста, які цінують комфорт, оперативність обслуговування та якісну кавову продукцію.

Діяльність мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» ґрунтується на низці ключових принципів, які визначають особливості її функціонування, організації сервісу та взаємодії зі споживачами. Такими принципами є:

клієнтоорієнтованість, яка спрямовується на максимально можливе врахування потреб, очікувань та побажань відвідувачів у процесі їх

обслуговування. Це важливо з огляду на необхідність створення комфортних умов для споживача, формування позитивних вражень та емоційної прихильності до бренду;

забезпечення високої якості напоїв та обслуговування. Для кав'ярні якість є одним із ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки саме вона формує рівень задоволеності клієнтів та впливає на їх рішення щодо повторного відвідування закладу;

формування позитивного емоційного настрою споживачів. Кав'ярня виконує не лише функцію закладу харчування, але й виступає простором для відпочинку, спілкування, навчання або роботи. Тому особливого значення набуває створення затишної атмосфери, яка сприяє психологічному комфорту відвідувачів;

оперативності та швидкості обслуговування, адже значна частина споживачів цінує можливість швидко отримати якісний продукт без тривалого очікування. Саме тому важливим завданням закладу є оптимізація процесу приймання та виконання замовлень, ефективна організація праці персоналу та забезпечення високої швидкості приготування продукції.

У сучасних умовах важливого значення набуває орієнтація закладу на інноваційність та адаптивність. Ринок кавових напоїв постійно змінюється під впливом нових споживчих тенденцій, технологій та конкурентного середовища. У таких умовах успішне функціонування кав'ярень потребує постійного оновлення асортименту, використання сучасних методів просування, розвитку цифрових каналів комунікації та вдосконалення сервісу. Тут важливим є впровадження сезонних пропозицій, авторських напоїв, програм лояльності та активне використання соціальних мереж для взаємодії зі споживачами.

Інструменти реалізації вищезначених принципів діяльності мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» проілюстровано на рис. 2.1.

Таким чином, система принципів діяльності мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» спрямована на забезпечення високої якості сервісу, задоволення потреб споживачів та формування стійких конкурентних переваг.

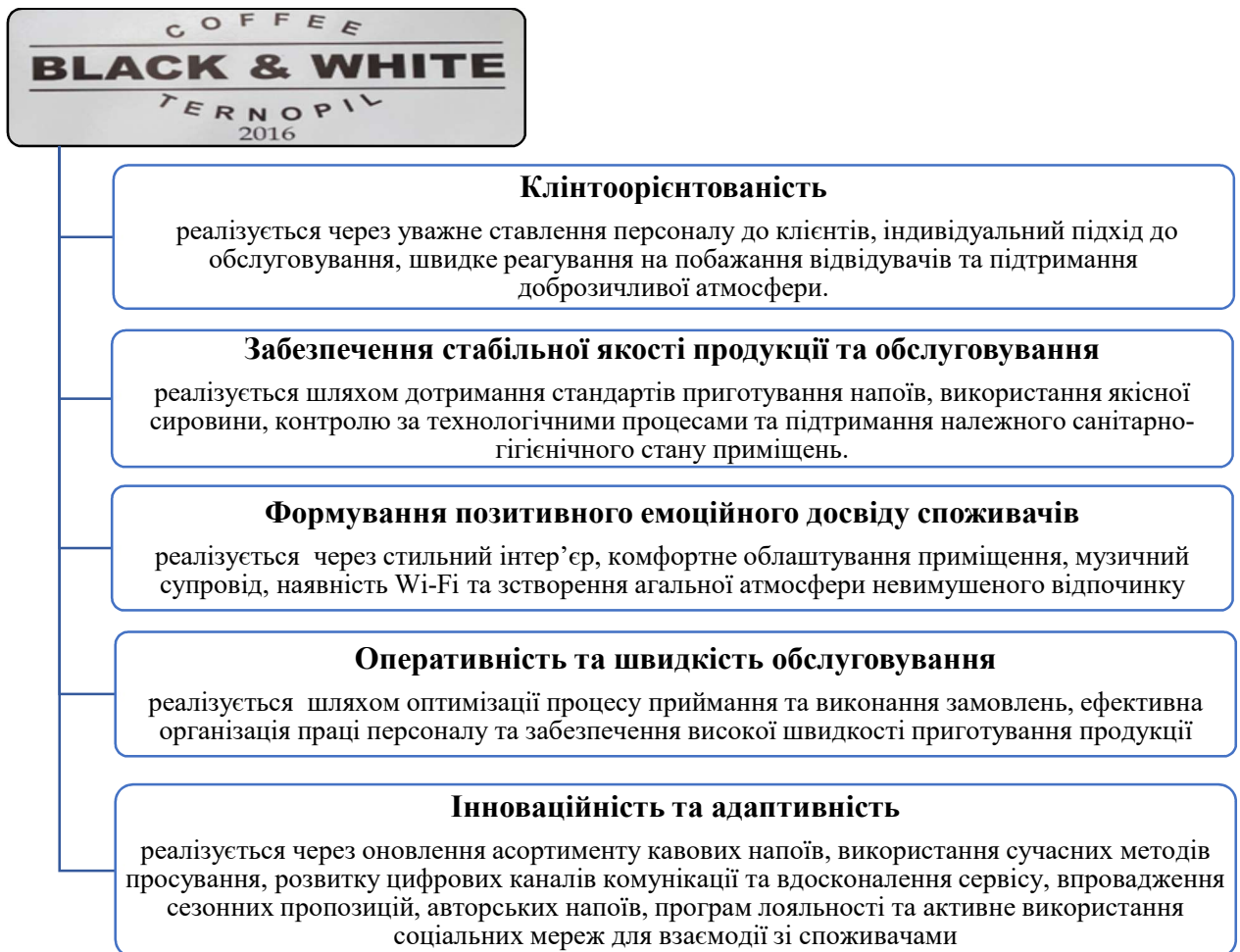


Рис. 2.1. Інструменти реалізації принципів діяльності мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE»

Примітка. Сформовано автором за [41]

Функціонування мережі кав'ярень відбувається в умовах високої конкуренції з боку локальних та національних мереж закладів громадського харчування. Варто зазначити, що основними конкурентами «BLACK & WHITE COFFEE», є наступні кав'ярні міста: «XX століття, кав'ярня», Moburger, «Горня», Lucky Coffee, Карма Кава, Кав'ярня на Валовій, Зернятко, Ukrainian military Coffee, «Ровер-кав'ярня», Fly, Карма Кава, Modern Society Ternopil тощо. Кав'ярня «BLACK & WHITE» входить в 10-у найбільш успішних та відвідуваних з позитивними відгуками і оцінками. Так за даними проведених опитувань, якість кавових напоїв та сервісу на «відмінно» оцінили 83% респондентів, на «добре» - 8% опитаних, стільки ж оцінили роботу закладу на «погано» (рис. 2.2.).

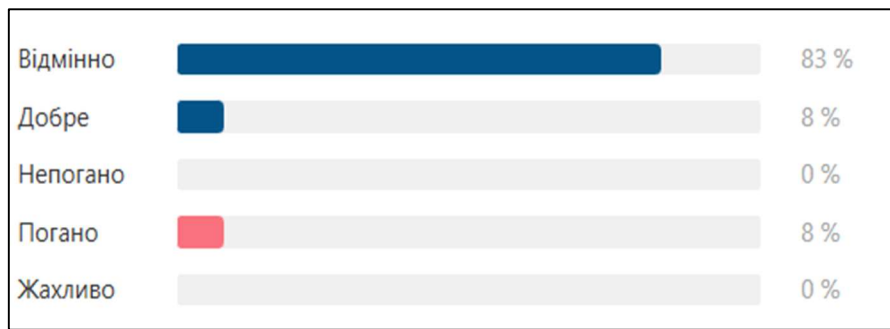


Рис. 2.2. Відгуки про рівень обслуговування та якість напоїв в кав'ярні «BLACK&WHITE COFFEE»

Примітка. Наведено за [41]

Перевагами закладу, які були відзначені відвідувачами, є:

«Смачна кава (згадується неодноразово, описується як ароматна, свіжа та улюблена).

Приємне обслуговування (персонал описується як привітний та уважний).

Затишна атмосфера (відзначається спокій та бажання залишитися довше)» [40;41]

Суттєвих недоліків в роботі закладів даної мережі не було помічено.

Як свідчать аналітичні дані, базовими конкурентними перевагами «BLACK&WHITE COFFEE» є широкий асортимент напоїв, можливість придбання продукції «з собою», привітний та уважний персонал, швидкість обслуговування та комфортне середовище для проведення дозвілля чи роботи.

Асортимент продукції кав'ярні включає різноманітні види кавових напоїв, серед яких еспreso, американо, капучино, латте, мокачино, авторські кавові напої, а також широкий вибір чаю та десертів. Особлива увага приділяється якості кавових зерен, дотриманню технології приготування напоїв та естетичному оформленню продукції. Наявність супутніх товарів і солодоців дозволяє підвищувати середній чек та формувати комплексну пропозицію для клієнтів.

До основних факторів успіху мережі кав'ярень «BLACK&WHITE COFFEE» в м. Тернопіль можна віднести наступне:

орієнтування на якість продукції та обслуговування;

зручне розташування закладів;
формування комфортної атмосфери;
оперативність виконання замовлень;
адаптацію до сучасних тенденцій споживчих вимог;
підтримання стабільного рівня сервісу.

На даний час мережа кав'ярень «BLACK&WHITE COFFEE» є прикладом сучасного бізнесу, діяльність яких спрямована на забезпечення якісного сервісу та задоволення потреб споживачів у комфортному середовищі. Заклади поєднують традиції кавової культури із сучасними підходами до організації обслуговування, що дозволяє йому підтримувати конкурентні позиції на локальному ринку м. Тернополя.

Аналіз організації системи управління мережею засвідчив, що вона характеризується лінійним типом. Управління діяльністю мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» здійснюється через систему розподілу управлінських функцій між керівником закладу, адміністратором та шеф-бариста. Ефективність функціонування кав'ярні залежить від професійної компетентності управлінського персоналу, рівня організації праці, координації діяльності працівників та забезпечення високих стандартів сервісу. Кожна із зазначених посад має власний функціонал, сферу відповідальності та перелік професійних вимог.

Керівник мережі закладів виконує стратегічні, організаційні та контрольні функції, забезпечуючи загальне управління їх діяльністю. Основною метою його роботи є забезпечення ефективного функціонування кав'ярні, підтримання її конкурентоспроможності та досягнення стабільних фінансових результатів. Функціональними завданнями керівника є: здійснення підбору персоналу, організація системи мотивації працівників, встановлення стандартів обслуговування та контроль їхнього виконання. Важливою управлінською складовою його діяльності є аналіз ринкової ситуації, вивчення конкурентного середовища, адаптація діяльності закладу до змін споживчих потреб, а також

координація просування закладу у соціальних мережах, розроблення програм лояльності та впровадження нових сервісних рішень.

У сучасних умовах особливого значення набуває антикризове управління діяльністю кав'ярні. Керівник повинен оперативно реагувати на зміни попиту, коливання цін на сировину, кадрові проблеми чи інші зовнішні виклики. Це потребує здатності швидко приймати управлінські рішення та ефективно організовувати роботу колективу. Базовий функціонал керівництва мережею кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» м.Тернополя та вимоги до його професійної діяльності наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Функціонал керівництва закладами «BLACK & WHITE COFFEE» та вимоги до професійних якостей керівника

Примітка. Складено автором

Варто зазначити, що крім професійних компетентностей, важливими є особистісні якості керівника, а саме: ініціативність, емоційна врівноваженість, здатність мотивувати працівників та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Адміністратор кав'ярні забезпечує оперативне управління щоденною діяльністю закладу та координує роботу персоналу безпосередньо під час обслуговування клієнтів. Його діяльність має переважно організаційний та контрольний характер. До основних функцій адміністратора належать:

- організація роботи персоналу зміни;
- контроль якості обслуговування клієнтів;
- вирішення поточних організаційних питань;
- контроль дотримання трудової дисципліни;
- координація роботи бариста та допоміжного персоналу;
- контроль чистоти та санітарного стану приміщення;
- комунікація з клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій;
- контроль виконання стандартів сервісу;
- облік товарних залишків та замовлення продукції;
- участь у формуванні графіків роботи персоналу.

Адміністратор виступає важливою ланкою між керівництвом та персоналом закладу. Він забезпечує безперебійну роботу кав'ярні протягом зміни, оперативно реагує на проблемні ситуації та контролює якість виконання робіт працівниками.

Особливого значення у діяльності адміністратора набуває робота з клієнтами. Саме адміністратор часто відповідає за формування першого враження про заклад, вирішення скарг та підтримання позитивної атмосфери. Тому важливими є його комунікаційні здібності та навички сервісної взаємодії.

До професійних якостей адміністратора ставляться вимоги, зокрема: комунікабельності; організованості; відповідальності; уважності; здатності працювати в умовах багатозадачності; мати навички управління персоналом; конфліктологічної компетентності; стресостійкості; ввічливості та клієнтоорієнтованості; дисциплінованості.

Адміністратор повинен добре знати стандарти обслуговування, асортимент продукції, основи касової дисципліни та специфіку роботи закладу такого типу.

Шеф-бариста є ключовим фахівцем, який відповідає за якість кавової продукції, професійну підготовку бариста та дотримання технологічних стандартів приготування напоїв. У сучасних кав'ярнях ця посада поєднує технологічні, навчальні та контрольні функції. Шеф-бариста відіграє важливу роль у підтриманні стабільної якості продукції, оскільки саме від професійного рівня приготування кави залежить задоволеність клієнтів та репутація закладу. Крім технічних навичок, він також бере участь у формуванні корпоративної культури та професійному розвитку персоналу. Вимоги до шеф-баристи кав'ярні «BLACK&WHITE COFFEE», згідно посадової інструкції, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вимоги до шеф-баристи кав'ярні «BLACK&WHITE COFFEE»

Посада	Шеф-бариста
Підрозділ	Кав'ярня «BLACK&WHITE COFFEE»
Відповідальність	Відповідає за якість кавової продукції, професійну підготовку бариста та дотримання технологічних стандартів приготування напоїв.
Підпорядкування	Директор (керуючий мережею)
Прямі контакти	Директор, адміністратор
Основні функції	Організаційні, технологічні та контрольні функції: - контроль якості приготування кавових напоїв; - розроблення та вдосконалення кавового меню; - навчання та стажування бариста; - контроль дотримання технології приготування напоїв; - налаштування та контроль роботи кавового обладнання; - оцінювання якості кавових зерен та сировини; - впровадження нових рецептів і сезонних пропозицій; - контроль санітарного стану робочої зони; - формування культури сервісу та професійних стандартів
Кваліфікаційні вимоги	Глибокі знання технології приготування кави; • розуміння особливостей різних сортів кави; • навички роботи з професійним кавовим обладнанням; • високий рівень практичної майстерності; • здатність навчати персонал; • уважність до деталей; • творчий підхід; • відповідальність; • комунікабельність; • прагнення до професійного розвитку
Повноваження	Усунення будь-якого працівника від роботи, якщо порушуються технології приготування напоїв або не дотримуються стандарти обслуговування до того моменту, коли керівник або адміністратор не з'ясує ситуацію.

Примітка. Складено автором за [40]

Важливою вимогою до шеф-баристи є також здатність підтримувати високий рівень якості продукції навіть в умовах інтенсивного навантаження та великої кількості замовлень.

Таким чином, ефективне функціонування мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» суттєво залежить від чіткого розподілу управлінських функцій і відповідальності між ключовими працівниками. Кожна із зазначених вище посад виконує важливу роль у забезпеченні якості сервісу, організації роботи персоналу та підтриманні конкурентоспроможності закладу на ринку кавових напоїв.

Станом на початок 2026 року в мережі кав'ярень «BLACK&WHITE COFFEE» м. Тернополя чисельність працюючих складає 21 особа, з яких адміністративний персонал складає 5 осіб (керуючий, 2 адміністратори та 2 шеф-баристи), 6 баристів, 7 офіціантів, 1 кондитер та 2 прибиральниці. Варто відзначити, що в порівнянні з 2025 роком чисельність персоналу зросла на 2 особи, або на 9,5%. Додаткова потреба у працівниках виникла з огляду на зростання потоку клієнтів та підвищення попиту на послуги кав'ярні, а також стало можливим з причин розширення масштабів діяльності та збільшення роздрібного товарообороту. Це є свідченням стабільного розвитку закладу, зростання його іміджу та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів.

Успішність роботи мережі закладів кав'ярень «BLACK&WHITE COFFEE» напряду залежить від запровадженої системи стимулювання діяльності працівників та розвитку мотиваційного середовища.

Аналіз практики мотивації персоналу в закладах «BLACK&WHITE COFFEE» засвідчив, вона поєднує в собі фінансові та нефінансові інструменти, які спрямовуються на створення сприятливого психологічного клімату, покращення якості сервісу та формування лояльності персоналу до закладу.

Для персоналу, основними мотиваційними перевагами роботи в кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE», є: гідна оплата праці, яка збільшується щомісячно; дружній та комфортний колектив однодумців; організація корпоративних та командних зустрічей; безкоштовна кава для працівників під

час зміни; накопичення 30% бонусів при покупках у вихідні дні; відсутність системи штрафів та надмірно суворих заборон на роботі; забезпечення якісним та красивим робочим одягом; можливість купувати десерти за закупівельною ціною (рис. 2.4).

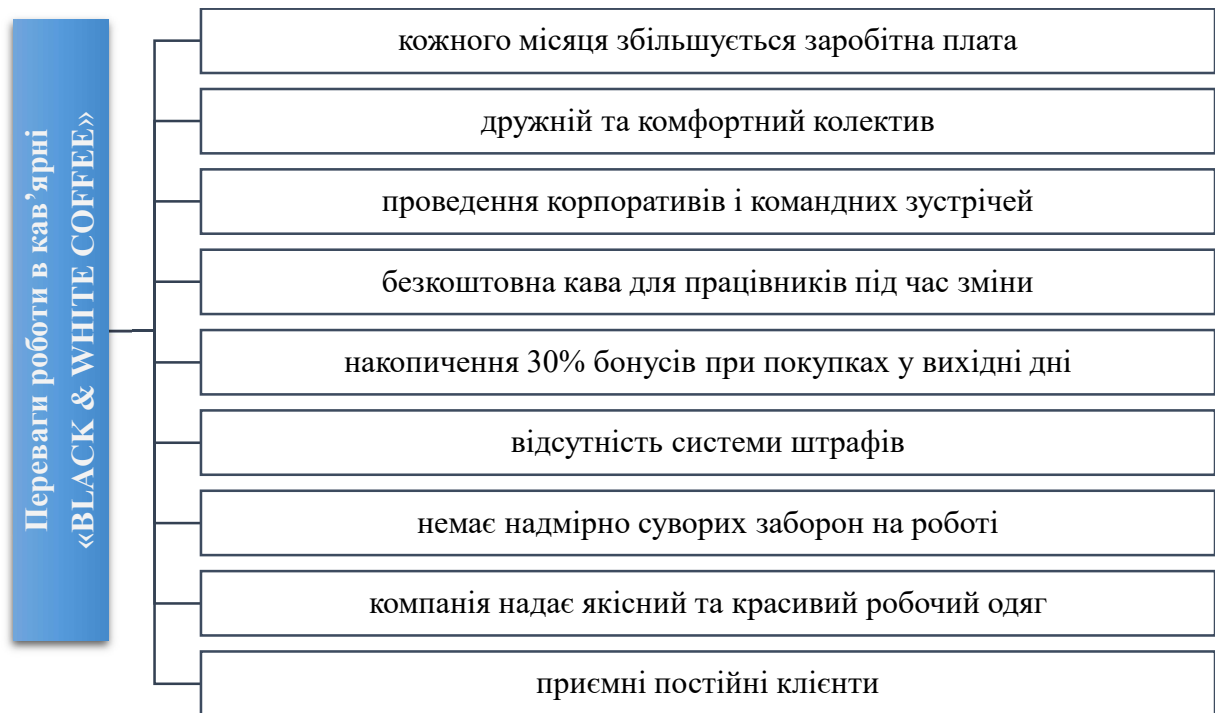


Рис. 2.4. Переваги роботи в кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE»

Примітка. Складено автором за [40]

Одним із найбільш застосовуваних інструментів є преміювання за результати роботи. На практиці премії нараховуються працівникам за досягнення певних показників ефективності діяльності. У кав'ярні до таких критеріїв відносяться: виконання або перевиконання плану продажів; відсутність скарг від клієнтів; дотримання стандартів сервісу; високий рівень швидкості обслуговування; позитивні відгуки відвідувачів; відсутність порушень трудової дисципліни (рис. 2.5).

Практика бонусів застосовуються для стимулювання активних продажів та підвищення середнього чека. Зокрема, такі бонуси нараховуються за: продаж певної кількості кавових напоїв у вихідні; реалізацію сезонних позицій меню;

збільшення продажів десертів чи супутньої продукції; досягнення командного плану зміни або місяця.



Рис. 2.5. Критерії нарахування премії працівникам кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE»

Примітка. Узагальнено автором

Ефективним механізмом стимулювання в кав'ярні є використання відсотка від продажів. Такий підхід дозволяє підвищити активність персоналу у процесі обслуговування клієнтів. Працівник може отримувати певний відсоток від: загального обсягу продажів зміни; продажів окремих категорій товарів; реалізації авторських або акційних напоїв. Практика використання такого стимулу сприяє формуванню у персоналу більшої зацікавленості у результатах діяльності закладу, однак потребує прозорої системи обліку та контролю продажів.

Важливим елементом матеріальної мотивації є доплати за додаткові зміни або понаднормову роботу. Це дозволяє підсилити мотивацію роботи персоналу у періоди підвищеного навантаження, а саме, у вихідні дні, святкові періоди чи години пікового потоку клієнтів. Для стимулювання працівників до додаткової зайнятості застосовуються погодинні доплати, подвійна оплата святкових змін, бонуси за підміну колег, надбавки за роботу у вечірній час. Практика таких

доплат дозволяє забезпечити гнучкість організації праці та підтримувати стабільну роботу закладу навіть в умовах кадрового дефіциту.

Окремим інструментом стимулювання є надання працівникам знижок на продукцію закладу. У кав'ярнях мережі «BLACK & WHITE COFFEE» працівники мають можливість безкоштовно або за пільговими цінами отримувати кавові напої чи десерти під час зміни. На практиці це реалізується через: безкоштовні напої під час робочої зміни; корпоративні знижки на тістечка; спеціальні пропозиції для працівників та їх друзів. Такий підхід сприяє не лише матеріальному стимулюванню, але й формуванню емоційної залученості працівників до бренду кав'ярні. Крім того, персонал краще ознайомлюється із продукцією закладу, що позитивно впливає на якість рекомендацій клієнтам.

У кав'ярні також активно використовуються нематеріальні інструменти стимулювання. Серед них можна виокремити такі: визнання професійних досягнень; організація навчальних тренінгів; можливість професійного розвитку і кар'єрного зростання; підтримка ініціативності працівників; організація корпоративних заходів для персоналу.

Особливістю мотивації баристи є поєднання високого рівня фізичного та емоційного навантаження із необхідністю постійного підтримання доброзичливого сервісу. Бариста не лише готує напої, а й безпосередньо формує враження клієнта про заклад. Його робота потребує одночасного виконання багатьох завдань: приймання замовлень, приготування напоїв, комунікації з клієнтами, підтримання чистоти робочого місця та дотримання стандартів сервісу. Тому система мотивації повинна враховувати специфіку такої діяльності.

Однією з особливостей мотивації баристи є важливість професійного визнання та можливості творчої самореалізації. Працівники кав'ярні сприймають свою діяльність не лише як технічну роботу, а як певне мистецтво та спосіб професійного самовираження. У зв'язку з цим ефективними мотиваційними інструментами є:

участь у майстер-класах та навчання технікам латте-арту;
можливість створення авторських напоїв;
професійна сертифікація;
кар'єрне зростання до шеф-бариста чи адміністратора.

Важливою особливістю є також залежність мотивації баристи від рівня взаємодії з клієнтами. Позитивний зворотний зв'язок від відвідувачів, подяка, хороші відгуки та постійні клієнти суттєво впливають на емоційне задоволення працівника від роботи. Саме тому керівництву важливо формувати культуру поваги до персоналу та підтримувати високий рівень внутрішніх комунікацій у колективі.

Таким чином, практична реалізація системи стимулювання персоналу у мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» включає комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Їх використання сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню стабільного і професійного колективу.

2.2. Оцінка ефективності мотивації персоналу та впливу кризових умов на мотивацію персоналу

Ефективність системи мотивації персоналу у кав'ярні визначається ступенем її впливу на результати діяльності працівників, якість обслуговування клієнтів, рівень продуктивності праці та загальні показники функціонування закладу. У сфері кавового бізнесу оцінювання ефективності мотивації має комплексний характер, оскільки результати мотиваційної політики проявляються не лише у фінансових показниках, але й у поведінці персоналу, рівні задоволеності клієнтів та соціально-психологічному кліматі колективу.

Для оцінювання ефективності мотивації у діяльності мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» доцільно використовувати кількісні та якісні показники. До таких показників віднесено:

продуктивність праці персоналу за видами виконуваних робіт (відображає рівень результативності роботи працівників та їх зацікавленість у виконанні професійних обов'язків) ;

рівень продажів кавових та інших напоїв, супутньої продукції (кондитерських виробів тощо) (характеризує здатність працівників забезпечувати зростання реалізації продукції);

якість обслуговування клієнтів (визначає рівень сервісу та професійної поведінки персоналу);

рівень задоволеності персоналу (відображає ставлення працівників до умов праці та системи мотивації);

плинність кадрів (характеризує стабільність кадрового складу та ефективність мотиваційної політики);

дисципліна праці (відображає рівень відповідальності та організованості персоналу);

рівень професійного розвитку (характеризує прагнення працівників до вдосконалення професійних навичок);

командна взаємодія (визначає рівень співпраці між працівниками та психологічний клімат у колективі);

рівень залученості персоналу (відображає ступінь зацікавленості працівників у розвитку закладу);

ефективність системи нематеріальної мотивації (оцінює результативність соціально-психологічних стимулів);

рівень професійного навантаження (дозволяє оцінити ризики професійного вигорання працівників);

фінансово-економічна ефективність мотивації (визначає економічні результати застосування мотиваційних механізмів).

В табл. 2.2. узагальнені оціночні показники базових критеріїв з визначенням їх впливу на діяльність кав'ярні. Такі оцінки дозволяють більш об'єктивно оцінити результативність мотиваційної політики та своєчасно коригувати систему стимулювання відповідно до потреб працівників.

В практичному аспекті ефективною і результативною системою мотивації в закладах «BLACK & WHITE COFFEE» варто вважати в таких ситуаціях:

Таблиця 2.2

**Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу кав'ярні
«BLACK & WHITE COFFEE»**

Критерій оцінювання ефективності	Показники оцінювання у кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE»	Очікуваний вплив на діяльність кав'ярні
Продуктивність праці персоналу	Кількість обслуговуваних клієнтів за зміну; швидкість приготування напоїв; кількість виконаних замовлень; середній чек	Підвищення ефективності роботи персоналу та швидкості обслуговування
Рівень продажів	Обсяг продажів кавових напоїв; продаж десертів; реалізація сезонних позицій; допродажі	Зростання доходів та прибутковості закладу
Якість обслуговування клієнтів	Позитивні відгуки клієнтів; кількість постійних гостей; результати «таємного покупця»; відсутність скарг; рейтинг в соцмережах та онлайн платформах	Формування позитивного іміджу кав'ярні та лояльності клієнтів
Рівень задоволеності персоналу	Результати внутрішніх опитувань; психологічний клімат; рівень конфліктності; задоволеність графіком роботи; аналіз скарг і конфліктних ситуацій	Підвищення лояльності персоналу та стабільності колективу
Плинність кадрів	Кількість звільнень; тривалість роботи працівників; частота зміни персоналу; рівень стабільності персоналу	Зменшення витрат на пошук і навчання персоналу
Дисципліна праці та відповідальність працівників	Кількість запізнень; дотримання графіків; виконання стандартів роботи; акуратність в роботі, відповідальне ставлення до обов'язків	Підвищення організованості та якості внутрішніх процесів
Рівень професійного розвитку	Участь у тренінгах; освоєння нових технік приготування кави; участь у майстер-класах	Покращення якості продукції та професійної компетентності персоналу
Командна взаємодія	Взаємодопомога у зміні; участь у корпоративних заходах; ефективність внутрішньої комунікації	Формування стабільної та згуртованої команди
Рівень залученості персоналу	Ініціативність; пропозиції щодо покращення роботи; активність у розвитку сервісу	Підвищення інноваційності та адаптивності закладу
Ефективність нематеріальної мотивації	Участь у корпоративах; задоволеність атмосферою роботи; лояльність до бренду	Зміцнення корпоративної культури та емоційної прихильності персоналу
Рівень професійного навантаження	Перевантаження у години пік; рівень втоми персоналу; емоційне виснаження	Своєчасне виявлення ризиків зниження мотивації
Фінансово-економічна ефективність мотивації	Зростання прибутковості; збільшення обсягів продажу, підвищення рентабельності діяльності; скорочення втрат продукції	Підвищення загальної ефективності діяльності кав'ярні

Примітка. Узагальнено автором

якщо після впровадження системи бонусів за продаж десертів чи сезонних напоїв спостерігається збільшення обсягів реалізації цих товарів, це може свідчити про результативність мотиваційних заходів;

зменшення плинності кадрів свідчить про позитивний вплив мотиваційної політики на задоволеність працівників умовами праці;

працівники, які відчують підтримку керівництва та справедливість системи стимулювання, демонструють вищий рівень залученості до роботи та відповідальності;

позитивні відгуки клієнтів та зростання кількості постійних відвідувачів можуть свідчити про високий рівень мотивації персоналу та його орієнтацію на якісний сервіс;

якщо після впровадження нових мотиваційних заходів спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів, це може свідчити про ефективність системи стимулювання;

У практиці управління персоналом в мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» застосовується комплексне оцінювання ефективності мотивації шляхом поєднання декількох критеріїв. Наприклад, керівництвом кав'ярні одночасно аналізуються фінансові результати діяльності, рівень задоволеності персоналу, відгуки клієнтів, відношення до роботи та рівень відповідальності. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити результативність мотиваційних підходів та своєчасно коригувати систему стимулювання відповідно до потреб працівників і цілей діяльності.

Для узагальненої оцінки системи мотивації працівників в кав'ярнях мережі «BLACK & WHITE COFFEE», її сильної та слабкої сторони, а також виявлення низки загроз, які можуть спричинити кризові ситуації та вплинути на ефективність мотиваційних механізмів нами був проведений SWOT-аналіз мотиваційної компоненти в системі управління персоналом. Результати такого аналізу представлені в табл. 2.3.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система мотивації працівників кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE» значною мірою орієнтована на створення

комфортного психологічного середовища, підтримання дружньої атмосфери у колективі та використання соціально-емоційних стимулів

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи мотивації працівників кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Поступове зростання заробітної плати створює відчуття стабільності та перспектив професійного розвитку працівників.	Відсутність чіткої системи KPI та формалізованих критеріїв оцінювання результатів роботи може знижувати об'єктивність мотивації.
Дружній і комфортний колектив сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зменшенню рівня стресу персоналу.	Значна частина мотиваційних інструментів має переважно соціально-психологічний характер, що може бути недостатнім для довгострокового утримання працівників.
Проведення корпоративів та командних зустрічей підвищує рівень згуртованості колективу та командної взаємодії.	Відсутність системи штрафів може іноді призводити до зниження дисципліни окремих працівників або недостатнього рівня відповідальності.
Безкоштовна кава під час зміни та пільгові умови придбання десертів формують емоційну прихильність працівників до бренду закладу.	Недостатній рівень матеріального стимулювання може знижувати мотивацію працівників в умовах високого навантаження.
Наявність бонусної системи (30 % бонусів у вихідні дні) виступає додатковим стимулом лояльності персоналу.	Можлива відсутність індивідуального підходу до мотивації різних категорій персоналу.
Відсутність надмірно суворих обмежень формує комфортне робоче середовище та довірчі відносини між персоналом і керівництвом.	Обмежені можливості кар'єрного росту у невеликій мережі кав'ярень можуть знижувати довгострокову зацікавленість працівників.
Забезпечення якісним робочим одягом підвищує корпоративну культуру та професійний імідж закладу.	Відсутність формалізованих програм професійного розвитку або навчання персоналу.
Наявність постійних гостей створює позитивний емоційний фон роботи баристи та підвищує задоволеність працею.	Висока емоційна та фізична інтенсивність роботи може призводити до професійного вигорання персоналу.
Можливості	Загрози / кризові ситуації
Впровадження системи KPI для баристи та адміністратора дозволить підвищити об'єктивність оцінювання результатів праці.	Посилення конкуренції на ринку кавового бізнесу може призвести до переманювання працівників іншими мережами із вищим рівнем оплати праці.
Розроблення системи преміювання за якість сервісу та результати продажів сприятиме підвищенню продуктивності праці.	Інфляційні процеси та зростання вартості життя можуть знизити мотиваційний ефект існуючого рівня оплати праці.

Продовження табл. 2.3

1	2
Організація професійного навчання та майстер-класів для барист підвищить рівень їх компетентності та лояльності до закладу.	Висока плинність кадрів може створювати дефіцит кваліфікованого персоналу.
Впровадження кар'єрного розвитку (бариста → старший бариста → шеф-бариста → адміністратор) сприятиме утриманню працівників.	Професійне вигорання працівників через інтенсивний ритм роботи та емоційне навантаження.
Використання цифрових інструментів мотивації та внутрішніх рейтингів персоналу може посилити залученість працівників.	Зниження купівельної спроможності населення у кризових умовах може негативно вплинути на обсяги продажів і можливості преміювання персоналу.
Розвиток корпоративної культури та внутрішніх програм визнання працівників підвищить командну мотивацію.	Можливі конфлікти у колективі через нерівномірний розподіл навантаження чи несправедливе оцінювання результатів праці.
Введення системи нематеріального визнання («кращий бариста місяця», внутрішні нагороди) може підвищити рівень залученості персоналу.	Перевантаження працівників у години пікового попиту може негативно впливати на якість сервісу та задоволеність роботою.
Розширення соціальних гарантій та програм підтримки працівників сприятиме формуванню стабільного кадрового складу.	Нестабільна економічна ситуація та війнні ризики можуть впливати на стабільність функціонування закладу та кадрову політику.

Примітка. Складено автором

Водночас існує потреба у більш формалізованому підході до оцінювання результатів праці, розвитку системи професійного навчання та впровадження додаткових механізмів матеріального стимулювання персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності мотиваційної політики, зменшенню ризику професійного вигорання працівників та зміцненню конкурентних позицій кав'ярні на ринку ресторанного бізнесу.

В умовах сучасної економічної нестабільності, високої конкуренції та впливу кризових явищ система мотивації персоналу кав'ярні зазнає суттєвих ризиків і загроз. Для такої сфери діяльності мотиваційна політика є особливо вразливою до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів, оскільки ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від фінансового стану закладу, рівня навантаження, психологічного клімату та загальної стабільності функціонування підприємства. У зв'язку з цим доцільним є більш детальне

визначення потенційних загроз системі мотивації працівників кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE».

Однією з найбільш суттєвих загроз є погіршення фінансового стану закладів внаслідок кризових економічних процесів. Зростання цін на сировину, енергоносії, оренду приміщень та логістичні послуги може призводити до скорочення фінансових можливостей закладу щодо підтримання конкурентного рівня оплати праці та преміювання персоналу. У таких умовах керівництво може бути змушене обмежувати матеріальні стимули, що негативно впливає на рівень задоволеності працівників та їх мотивацію до ефективної роботи.

Важливою загрозою є інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. В умовах економічної нестабільності працівники починають більш критично оцінювати рівень своєї заробітної плати та соціальних гарантій. Навіть за наявності формального підвищення оплати праці реальна купівельна спроможність доходів може знижуватися. Це призводить до втрати мотиваційного ефекту матеріальних стимулів та зростання незадоволеності персоналу умовами праці.

Однією з характерних проблем сфери продажів кавових напоїв є високий рівень плинності кадрів. Молоді працівники часто сприймають роботу у кав'ярні як тимчасову зайнятість, що ускладнює формування стабільного професійного колективу. Часта зміна персоналу негативно впливає на корпоративну культуру, якість обслуговування та ефективність командної взаємодії. Крім того, підприємство змушене постійно витрачати ресурси на навчання нових працівників, що може знижувати ефективність системи мотивації загалом.

Окрему загрозу становить професійне та емоційне вигорання персоналу. Робота баристи характеризується високим рівнем інтенсивності, необхідністю постійної комунікації з клієнтами, швидким темпом роботи та емоційною залученістю. В умовах дефіциту персоналу або підвищеного навантаження працівники можуть відчувати хронічну втому, психологічне виснаження та втрату зацікавленості у роботі. Наслідками цього можуть бути: зниження якості

обслуговування; зростання конфліктності; зниження продуктивності праці; підвищення кількості помилок; погіршення психологічного клімату в колективі.

Відчутною внутрішньою загрозою для стабільності діяльності є недостатній рівень формалізації системи мотивації. Якщо критерії оцінювання роботи працівників є нечіткими або суб'єктивними, це може викликати відчуття несправедливості у колективі. Працівники можуть втрачати довіру до керівництва, якщо не розуміють принципів нарахування премій чи оцінювання результатів роботи. Особливо ризикованою є ситуація, коли система стимулювання залежить виключно від особистого ставлення керівника, а не від об'єктивних показників ефективності праці.

Окрему загрозу становить ризик втрати мотиваційного ефекту нематеріальних стимулів. Наприклад, дружня атмосфера, корпоративні заходи чи гнучкі умови роботи є ефективними лише за умови задоволення базових матеріальних потреб працівників. У кризових умовах персонал насамперед орієнтується на фінансову стабільність та рівень доходу. Тому надмірний акцент виключно на нематеріальних методах стимулювання може поступово втрачати свою ефективність.

Важливим фактором ризику є нестабільність попиту на послуги кав'ярні. Зниження кількості клієнтів у кризові періоди безпосередньо впливає на доходи закладів та можливості матеріального стимулювання персоналу. У сфері такого бізнесу мотиваційна система часто залежить від обсягів продажів та фінансових результатів діяльності закладу. Тому сезонні коливання попиту або економічне скорочення споживчих витрат можуть негативно впливати на рівень мотивації працівників.

В сучасних умовах додатковою загрозою є вплив воєнних ризиків та загальної соціально-економічної нестабільності. Повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, міграційні процеси, психологічне напруження населення та нестабільність ринку праці створюють додатковий рівень стресу як для працівників, так і для керівництва кав'ярні. У таких умовах значно зростає

потреба у психологічній підтримці персоналу, гнучкому управлінні та адаптивності системи мотивації.

Ще однією загрозою є обмежені можливості професійного розвитку у невеликих мережах кав'ярень. Якщо працівники не бачать перспектив кар'єрного росту чи професійного вдосконалення, їх довгострокова мотивація може поступово знижуватися. Особливо це стосується молодих працівників, які прагнуть професійного розвитку та нових можливостей самореалізації.

Таким чином, система мотивації персоналу кав'ярні функціонує в умовах впливу багатьох зовнішніх та внутрішніх загроз. До основних ризиків належать економічна нестабільність, кадровий дефіцит, професійне вигорання, висока плинність кадрів, внутрішні конфліктні ситуації та недостатня формалізація системи стимулювання. Врахування зазначених факторів є необхідною умовою формування ефективної та адаптивної мотиваційної політики, здатної забезпечити стабільність роботи персоналу та підтримання високого рівня сервісу в умовах кризових викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Проведений аналіз практики мотивації персоналу у мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» м. Тернополя дозволяє зробити висновок, що система стимулювання працівників цих закладів переважно має неформальний характер та базується на підтриманні дружньої атмосфери у колективі, використанні окремих матеріальних і нематеріальних стимулів та загальних правилах професійної поведінки. Водночас у діяльності кав'ярні простежується відсутність чітко структурованої системи внутрішніх нормативних документів, які б регламентували критерії оцінювання результатів праці, порядок застосування стимулів, механізми професійного розвитку персоналу та принципи мотиваційної політики в умовах кризових викликів. Така ситуація може знижувати прозорість управління персоналом, ускладнювати оцінювання ефективності роботи працівників та створювати ризики суб'єктивності у процесі стимулювання.

У сучасних умовах мотивація діяльності персоналу розглядається не як сукупність окремих заходів, а як цілісна система, інтегрована в загальні механізми управління. Такий підхід забезпечує узгодженість мотиваційної політики з цілями організації, підвищує її ефективність та стійкість до зовнішніх викликів. У кризових умовах особливого значення набуває здатність керівництва формувати справедливе, підтримувальне та людиноцентричне управлінське середовище, що передбачає створення цілісної системи мотивації праці персоналу [34;37].

Для мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» система мотивації персоналу може бути охарактеризована як комплекс взаємопов'язаних управлінських елементів, спрямованих на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підтримання ефективної роботи персоналу, формування позитивного психологічного клімату та підвищення конкурентоспроможності закладу. З урахуванням специфіки діяльності кав'ярні,

особливостей роботи барист та організації сервісу, складові системи мотивації можуть бути представлені через визначення цілей і принципів мотивації, визначення методів мотиваційного впливу та вибору найбільш дієвих інструментів мотивування праці, вироблення механізмів реалізації мотиваційної політики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнені підходи до побудови цілісної системи мотивації діяльності персоналу кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE»

Складова системи мотивації	Характеристика складових з урахуванням специфіки діяльності кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE»
Цілі мотивації персоналу	Основними цілями системи мотивації є підвищення результативності праці персоналу, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, формування лояльності працівників до закладу, зниження плинності кадрів, підтримання позитивної атмосфери у колективі та стимулювання професійного розвитку барист і працівників сервісу.
Принципи мотивації	Система мотивації ґрунтується на принципах справедливості, прозорості, доброзичливого ставлення до персоналу, підтримання комфортного психологічного клімату, відсутності надмірного адміністративного тиску, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також орієнтації на потреби працівників та специфіку їх професійної діяльності.
Методи мотиваційного впливу	В управлінні використовуються економічні методи (заробітна плата, бонуси, пільги для працівників), соціально-психологічні методи (формування дружнього колективу, корпоративна культура, моральне заохочення, підтримка позитивної атмосфери) та організаційно-адміністративні методи (гнучкі графіки роботи, організація праці, стандарти сервісу, координація діяльності персоналу).
Інструменти мотивації	До основних інструментів мотивації належать: поступове зростання заробітної плати; система бонусів; безкоштовна кава під час зміни; можливість придбання десертів за закупівельною ціною; накопичення бонусів при покупках; забезпечення якісним робочим одягом; проведення корпоративів і командних зустрічей; комфортна атмосфера роботи; відсутність системи штрафів; підтримка дружніх взаємовідносин у колективі.
Механізми реалізації мотиваційної політики	Реалізація системи мотивації здійснюється через організацію внутрішньої комунікації, систему управління персоналом, координацію діяльності працівників адміністрацією кав'ярні, формування корпоративної культури, підтримання сприятливого психологічного клімату, використання матеріального та нематеріального стимулювання, а також через оцінювання результатів роботи персоналу та заохочення професійної активності працівників.
Очікувані результати функціонування системи мотивації	Очікуваними результатами є підвищення рівня задоволеності персоналу роботою, покращення якості сервісу, формування позитивного іміджу кав'ярні, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення командної взаємодії та зниження ризику професійного вигорання працівників.

Примітка. Узагальнено автором за [34;37].

Ключовим елементом системи мотивації виступає механізм управління мотивацією персоналу, який визначає, яким чином організація впливає на трудову поведінку працівників. До основних елементів механізму управління мотивацією належать:

- визначення потреб і очікувань персоналу;
- формування мотиваційних цілей;
- вибір адекватних інструментів мотивації;
- реалізація мотиваційних заходів;
- контроль та оцінка ефективності мотиваційної системи.

У рамках такого механізму система мотивації спрямовується на формування цілісного мотиваційного середовища, яке б забезпечувало стабільну зацікавленість персоналу у результатах праці, підтримувало позитивний психологічний клімат та сприяло професійному розвитку працівників. Для сфери діяльності кав'ярень мотиваційне середовище має особливе значення, оскільки робота бариста та персоналу сервісу характеризується високою інтенсивністю праці, значним емоційним навантаженням і необхідністю постійної взаємодії з клієнтами.

Цілісність мотиваційного середовища забезпечується шляхом розроблення внутрішнього положення про мотивацію персоналу. У такому документі доцільно визначити: основні цілі та принципи мотиваційної політики; критерії оцінювання результатів праці; порядок застосування матеріальних і нематеріальних стимулів; систему преміювання; умови професійного розвитку персоналу; механізми підтримки працівників у кризових ситуаціях. Наявність чітко визначених правил стимулювання сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень та формуванню у працівників відчуття справедливості та передбачуваності системи мотивації.

Важливим напрямом удосконалення управління мотивацією є впровадження системи ключових показників результативності (KPI) для базового персоналу кав'ярні. У сучасних умовах ефективність роботи баристи чи офіціанта повинна оцінюватися не лише за суб'єктивними враженнями

керівництва, але й за конкретними показниками результативності діяльності. У сфері діяльності кав'ярень КРІ баристи мають комплексний характер і повинні враховувати не лише кількісні результати роботи, але й якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів сервісу та рівень командної взаємодії. Комплексність оцінювання роботи баристи варто здійснювати через поєднання системи якісних та кількісних показників, а саме: якість обслуговування клієнтів; швидкість виконання замовлень; дотримання технологій приготування кавових напоїв; обсяг основних та додаткових продажів (середній чек); рівень задоволеності клієнтів; дисциплінованість; командна взаємодія.

У практиці діяльності КРІ баристи варто запровадити комбінований підхід де поєднуються кількісні і якісні критерії роботи. Зокрема, система оцінювання може виглядати наступним чином:

40 % - це результати обсягу продажів (або внесок працівника в загальний результат роботи);

25 % - оцінка за якість обслуговування;

20 % - оцінка за дотримання стандартів роботи;

15 % - оцінка за дисципліну та командну взаємодію.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності працівника та уникнути орієнтації виключно на фінансові результати. Для оцінювання можуть використовуватися спостереження керівництва, внутрішні опитування або система оцінювання персоналу.

Варто зазначити, що одним із базових критеріїв оцінювання повинна стати якість приготування напоїв. Для кав'ярні стабільність смаку та дотримання технології мають критичне значення, оскільки саме якість продукції формує репутацію закладу. КРІ у цьому напрямі можуть включати:

дотримання рецептур;

правильність налаштування обладнання;

відсутність технологічних помилок;

якість латте-арту;

стабільність смакових характеристик напоїв.

Таке оцінювання може проводити шеф-бариста, адміністратор або здійснювати шляхом організації внутрішніх перевірок якості.

Критично важливою в роботі баристи є його комунікативні навички та сервісна поведінка. Оскільки бариста безпосередньо взаємодіє з відвідувачами, то наявність таких якостей суттєво впливає на загальне враження про заклад. Для оцінки рівня задоволеності клієнтів доцільно використовуватися результати опитувань клієнтів, оцінки у соціальних мережах, кількість позитивних коментарів та відсутність скарг.

Таким чином, комплексне оцінювання діяльності працівника за КРІ дозволить підвищити об'єктивність оцінювання праці та створить основу для справедливого стимулювання працівників.

Суттєвим напрямом удосконалення системи мотивації є розвиток професійного навчання персоналу. Для барист важливе значення має не лише матеріальне стимулювання, але й можливість професійного розвитку та самореалізації. У зв'язку з цим доцільним є: проведення внутрішніх тренінгів; організація майстер-класів; організація стажування нових працівників; участь у професійних конкурсах; ознайомлення з новими тенденціями кавової індустрії. Професійний розвиток сприяє підвищенню якості роботи, зміцненню корпоративної культури та формуванню у працівників відчуття професійної значущості.

Окремої уваги потребує формування сприятливого психологічного середовища у колективі. У діяльності кав'ярні емоційний стан персоналу безпосередньо впливає на якість сервісу та атмосферу закладу. Тому важливо підтримувати: відкриту внутрішню комунікацію; взаємоповагу між працівниками; командну взаємодію; підтримку з боку керівництва; справедливий розподіл навантаження; позитивний морально-психологічний клімат. Доцільним є також проведення регулярних зустрічей персоналу з керівництвом для обговорення проблемних питань, пропозицій щодо покращення роботи та спільного пошуку шляхів удосконалення сервісу

На нашу думку, одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення мотивації базового персоналу кав'ярні є поєднання фінансової результативності із соціально-психологічним стимулюванням. Для бариста важливо не лише отримувати конкурентну заробітну плату, але й відчувати повагу до своєї праці, можливість професійного розвитку та емоційну залученість до діяльності закладу. Саме тому доцільно впроваджувати:

- систему визнання професійних досягнень («кращий бариста місяця»);
- гейміфікацію процесу мотивації;
- внутрішні рейтинги працівників;
- бонуси за ініціативність та покращення сервісу;
- командні форми преміювання;
- кар'єрні траєкторії розвитку персоналу.

Для основного персоналу важливим стимулом може стати перспектива професійного та кар'єрного зростання - від помічника баристи до шеф-бариста чи адміністратора закладу. Такий підхід сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню більш стабільного й професійного колективу.

Доцільним також є використання елементів гнучкої мотивації, коли система стимулювання адаптується до потреб конкретного працівника. Зокрема, для одних працівників більш важливими є фінансові стимули, для інших - гнучкий графік роботи, професійний розвиток чи комфортна атмосфера у колективі. Індивідуалізація мотивації дозволяє підвищити її ефективність та краще враховувати особливості персоналу.

В умовах кризових явищ важливим напрямом удосконалення мотиваційної політики є підвищення адаптивності системи стимулювання. У кризових умовах працівники особливо потребують стабільності, передбачуваності та підтримки з боку керівництва. Тому доцільним є: забезпечення прозорості комунікації щодо змін у роботі закладу; збереження базового рівня матеріального стимулювання; гнучке коригування графіків роботи; підтримка працівників у стресових ситуаціях; впровадження антикризових мотиваційних заходів; використання нематеріальних стимулів у періоди фінансових обмежень. У сучасних умовах

воєнної та економічної нестабільності важливого значення набуває психологічна підтримка персоналу та формування у працівників відчуття безпеки й стабільності.

В умовах розвитку кризових явищ та посилення нестабільності в зовнішньому середовищі традиційні підходи в управлінні мотивацією персоналу потребують оперативного перегляду та адаптації до змін у потребах, цінностях і поведінкових реакціях працівників. За висновками дослідників [6;9;12;19;20;25;34;35], у кризових умовах особливого значення набуває забезпечення матеріальної стабільності персоналу, підтримання відкритої комунікації, формування психологічної безпеки та збереження довіри до керівництва. За таких обставин мотивація персоналу повинна бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, але й на підтримку стійкості, адаптивності та залученості працівників.

Ефективна антикризова модель управління мотивацією передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження гнучких форм організації праці, збереження робочих місць, залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід сприяє підвищенню рівня організаційної лояльності, зниженню соціальної напруги та посиленню готовності персоналу до спільного подолання кризових викликів

Серед основних складових мотивації персоналу в умовах кризового стану доцільно виокремити такі (рис. 3.1).

Першочергового значення набуває матеріальна стабільність, оскільки в період економічної нестабільності для працівників особливо важливими стають гарантії зайнятості та стабільність доходів. Навіть за обмежених фінансових можливостей організації важливо забезпечити прозорість у питаннях оплати праці, обґрунтованість коригування преміальних виплат та справедливий розподіл винагород. Матеріальне стимулювання повинно демонструвати цінність працівника для організації та підтримувати його впевненість у майбутньому.

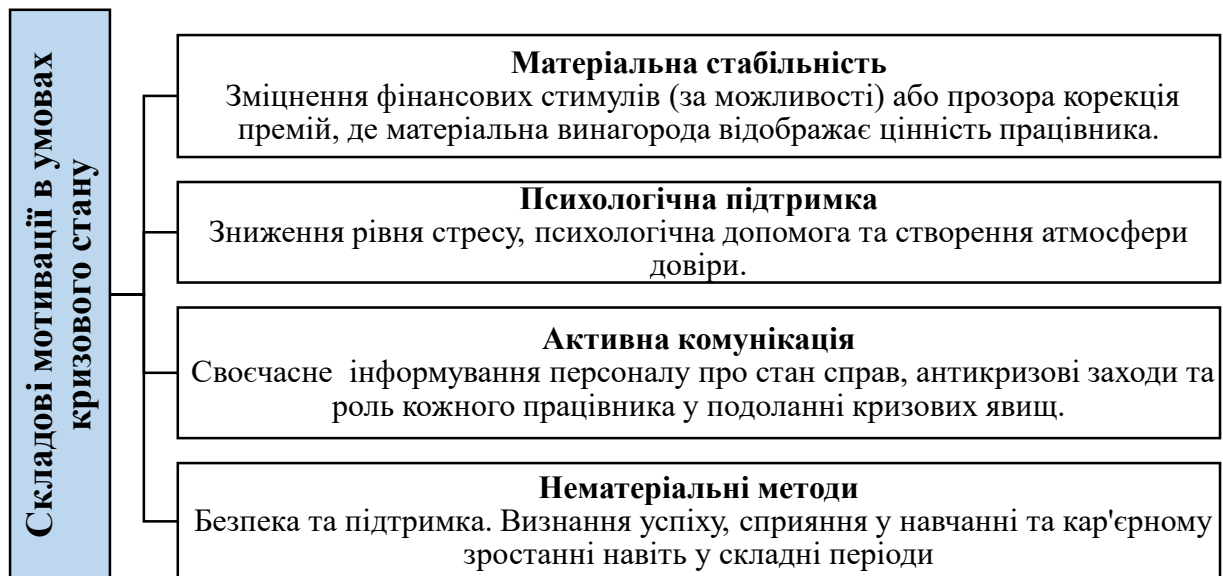


Рис.3.1. Складові мотивації персоналу в умовах кризового стану

Примітка. Узагальнено автором

Важливою складовою є, також, психологічна підтримка персоналу. Кризові явища супроводжуються підвищеним рівнем тривожності, професійного стресу та емоційного виснаження працівників. У зв'язку з цим керівництво повинно приділяти увагу створенню атмосфери довіри, підтримки та психологічної безпеки. Важливими заходами у цьому контексті є впровадження програм психологічної допомоги, розвиток емоційної компетентності керівників, попередження професійного вигорання та забезпечення конструктивної взаємодії в колективі.

Суттєвого значення набуває також гнучка організація праці, яка дозволяє адаптувати діяльність персоналу до нестабільних умов функціонування організації. Такими інструментами можуть стати дистанційна форма роботи, гнучкі графіки, перерозподіл функціональних обов'язків, тимчасова зміна режимів праці та використання цифрових технологій управління. Гнучкість організації праці сприяє підтриманню працездатності персоналу та підвищує його адаптивність до змін.

В умовах невизначеності суттєво підвищується значення прозорості та дієвої комунікації з боку керівництва, оскільки працівники потребують своєчасного

інформування про стан організації, перспективи її діяльності, заплановані антикризові заходи та роль кожного працівника у процесі подолання кризових явищ. Відкритість комунікації сприяє формуванню довіри до керівництва, знижує рівень соціальної напруги, а також підвищує залученість персоналу.

Особливої актуальності в кризових умовах набувають нематеріальні методи мотивації, значення яких часто зростає навіть більше, ніж матеріальних стимулів. Ними стає визнання керівництвом професійних досягнень працівників, підтримка їх професійного розвитку, можливості навчання та кар'єрного зростання, розширення автономії в роботі, участь у прийнятті управлінських рішень та підтримання корпоративної культури. Нематеріальна мотивація дозволяє працівникам відчувати власну значущість і причетність до діяльності організації навіть у складних соціально-економічних умовах.

Водночас кризові явища потребують індивідуалізованого підходу до управління персоналом, оскільки різні категорії працівників по-різному реагують на стресові фактори та організаційні зміни. У зв'язку з цим антикризова програма управління мотивацією повинна оперативно розроблятися та коригуватися відповідно до поточних викликів, результатів оцінювання кадрового потенціалу, рівня залученості персоналу та ефективності застосованих мотиваційних заходів. Це дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування організації, але й збереження її людського потенціалу як ключового стратегічного ресурсу.

Отже, удосконалення системи мотивації у мережі кав'ярень «BLACK & WHITE COFFEE» повинно передбачати комплексне поєднання організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів. Важливими напрямками є формування чіткої нормативної бази мотиваційної політики, впровадження прозорих критеріїв оцінювання праці, розвиток професійного навчання, підтримання позитивного психологічного клімату та підвищення адаптивності системи стимулювання до кризових умов. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню якості сервісу та зміцненню конкурентних позицій кав'ярні на ринку ресторанного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження питань управління мотивацією персоналу в кризових умовах дозволили зробити наступні узагальнення та висновки.

1. Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «мотивація» засвідчив її багатогранний характер та дозволив розглядати дану категорію крізь економічний, психологічний, соціальний та управлінський зрізи, кожен із яких розкриває окремі аспекти формування трудової поведінки працівників.

Система мотивації персоналу є сукупністю взаємопов'язаних цілей, принципів, методів, інструментів і механізмів управлінського впливу, спрямованих на формування належного рівня трудової активності персоналу. Важливу роль у її функціонуванні відіграють матеріальні, нематеріальні, організаційні та інноваційні інструменти мотивації, ефективне поєднання яких забезпечує підвищення результативності діяльності працівників та зміцнення їхньої організаційної лояльності.

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання вироблення дієвих механізмів управління мотивацією працівника. Під управлінням мотивацією розуміють систему дій зі стимулювання працівників до ефективної роботи з метою досягнення цілей організації. Реалізується таке управління через відповідні механізми, що включають сукупність управлінських методів, важелів і процедур, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на мотиви, інтереси та поведінку працівників.

Специфіка управління мотивацією персоналу в кризових умовах проявляється у тому, що вони суттєво змінюють структуру потреб і пріоритетів працівників, посилюючи значення безпеки, стабільності, довіри, підтримки та ефективної комунікації. У таких умовах традиційні мотиваційні механізми потребують перегляду та адаптації до нових соціально-економічних викликів.

Однією з головних загроз ефективності системи мотивації є демотивація персоналу, яка може виникати під впливом несправедливої системи винагород, недостатньої комунікації, відсутності професійного розвитку, надмірного контролю та інших управлінських помилок. Особливо негативний вплив на мотивацію працівників справляють некоректні управлінські практики, що призводять до втрати довіри до керівництва, зниження залученості та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

2. У результаті проведеної діагностичної оцінки системи мотивації персоналу кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE» встановлено, що в закладі сформовано комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримання лояльності працівників, забезпечення сприятливого психологічного клімату та створення комфортних умов праці. До основних переваг діючої системи мотивації належать поступове зростання заробітної плати, відсутність системи штрафних санкцій, надання працівникам додаткових пільг у вигляді безкоштовної кави під час зміни, бонусних програм, корпоративних заходів та забезпечення якісним робочим одягом.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що система мотивації в досліджуваній кав'ярні значною мірою орієнтована на використання соціально-психологічних методів стимулювання, формування позитивної атмосфери у колективі та підтримання емоційної прихильності працівників до закладу. Особливого значення набуває дружній характер взаємовідносин між працівниками, що позитивно впливає на рівень задоволеності працею та якість внутрішніх комунікацій.

Водночас було виявлено низку проблемних аспектів організації мотиваційної політики. Зокрема, у кав'ярні відсутні внутрішні нормативні документи, які б регламентували порядок мотивації персоналу, критерії оцінювання результатів праці, механізми преміювання та професійного розвитку працівників. Не сформовано систему ключових показників ефективності (KPI), що ускладнює об'єктивне оцінювання трудового внеску персоналу та знижує прозорість процесів стимулювання. Крім того, переважання неформальних

методів мотивації створює ризики суб'єктивності управлінських рішень та обмежує можливості стратегічного управління персоналом.

Таким чином, система мотивації персоналу кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE» характеризується сприятливим соціально-психологічним середовищем та наявністю окремих ефективних стимулюючих інструментів, однак потребує подальшої формалізації, впровадження чітких критеріїв оцінювання праці та розвитку комплексного підходу до управління мотивацією персоналу.

3. Проведена оцінка ефективності системи мотивації персоналу засвідчила, що діючі мотиваційні механізми загалом забезпечують належний рівень функціонування трудового колективу та сприяють підтриманню стабільності кадрового складу. Про позитивний вплив мотиваційної політики свідчать зростання чисельності персоналу, відсутність критичних кадрових проблем, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату та наявність позитивних факторів трудової діяльності, які високо оцінюються працівниками.

Аналіз ефективності мотивації показав, що найбільший вплив на задоволеність працівників мають нематеріальні стимули, зокрема комфортні умови праці, дружня атмосфера у колективі, підтримка з боку керівництва, корпоративна культура та відсутність надмірного адміністративного контролю. Водночас виявлено недостатній рівень розвитку механізмів оцінювання результативності праці, що обмежує можливості використання мотивації як інструменту підвищення продуктивності персоналу.

Дослідження впливу кризових чинників на систему мотивації дозволило встановити її підвищену вразливість до змін зовнішнього середовища. До основних ризиків належать інфляційні процеси, зростання вартості життя, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, ризики професійного вигорання персоналу, нестабільність попиту на послуги закладу та загальна соціально-економічна невизначеність. В умовах воєнного стану додатковими дестабілізуючими факторами виступають психологічне навантаження на

працівників, перебої в роботі бізнесу та необхідність адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

Оцінювання системи мотивації через призму SWOT-було дозволило констатувати, що сильними сторонами мотиваційних заходів є орієнтація на підтримання позитивного соціально-психологічного клімату, використання соціальних пілг та створення комфортного середовища праці. Водночас серед слабких сторін виділено недостатню формалізацію мотиваційних процесів, відсутність системи KPI та обмежені можливості кар'єрного розвитку персоналу.

Загалом результати оцінювання свідчать, що існуюча система мотивації є достатньо ефективною для забезпечення поточної діяльності кав'ярні, проте її потенціал використовується не повною мірою. Для підвищення стійкості мотиваційної політики в умовах кризових викликів доцільним є впровадження формалізованої системи оцінювання результатів праці, розроблення внутрішнього положення про мотивацію персоналу, розширення програм професійного розвитку та запровадження адаптивних механізмів стимулювання, здатних забезпечити підтримання високого рівня залученості працівників в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

4. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку кавових напоїв та впливу кризових явищ особливого значення набуває формування ефективної, адаптивної та комплексної системи управління мотивацією персоналу. Для кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE» мотиваційна політика виступає не лише інструментом стимулювання працівників, але й важливим чинником забезпечення стабільності кадрового складу, підтримання високого рівня сервісу та зміцнення конкурентних позицій закладу.

У процесі дослідження було обґрунтовано необхідність переходу від переважно неформальної системи мотивації до більш структурованої моделі управління персоналом, яка базується на принципах прозорості, справедливості, результативності та адаптивності до кризових змін. Одним із ключових напрямів удосконалення визначено формування внутрішньої нормативної бази

мотиваційної політики шляхом розроблення положення про мотивацію персоналу, що дозволить чітко регламентувати критерії оцінювання результатів праці, порядок застосування стимулів та механізми професійного розвитку працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для барист, офіціантів та адміністраторів. Запропонований підхід забезпечить підвищення об'єктивності оцінювання трудового внеску працівників, сприятиме посиленню їх зацікавленості у досягненні результатів та створить основу для справедливих матеріального стимулювання. Використання KPI дозволить поєднати інтереси працівників із стратегічними цілями підприємства та підвищити ефективність управління персоналом.

Особливу увагу варто приділити формуванню сприятливого мотиваційного середовища як важливої передумови забезпечення високого рівня залученості персоналу. Обґрунтовано доцільність розвитку корпоративної культури, підтримання позитивного психологічного клімату, удосконалення внутрішніх комунікацій та впровадження програм професійного розвитку працівників. Такі заходи сприятимуть зміцненню командної взаємодії, підвищенню лояльності персоналу та зниженню ризиків професійного вигорання.

В умовах кризових викликів важливо забезпечити гнучкість та адаптивність мотиваційних механізмів до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим запропоновано впровадження антикризових мотиваційних заходів, які передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримання прозорості комунікації між керівництвом та персоналом, забезпечення психологічної підтримки працівників, а також використання індивідуалізованого підходу до мотивації залежно від потреб окремих категорій персоналу.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації створить передумови для формування більш ефективної системи управління

персоналом, здатної забезпечувати стабільне функціонування кав'ярні навіть в умовах кризових та форс-мажорних ситуацій.

Таким чином, досягнення високого рівня ефективності управління мотивацією персоналу в кав'ярні «BLACK & WHITE COFFEE» можливе за умови комплексного поєднання організаційних, економічних та соціально-психологічних інструментів впливу. Запропоновані напрями удосконалення мають практичну цінність для досліджуваного підприємства та можуть бути використані як основа для формування сучасної системи мотивації персоналу, орієнтованої на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Попович Т.М. Менеджмент організації: навч. посібник. Тернопіль. КРОК. 2026. 221с.
2. Безпалько О.В., Грищенко А.В., Опанасенко Р.С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. N.11. 2025. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/292>
3. Богданова Є., Зелена М. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Облік і фінанси*. № 2(108). 2025. URL: <https://afj.org.ua/storage/pdf/1155-innovaciyni-metodi-motivacii-personalu-u-pidpriemnickih-strukturah.pdf>
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
5. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>
7. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
8. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11_14.
9. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С.

143–148.

URL:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=q5ls5y0AAAAJ&citation_for_view=q5ls5y0AAAAJ:-FonjvnnhkoC

10. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218– 234. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd94869c-ec68-4ccb-8bad-f56029ffbd63/content>

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

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

13. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємств. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3ef5f7f2-428b-44e9-b2d5-2fa5f7e46fb1/content>

14. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3912>

15. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/article/view/1342>

16. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58

17. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. URL: https://www.researchgate.net/publication/389794519_METODI_OCINKI_TA_ROZVITKU_KADROVOGO_POTENCIALU_V_UMOVAN_KRIZI
18. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13
19. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
20. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
21. Назаренко С.А., Малиновський А.І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157>
22. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>
23. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
24. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України (зі змінами від 02.03.2026р. №4718-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-_%D0%B2%D1%80#Text
25. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

26. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
27. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Бражнікова Т. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 198-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_33
28. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11
29. Свідло К. В., Карпенко Л. К. Кавовий сервіс : конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 57 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/_2023.pdf
30. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_60)
31. Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. URL: ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4680-8369>
32. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15
33. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
34. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001541930>
35. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток*

економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

36. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль.ЗУНУ.2022.258с

37. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон: науковий вісник*. 2021. № 1(80). С. 87–91. [https://doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242)

38. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_48_46

39. Голікова В. Управління мотивацією персоналу в кризових умовах. Матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 22 травня 2026р. Тернопіль. 2026. С.318

40. Кав'ярня «BLACK AND WHITE COFFEE». URL: <https://list.in.ua/%D0%9A%D0%B0%D0%B2%27%D1%8F%D1%80%D0%BD%D1%96/134326/BLACK-AND-WHITE-COFFEE-%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C>

41. BLACK&WHITE URL: <https://top20.ua/tr/restorani-kafe-bari/kavyarni/blackwhite-kavyarnya.html>