

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Льоффлер Ніколь

**ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ТА МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я
ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП – 41

Н. Льоффлер

Науковий керівник:

к.г.н. доцент, Пушкар З.М.

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«___»_____ 2026 р.

В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р. Августин

прізвище, ініціали, підпис

Тернопіль 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТАНУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «УКРАЇНА» МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ «ФАЙНЕ МІСТО».....	16
2.1 Загальна характеристика підприємства та кадрової політики.....	16
2.2. Оцінка психологічного клімату та рівня стресу персоналу, аналіз наявних заходів підтримки, проблеми та ризики для ментального здоров'я працівників.....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ В ТОВ «УКРАЇНА» МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ «ФАЙНЕ МІСТО».....	32
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах воєнного стану в Україні проблема збереження ментального здоров'я працівників набуває особливої актуальності. Постійний стрес, повітряні тривоги, невизначеність майбутнього, економічна нестабільність, емоційне виснаження та необхідність адаптації до нових умов праці суттєво впливають на психологічний стан персоналу. За таких обставин забезпечення ментального благополуччя працівників стає важливою складовою ефективного управління персоналом та підтримання стабільної діяльності підприємств.

Особливої уваги потребує сфера ресторанного бізнесу, яка в умовах воєнного стану функціонує в складному соціально-економічному середовищі, характеризується високим рівнем емоційного навантаження, інтенсивною комунікацією та значною залежністю від людського фактора. Від психологічного стану працівників значною мірою залежить якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці, рівень мотивації та командна взаємодія.

У зв'язку з цим дослідження проблематики ментального здоров'я працівників під час воєнного стану, а також пошук ефективних управлінських механізмів його підтримки на прикладі ТОВ «Україна» мережі ресторанів «Файне Місто», є актуальним, своєчасним та має важливе практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання ментального здоров'я персоналу, психологічного благополуччя працівників, управління стресом, емоційного вигорання та формування сприятливого психологічного клімату в організації досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Значний внесок у вивчення проблем ментального здоров'я та психології праці здійснили Д. Големан, К. Маслач, М. Селігман, А. Бандура, а також українські дослідники Л. Карамушка, Н. Колот, О. Крушельницька, В. Савченко та інші.

Окремі аспекти впливу кризових умов і воєнного стану на психоемоційний стан працівників, адаптацію персоналу та управління людськими ресурсами в умовах нестабільності висвітлено у сучасних наукових працях вітчизняних учених. Проте питання збереження та підтримки ментального здоров'я працівників у сфері

ресторанного бізнесу під час воєнного стану потребує подальшого комплексного дослідження та практичного обґрунтування.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу теоретичних та методичних аспектів, що стосуються ментального здоров'я працівників під час воєнного стану, оцінювання його стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи підтримки психологічного благополуччя персоналу на прикладі ТОВ «Україна» мережі ресторанів «Файне Місто».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ментального здоров'я працівників у системі управління персоналом;
- вивчити особливості впливу воєнного стану на психоемоційний стан працівників та їхню професійну діяльність і з'ясувати чинники, що впливають на рівень ментального здоров'я персоналу в ресторанному бізнесі;
- провести аналіз системи підтримки ментального здоров'я працівників у ТОВ «Україна» мережі ресторанів «Файне Місто»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення заходів підтримки та збереження ментального здоров'я працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ментальним здоров'ям працівників підприємства в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення, підтримки та управління ментальним здоров'ям працівників ТОВ «Україна» мережі ресторанів «Файне Місто» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних засад ментального здоров'я працівників; системний та комплексний підходи – для дослідження особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану; метод порівняння – для оцінювання сучасних підходів до підтримки психологічного благополуччя працівників; статистичний, аналітичний та графічний методи – для аналізу діяльності підприємства та представлення

результатів дослідження; метод узагальнення – для формування практичних рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи підтримки ментального здоров'я працівників ТОВ «Україна» мережі ресторанів «Файне Місто» в умовах воєнного стану. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення рівня психологічного благополуччя персоналу, покращення мотивації, зниження професійного вигорання та підвищення ефективності роботи колективу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Психологічна підтримка та ментальне здоров'я працівників під час війни» у Збірнику матеріалів наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль. 27 листопада, 2025. С. 574-578.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ

Ментальне здоров'я кожного українця є потенціалом розвитку нашої держави, адже від психічного здоров'я залежать не тільки особливості життя конкретної людини, але й можливість та ефективність виконання нею соціальних ролей та функцій, її внесок у розвиток економіки та суспільства в цілому.

Ментальне здоров'я – це стан, у якому людина відчувається внутрішньо стабільною, спокійною та здатною нормально жити. Вона може думати ясно, контролювати свої емоції, справлятися зі стресом і будувати нормальні стосунки з іншими людьми. Це не лише про те, щоб не мати психологічних проблем. Це про відчуття рівноваги, впевненості в собі та здатність адаптуватися до різних життєвих ситуацій. Під ментальним здоров'ям розуміють психічне здоров'я, що передбачає будь-який рівень розумового, емоційного благополуччя або відсутність психічного розладу.

Проблематика ментального здоров'я є однією з ключових у сучасній психології, менеджменті персоналу та організаційній поведінці, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану. У загальному розумінні ментальне здоров'я визначається як стан психічного благополуччя, за якого людина здатна реалізовувати власний потенціал, ефективно справлятися зі стресами життя, продуктивно працювати та робити внесок у розвиток суспільства [1].

Всесвітня організація охорони здоров'я розглядає ментальне здоров'я не лише як відсутність психічних розладів, а як стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя. ВООЗ виокремлює сім компонентів психічного здоров'я, що наведено на рисунку 1.1.

Такий підхід є базовим у сучасній науковій думці та визначає багатовимірність цього поняття.



Рис.1.1 Компоненти психічного здоров'я за класифікацією ВООЗ

Примітка. Складено автором на основі [47]

У науковій літературі сформувалися різні підходи до трактування ментального здоров'я:

- медичний підхід розглядає його як відсутність психічних захворювань;
- психологічний підхід акцентує увагу на емоційній стабільності, стресостійкості та адаптивності особистості;
- соціальний підхід пов'язує ментальне здоров'я з ефективністю соціальних взаємодій;
- управлінський підхід розглядає його як ресурс продуктивності працівника в організації [2].

Особливого значення у вивченні ментального здоров'я набули праці Д. Големана [43], який ввів поняття емоційного інтелекту як здатності усвідомлювати, контролювати власні емоції та розуміти емоції інших людей. Це безпосередньо

впливає на рівень психологічного благополуччя працівника та його ефективність у колективі.

К. Маслач [45] досліджувала явище професійного вигорання, яке є одним із ключових індикаторів порушення ментального здоров'я працівників. Вона визначає вигорання як стан емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності. М. Селігман у рамках позитивної психології наголошує на важливості розвитку позитивних емоцій, залученості та сенсу життя як основи психологічного благополуччя [46]. А. Бандура у своїй теорії соціального навчання підкреслює роль самоефективності як ключового чинника психологічної стійкості особистості [42].

Серед українських дослідників значний внесок зробили Л. Карамушка [14-16], яка досліджує психологію організацій та управління персоналом, А. Колот [23], який акцентує увагу на мотивації праці, О. Крушельницька [25] та В. Савченко [37] розглядають управління персоналом як систему, що включає психологічні та соціальні аспекти розвитку працівників.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «ментальне здоров'я»

Автор / підхід	Визначення	Ключові акценти
ВООЗ	Стан благополуччя, а не лише відсутність хвороб	Комплексність, добробут
Д. Големан	Здатність керувати емоціями	Емоційний інтелект
К. Маслач	Відсутність професійного вигорання	Емоційне виснаження
М. Селігман	Позитивне функціонування особистості	Щастя, сенс, залученість
А. Бандура	Віра у власну ефективність	Самоефективність
Л. Карамушка	Психологічне благополуччя в організації	Організаційна поведінка

Примітка. Сформовано автором на основі [14; 25; 42; 43; 45; 46]

Складові ментального здоров'я працівника наведено на рисунку 1.2



Рис.1.2. Складові ментального здоров'я працівника

Примітка. Складено автором самостійно

Таким чином, ментальне здоров'я працівника слід розглядати як інтегровану багатовимірну категорію, що включає емоційні, когнітивні, поведінкові та соціальні компоненти. В умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, його значення суттєво зростає, оскільки воно прямо впливає на працездатність, мотивацію та ефективність організаційної діяльності.

На психологічний стан працівників і ментальне їх здоров'я впливають різні чинники. Кризові умови, особливо пов'язані з воєнним станом, є потужним фактором впливу на психоемоційний стан працівників. Вони характеризуються високим рівнем невизначеності, ризику, інформаційного навантаження та постійного стресу. До основних чинників впливу можна віднести:

- емоційне та фізичне виснаження;
- страх за життя та безпеку;
- економічну нестабільність;
- порушення звичного режиму праці;
- інформаційний стрес;
- втрату соціальних контактів.

Згідно з К. Маслач [45], тривалий вплив стресових факторів призводить до професійного вигорання, яке включає емоційне виснаження, цинізм та зниження ефективності праці, а М. Селігман у своїй праці [46] підкреслює, що у кризових умовах важливим є формування психологічної стійкості через розвиток позитивного мислення та усвідомлення сенсу діяльності. А. Бандура у своїй теорії самоефективності доводить, що віра працівника у власні можливості є ключовим фактором подолання стресових ситуацій [42].

На рисунку 1.3. наведено чинники впливу кризових умов на психічний стан та ментальне здоров'я працівників.

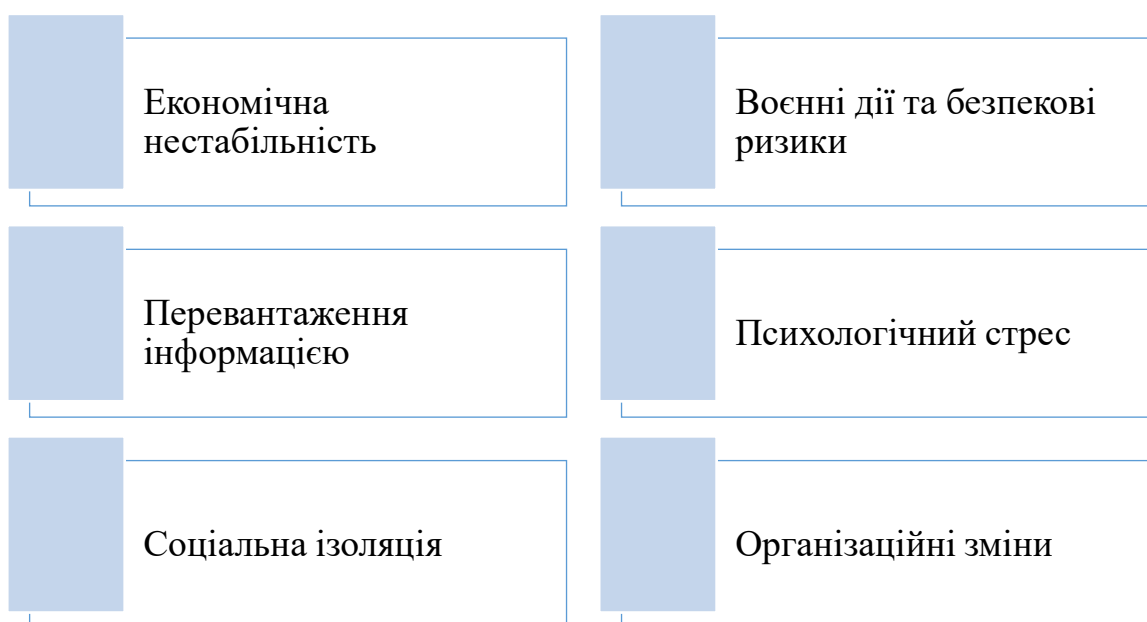


Рис. 1.3. Чинники впливу кризових умов на ментальне здоров'я працівників

Примітка. Складено автором самостійно

Окрему роль відіграє організаційне середовище. За Л. Карамушкою, психологічний клімат в організації визначає рівень адаптації працівників до стресових умов та їхню здатність зберігати ефективність. Професор А. Колот наголошує, що мотиваційні чинники є важливими для підтримки працездатності персоналу навіть у кризових умовах.

Ментальне здоров'я є одним із основних аспектів працівника та його професійної діяльності, адже пов'язане це з мотивацією, прагненням вдосконалюватись й продуктивності. Вплив війни та її негативні наслідки не можуть не відбиватися на ментальному здоров'ю працівників. Втрата рідних чи близьких, горе, стрес, психічна травма вони впливають на психіку працівника і також порушують його ментальне здоров'я, що може перерости у депресивних та тривожних розладах, формуванні ПТСР, когнітивних розладах [26].

Ментальне здоров'я впливає на всі фактори нашого життя: особистісний розвиток, професійну діяльність, якість соціальних стосунків та загальне самопочуття. Психічне здоров'я працівника залежить від багатьох чинників, які можна умовно поділити на внутрішні (особистісні) та зовнішні (організаційні та соціальні). Розуміння цих чинників є ключовим для розробки стратегій підтримки психоемоційної стійкості працівників, особливо в умовах кризи, таких як війна.

У своїх дослідженнях В. Галаган та Я. Раєвська [7] наголошують, що ментальне здоров'я працівника формується не лише під впливом умов праці, а значною мірою ще й від внутрішніх особливостей самої людини: особистісні характеристики, емоційний стан, рівень стресостійкості, мотивацію до діяльності та попередній життєвий досвід. Окремо підкреслюється значення стресостійкості – здатності людини адаптуватися до складних умов і швидко відновлюватися після стресу. Люди з високим рівнем стресостійкості легше переносять навантаження, тоді як інші можуть швидко відчувати емоційне вигорання. Не менш важливою є мотивація, коли працівник бачить сенс у своїй роботі та має цілі, він відчуває більше задоволення і психологічної стабільності, а натомість відсутність мотивації часто призводить до апатії та зниження продуктивності.

Ментальне здоров'я працівника значною мірою залежить не лише від його внутрішнього стану, але й від умов, у яких він працює. Саме зовнішнє середовище може або підтримувати людину, або навпаки – викликати постійний стрес, втому і навіть емоційне вигорання.

Умови праці та організація роботи безпосередньо впливають на психологічний стан працівника. Це не тільки фізичний комфорт, як-от освітлення,

температура чи рівень шуму, але й загальна безпека робочого місця. Якщо людині незручно або вона постійно відчуває дискомфорт, це поступово викликає втому, дратівливість і зниження концентрації.

Важливим фактором є робоче навантаження, коли завдань занадто багато, а часу на їх виконання недостатньо, людина починає відчувати постійний тиск. У таких умовах зростає рівень стресу, з'являється нервове напруження, а з часом – емоційне виснаження. Саме це часто стає причиною вигорання.

Людина проводить значну частину часу на роботі, тому атмосфера в команді є дуже важливою, підтримка, взаєморозуміння і нормальне спілкування допомагають легше переживати складні ситуації. Натомість конфлікти, напруження або так званий “токсичний колектив” можуть постійно викликати тривожність.

Слід звернути увагу на стиль керівництва, якщо керівник підтримує працівників, справедливо оцінює їхню роботу і не створює зайвого тиску – це позитивно впливає на психологічний стан. Але надмірний контроль, критика або несправедливе ставлення можуть викликати невпевненість, страх помилок і зниження мотивації. Також важливим є рівень заробітної плати та відчуття стабільності. Якщо людина не впевнена у завтрашньому дні, боїться втратити роботу або не отримує достойної оплати, це створює постійний внутрішній стрес. Фінансові труднощі часто впливають на загальний емоційний стан навіть більше, ніж сам робочий процес.

Якщо на підприємстві чітка організація праці, чітко визначені обов'язки, зрозумілий графік і можливість відпочинку, це дає людині почуватися спокійніше, а якщо ж робота організована хаотично, завдання постійно змінюються, а вимоги нечіткі – це викликає напруження і відчуття нестабільності. Крім того, важливим фактором є можливість розвитку і самореалізації. Люди, які бачать перспективу кар'єрного росту або мають можливість навчатися, зазвичай більш мотивовані і задоволені своєю роботою, ніж ті у яких відсутні можливості для розвитку.

Таким чином, зовнішні фактори можуть як підтримувати ментальне здоров'я працівника, так і поступово його погіршувати. Саме тому створення

комфортного, стабільного і дружнього робочого середовища є важливим завданням будь-якої організації.

Кризові умови, спричинені цією війною, суттєво впливають на психоемоційний наш стан, а також і на працівників, змінюючи їхню поведінку, працездатність і загальне самопочуття. Постійна загроза життю, невизначеність майбутнього та соціально-економічна нестабільність формують тривалий стресовий стан, який має комплексний характер і призводить до виснаження організму, зниження адаптаційних можливостей людини; інформаційне перевантаження, призводить до зниження стресостійкості та погіршення здатності ефективно виконувати професійні обов'язки.

Варто зазначити, що робота у сфері обслуговування передбачає необхідність постійного емоційного контролю та демонстрації доброзичливості незалежно від внутрішнього стану. У кризових умовах це стає додатковим навантаженням, оскільки працівники змушені приховувати власні переживання та підтримувати позитивний настрій у спілкуванні з клієнтами.

Найвищий рівень ризику вигорання спостерігається у працівників, чия діяльність пов'язана з постійною взаємодією з людьми та емоційною включеністю у робочий процес. Саме до таких професій належить сфера ресторанного господарства, де працівники щоденно взаємодіють із клієнтами, повинні підтримувати високий рівень сервісу та емоційної стабільності незалежно від власного психічного стану. Умови кризи, воєнного стану та економічної нестабільності посилюють ризик розвитку емоційного вигорання, оскільки працівники додатково стикаються з підвищеним рівнем тривожності, невизначеністю та психологічним навантаженням. Це може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості обслуговування та збільшення конфліктних ситуацій у колективі [45].

Отже, воєнні умови чинять комплексний і тривалий вплив на психоемоційний стан працівників, формуючи стан хронічного стресу та психологічного виснаження. Постійна небезпека, соціальна нестабільність і економічна невизначеність зумовлюють зростання тривожності, зниження

мотивації, погіршення концентрації уваги та ефективності професійної діяльності. Психоемоційний стан працівників визначається взаємодією внутрішніх ресурсів особистості та зовнішніх умов середовища. Водночас вирішальну роль у зменшенні негативного впливу кризових факторів відіграє організаційна підтримка, яка сприяє підвищенню адаптивності та стабілізації психологічного стану працівників.

Звичайно кожен працівник який працює незалежно від місця роботи та професії опиняється під тиском, стресом та страхом власного життя. Перебуваючи на роботі їм загрожує удари ракет, БПЛА, обстріли, незважаючи де вони працюють та знаходяться.

За даними досліджень, які було проведено компанія GRC.UA у 2025 році серед приблизно 9 тисяч працівників в Україні у – 84 % працівників мають проблеми зі сном через обстріли та тривоги, понад 60 % відчуває зниження концентрації, близько 68 % повідомляють про падіння мотивації, 30 % – відчують часткове або повне емоційне виснаження. Отримані дані свідчать про суттєвий негативний вплив тривалого стресу на психоемоційний стан і працездатність працівників [44].

Управлінські механізми забезпечення ментального здоров'я персоналу є важливою функцією сучасного менеджменту персоналу. Воно передбачає комплекс організаційних, психологічних та соціальних заходів. Основні управлінські механізми включають:

- формування психологічно безпечного середовища;
- впровадження програм підтримки працівників (EAP);
- розвиток корпоративної культури підтримки;
- навчання керівників навичкам емоційного лідерства;
- профілактику професійного вигорання;
- розвиток командної взаємодії.

Так, О. Крушельницька та В. Савченко у своїх працях [25; 37] підкреслюють, що управління персоналом має включати не лише економічні, але й соціально-психологічні методи впливу, а Л. Карамушка зазначає, що ефективна організація

роботи персоналу неможлива без врахування психологічного стану працівників та формування сприятливого організаційного клімату.

Система забезпечення ментального здоров'я працівників в організації відображена на рисунку 1.4.

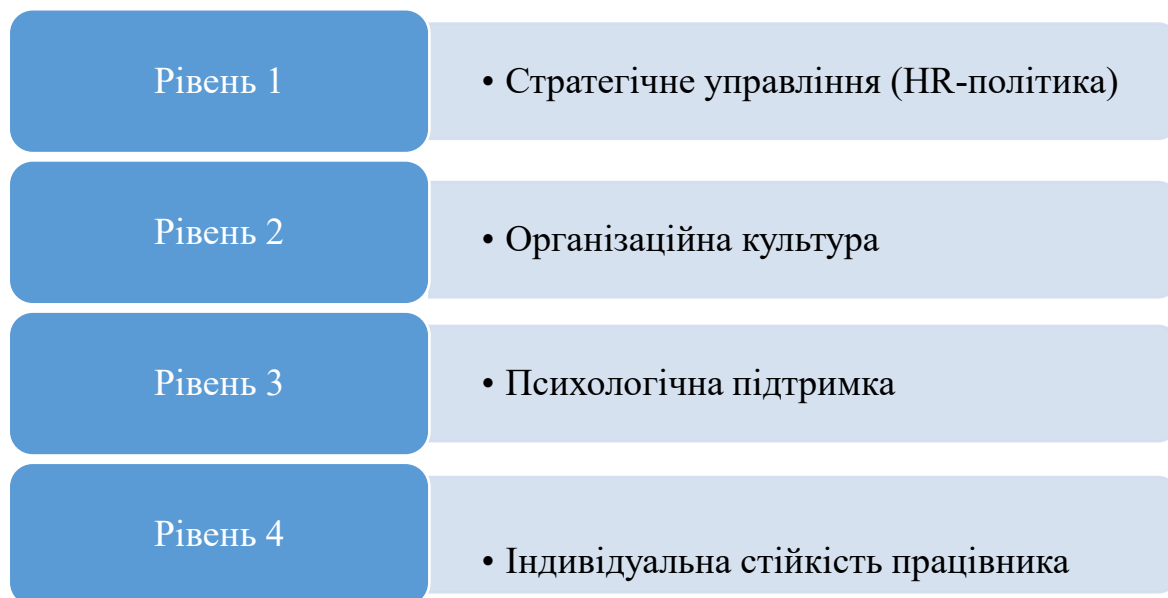


Рис.1.4. Система забезпечення ментального здоров'я працівників в організації

Примітка. Складено автором самостійно

Війна суттєво впливає на психоемоційний стан людей, працівники часто стикаються з постійним стресом, тривожністю, емоційним виснаженням та зниженням працездатності. У таких умовах роботодавці повинні не лише організовувати робочий процес, але й забезпечувати належну підтримку персоналу.

У сучасних умовах війни особливої актуальності набувають програми психологічної підтримки персоналу, покращення умов праці, оптимізація робочого навантаження, тренінги стресостійкості та впровадження практик well-being у ресторанному бізнесі, що дозволяє зменшити рівень вигорання та підвищити ефективність праці та формування культури турботи про ментальне здоров'я як на рівні організацій, так і держави загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТАНУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «УКРАЇНА» МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ «ФАЙНЕ МІСТО»

2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрової політики

ТОВ «Україна» ресторан є підприємством сфери громадського харчування, що здійснює діяльність у форматі мережі ресторанів під брендом «Файне Місто». Заклади орієнтовані на надання послуг ресторанного обслуговування середнього цінового сегменту з акцентом на українську та європейську кухню, сучасний сервіс та створення комфортного простору для відвідувачів.

Юридична адреса ТОВ «Україна» Ресторан – бульвар Тараса Шевченка, 23 є фактичним місцем розташування саме пабу, ресторану «Файне Місто». Інші заклади мережі, такі як «Кліб файного міста», «Na Nebi» та інші мають окремі фірми для операційної діяльності, але юридично і фактично належать одній сім'ї – Заставних.

Мережа ресторанів «Файне Місто» функціонує як сервісно-орієнтований бізнес, у якому ключовим ресурсом виступає персонал. Основними конкурентними перевагами підприємства є якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, стабільність меню та адаптивність до потреб клієнтів.

Підприємство діє у відповідності до чинного законодавства України, зокрема норм господарського та трудового права, а також санітарних і харчових стандартів.

Основні види діяльності ТОВ «Україна» включають:

- діяльність ресторанів та надання послуг харчування;
- організація кейтерингового обслуговування;
- доставка готових страв;
- проведення банкетів та корпоративних заходів;
- сезонні гастрономічні події та промоакції.

Додатково підприємство здійснює маркетингову активність через соціальні мережі та онлайн-платформи доставки.

Організаційна структура ТОВ «Україна» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та централізоване управління, наведена на рис.2.1.

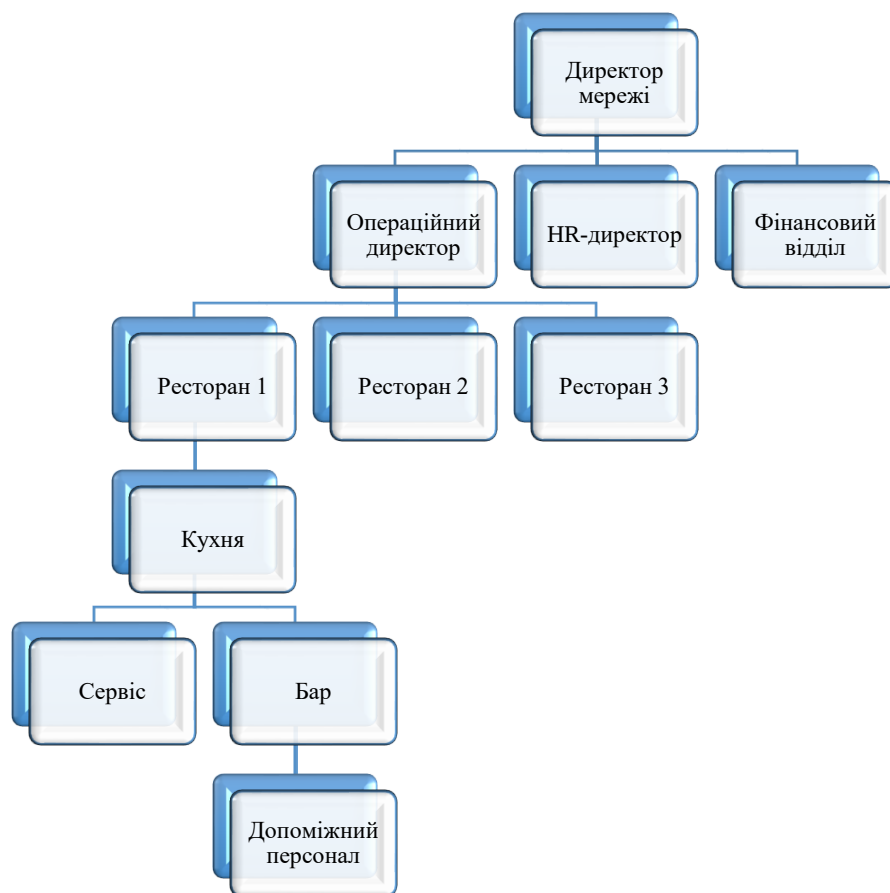


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Україна» мережа ресторанів «Файне Місто»

Примітка. Складено автором самостійно

Економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного прибутку. Основними показниками, що характеризують його роботу, є обсяг наданих послуг, витрати, прибуток та рівень рентабельності. Саме ці показники дають можливість оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити перспективи його розвитку.

Підприємство функціонує в умовах конкуренції, тому змушене постійно вдосконалювати якість послуг, оновлювати меню та покращувати рівень сервісу.

Велике значення має також орієнтація на потреби клієнтів, формування позитивного іміджу та створення комфортної атмосфери для відвідувачів.

Таким чином, ТОВ «Україна» є типовим представником малого бізнесу у сфері ресторанного господарства. Воно характеризується гнучкістю управління, самостійністю у прийнятті рішень та орієнтацією на споживача. Його діяльність спрямована на стабільний розвиток, підвищення якості послуг і зміцнення позицій на ринку.

Ресторан «Файне Місто» був заснований у Тернополі у 2013 році. Ресторан розташований у центральній частині міста, що забезпечує постійний потік відвідувачів. Велику роль також відіграє близькість навчальних закладів, торгових центрів та інших популярних об'єктів, що підтримує стабільний попит на послуги закладу.

З самого початку свого відкриття, ресторан швидко здобув популярність, яка тримається до сьогодні, завдяки оригінальній концепції, широкому асортименту страв та напоїв. Інтер'єр ресторану виконаний у стилі сучасного європейського пабу з елементами української культури. Згодом «Файне Місто» стало частиною великої мережі ресторанів, яка об'єднує різні концепції закладів харчування та формує ресторанну культуру міста.

У діяльності даного закладу велику роль відіграють економічні показники, які відображають результати його роботи. Прибуток ресторану формується за рахунок надання послуг, а отриманий прибуток спрямовується на покриття витрат, оплату праці, утримання матеріально-технічної бази та інші потреби, табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «Файне місто»

Показники у тис. грн.	Станом на 01.01. 2025 01.01. 2026		Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
	2025	2026	2025/2026	2025/2026
Дохід від реалізації продукту	11900	14600	+2700	+22,6
Податок на додану вартість	3720	4600	+880	+23,6

Продовження табл.2.1				
Дохід від реалізації продукції без ПДВ	8180	10000	+1820	+22,2
Собівартість реалізованої продукції	4700	6200	+1500	+31,9
Комерційні витрати	500	900	+400	+80
Управлінські витрати	900	1100	+200	+22,2
Податок на прибуток	626,4	684	+57,6	+9,2
Чистий прибуток	1453,6	1116	-337,6	-23,2

Примітка. Складено автором на основі даних [48,49]

Кадровий потенціал підприємства характеризується поступовим зростанням чисельності персоналу, що зумовлено розширенням мережі та збільшенням обсягів продажів, табл.2.2, табл.2.3.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу за категоріями (2025–2026 рр.) ресторану «Файне місто»

Категорія персоналу	2025 рік	2026 рік	Відхилення
Адміністрація	3	3	0
Управлінський персонал	4	5	+1
Кухарі	7	8	+1
Офіціанти	8	9	+1
Допоміжний персонал	2	2	0
Разом	24	27	+3

Примітка. Складено автором самостійно

Збільшення чисельності персоналу на 12,5% у 2026 році свідчить про розширення операційної діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається серед виробничого та сервісного персоналу, що є характерним для ресторанної сфери.

Таблиця 2.3.

Чисельність персоналу ресторану «Файне місто»

Назва посади	Кількість працівників станом на 2025 рік	Фактична кількість працівників станом на I квартал 2026 р.	Абсолютне відхилення
Керуючий	1	1	0
Менеджер	2	2	0
Шеф-кухар	1	1	0
Заступник шеф-кухаря	1	1	0
Кухар холодного процесу	2	2	0
Кухар гарячого процесу	2	2	0
Помічник шеф-кухаря	2	3	+1
Прибиральник	2	2	0
Старший піцайоло	2	3	+1
Бармен	3	3	0
Офіціант	6	7	+1

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Для більш детального аналізу розглянемо структуру персоналу підприємства, яка за функціональними групами поділяється на три основні, що наведено у таблиці 2.4: адміністративно-управлінський персонал; виробничий персонал (кухарі, бармени); обслуговуючий персонал (офіціанти, допоміжний персонал).

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Україна» у відсотковому співвідношенні

Група персоналу	2025 (%)	2026 (%)
Адміністративна	12,5	11,1
Виробнича	29,2	29,6
Обслуговуюча	58,3	59,3

Примітка. Складено автором самостійно

Домінування обслуговуючого персоналу є типовим для ресторанного бізнесу та визначає специфіку кадрового менеджменту підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Україна» орієнтована на забезпечення стабільного функціонування ресторанів, підвищення якості сервісу та зниження плинності кадрів. Кадрова політика є усвідомленою та цілеспрямованою на те, щоб створити високопрофесійний трудовий колектив, що у подальшому сприятиме розвитку підприємства та особисто кожного члена колективу. На відміну від підприємств інших сфер діяльності, кадрова політика ресторанного господарства має за мету створення висококваліфікованого трудового колективу, який спроможний надати високий рівень послуг харчування та якісного обслуговування.

Основні напрями кадрової політики ТОВ «Україна»:

- підбір персоналу з досвідом роботи у сфері HoReCa;
- адаптація нових працівників протягом випробувального терміну;
- система змінного графіку роботи;
- часткове навчання на робочому місці;
- система матеріальної мотивації (ставка + чайові + бонуси);
- внутрішня дисциплінарна політика.

Водночас кадрова політика має ознаки реактивного типу, оскільки рішення щодо персоналу часто приймаються у відповідь на поточні проблеми (нестача працівників, сезонні навантаження), а не на основі довгострокового HR-планування.

На підприємстві застосовуються такі HR-інструменти:

- рекрутинг через соціальні мережі та сайти пошуку роботи;
- внутрішні рекомендації працівників (referral system);
- адаптаційні інструкції для нових співробітників;
- графіки змінності (2/2 або 3/3);
- щомісячна оцінка результативності;
- неформальні методи мотивації (бонуси, чайові, премії);
- базове навчання стандартам обслуговування.

Водночас відсутні системні HR-платформи, автоматизація обліку персоналу та розвинена система оцінки ефективності.

Доцільно здійснити SWOT – аналіз досліджуваного закладу ресторанного бізнесу, визначивши сильні та слабкі сторони діяльності, її можливості та ключові загрози (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ресторану «Файне місто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне розташування: заклад знаходиться в самому центрі міста, що забезпечує стабільно високий потік пішоходів і туристів. Сильний бренд: «Файне Місто» є частиною відомої мережі «Сім'я ресторанів Файного Міста», що має високу лояльність серед місцевих жителів. Демократичне ціноутворення: концепція «дешевше, ніж вдома» залучає широку аудиторію – від студентів до сімей. Розвинена власна доставка: ефективна логістична система дозволяє утримувати частку ринку поза межами фізичного залу.	Високий рівень шуму: через популярність і формат пабу (жива музика, трансляції), у закладі часто занадто галасливо для ділових зустрічей чи спокійного відпочинку. Черги та завантаженість: У пікові години (вечори п'ятниці, вихідні) знайти вільний столик без попереднього бронювання майже неможливо. Залежність від людського фактору: велика кількість відвідувачів (понад 1000 осіб на день) створює надмірне навантаження на персонал, що може впливати на швидкість обслуговування.
Можливості	Загрози
Розширення меню: впровадження сезонних пропозицій або унікальних страв (наприклад, крафтового пива власного виробництва). Цифровізація: подальше впровадження CRM-систем для персоналізованих пропозицій постійним клієнтам через мобільний додаток. Співпраця: проведення спільних заходів з місцевими фестивалями (наприклад, однойменним фестивалем "Файне Місто") для залучення туристів.	Висока конкуренція: центр Тернополя насичений закладами харчування, що змушує постійно боротися за клієнта. Економічна нестабільність: зростання цін на енергоносії та продукти харчування змушує піднімати ціни, що може відлякувати частину аудиторії. Брак кваліфікованих кадрів: постійна проблема ресторанного бізнесу — плинність кадрів (офіціанти, кухарі).

Примітка. Складено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство «Файне місто» має достатній потенціал для розвитку завдяки сильним внутрішнім сторонам та можливостям ринку. Водночас існують зовнішні загрози та внутрішні обмеження, дефіцит персоналу у сфері HoReCa; емоційне вигорання працівників; конкуренція за кадри; сезонність навантаження, які потребують стратегічного управління.

Аналіз показав, що ТОВ «Україна» мережа ресторанів «Файне Місто» функціонує як типовий представник ресторанного бізнесу з високою залежністю від людського ресурсу.

Кадрова система підприємства характеризується поступовим зростанням чисельності персоналу, але водночас має низку системних обмежень, зокрема недостатній рівень стратегічного HR-планування та автоматизації процесів.

Отже, існуюча кадрова політика забезпечує поточну операційну діяльність, проте потребує вдосконалення в напрямі розвитку мотиваційних механізмів, зниження плинності кадрів та підвищення психологічної стійкості персоналу. У сучасних умовах ресторанного бізнесу значну роль відіграє не лише кількісна забезпеченість персоналом, але й його психологічний стан, рівень стресу та задоволеність умовами праці.

З огляду на це, доцільним є проведення аналізу психологічного клімату в колективі та оцінки рівня професійного стресу працівників, що дозволить виявити приховані ризики та фактори впливу на ефективність діяльності підприємства.

2.2. Оцінка психологічного клімату та рівня стресу персоналу, аналіз наявних заходів підтримки, проблеми та ризики для ментального здоров'я працівників

Сприятливий психологічний клімат у колективі – це невіддільна частина успішної роботи будь-якої організації. Створення сприятливої атмосфери вимагає уваги та зусиль, але в результаті приносить значні вигоди як для співробітників, так

і для компанії загалом. Хороший клімат сприяє зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності роботою та зниженню рівня стресу, що веде до успіху організації.

У воєнний час цей показник трансформується у відчуття фізичної безпеки. Оцінюється наявність чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог, облаштування укриття для персоналу та гостей, а також стабільність роботи закладу в умовах енергетичних криз (наявність генераторів, зв'язку). Працівник цінує не лише зарплату, а й те, що роботодавець бере на себе відповідальність за його безпеку.

З метою оцінки психологічного клімату та рівня професійного стресу персоналу ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто») було проведено емпіричне дослідження серед працівників закладу, у якому взяли участь 27 працівників, що відповідає загальній чисельності персоналу підприємства у 2026 році. Дослідження охоплювало такі категорії: адміністративний персонал; менеджери зміни; кухарі; офіціанти; допоміжний персонал.

Методи збору інформації: анкетування; шкала оцінки психологічного клімату; шкала професійного стресу (адаптована модель Workplace Stress Scale).

Респондентам було запропоновано оцінити твердження за шкалою від 1 до 5:

1 – повністю не згоден

2 – не згоден

3 – важко сказати

4 – згоден

5 – повністю згоден

Анкета включала такі питання:

1. У колективі доброзичлива атмосфера.
2. Я отримую достатню підтримку від керівництва.
3. Робоче навантаження є оптимальним.
4. Я часто відчуваю емоційне виснаження після зміни.
5. Конфлікти у колективі трапляються рідко.
6. Я задоволений умовами праці.

7. Я відчуваю високий рівень стресу на роботі.
8. Я планую залишатися працювати в компанії протягом року.

Результати оцінки психологічного клімату ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто») наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка психологічного клімату (середній бал)

Показник	Середній бал (1–5)
Доброзичливість у колективі	4.1
Підтримка керівництва	3.6
Оптимальність навантаження	3.2
Рівень конфліктності	3.8
Задоволеність умовами праці	3.5
Намір залишитися в компанії	3.7

Примітка. Складено за результатами опитування

Отже, психологічний клімат у колективі можна оцінити як помірно сприятливий із тенденцією до стабільності, однак існують проблеми, пов'язані з навантаженням та стресом. Оцінка рівня професійного стресу відображена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень стресу персоналу

Рівень стресу	Частка працівників
Низький	22% (6 осіб)
Середній	52% (14 осіб)
Високий	26% (7 осіб)

Примітка. Складено за результатами опитування

Як видно із таблиці 2.7 показник рівня стресу є високим, зокрема 52% - це середній і 26% зазначили що рівень стресу є високий. Переважає середній рівень стресу, однак понад чверть персоналу перебуває у зоні високого стресу, що є ризиковим показником для ресторанної сфери.

На основі відповідей респондентів визначено основні фактори, що впливають на рівень стресу і подано їх у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні джерела стресу персоналу

Фактор	Частота згадувань
Високе навантаження у години пік	85%
Нерівномірний графік роботи	74%
Конфлікти з клієнтами	63%
Емоційне виснаження	59%
Недостатня кількість персоналу	56%

Примітка. Складено за результатами опитування

Як видно з табл.2.8 найбільшим джерелом стресу персоналу є високе навантаження в години пік та нерівномірний графік роботи.

На питання щодо оцінки емоційного стану персоналу дані респондентів наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Самооцінка емоційного стану

Показник	Результат
Часто відчують втому після зміни	68%
Відчують емоційне вигорання	41%
Відчують підтримку колективу	71%
Мають мотивацію до роботи	62%

Примітка. Складено за результатами опитування

Цікавими є результати самооцінки емоційного стану, де підтримку колег відчують -71% респондентів, високу втому – 68% та емоційне вигорання – 41%.

Аналіз психологічного клімату та отримані результати свідчать, що в колективі ТОВ «Україна» сформовано загалом стабільний психологічний клімат із позитивними міжособистісними відносинами. Водночас наявні такі проблемні аспекти:

- підвищене навантаження в пікові години;
- недостатня чисельність персоналу у зміні;
- емоційна напруга при роботі з клієнтами;
- нерівномірність графіків роботи.

Ці фактори прямо впливають на рівень стресу та можуть призводити до професійного вигорання.

Аналіз рівня професійного стресу дав можливість з'ясувати, що рівень стресу в організації є середнім із тенденцією до підвищення. Особливо вразливими групами є офіціанти та кухарі, які працюють у режимі інтенсивного навантаження.

Основними наслідками високого стресу є:

- зниження продуктивності праці;
- підвищення ризику конфліктів;
- емоційне вигорання.

Для глибинного розуміння ефективності використання трудових ресурсів в ресторані «Файне місто» для розуміння рівня їхньої задоволеності було проведено анонімне анкетування персоналу де було опитано 22 співробітника закладу (офіціанти, бармени, кухарі, прибиральники). Дані відображаються середньою оцінкою де 1- повністю не задоволений, 5- повністю задоволений).

Аналізуючи рис. 2.2, ми бачимо цікаву тенденцію: незважаючи на війну, рівень міжособистісної підтримки є найвищим показником (4.8 бала). Це свідчить про перетворення колективу ресторану на закриту соціальну екосистему, де працівники шукають захисту від зовнішнього стресу. Водночас, показник емоційної стійкості (3.4) сигналізує про необхідність впровадження короткострокових перерв для відпочинку та, можливо, тренінгів з ментального здоров'я, оскільки тривалий режим «роботи на виснаження» може призвести до плинності кадрів у майбутньому.

В аналізі акцент зміщується на емоційну стійкість та взаємовиручку: підтримку колег, чий рідні на фронті, спільну участь у волонтерських ініціативах мережі «Файне Місто».

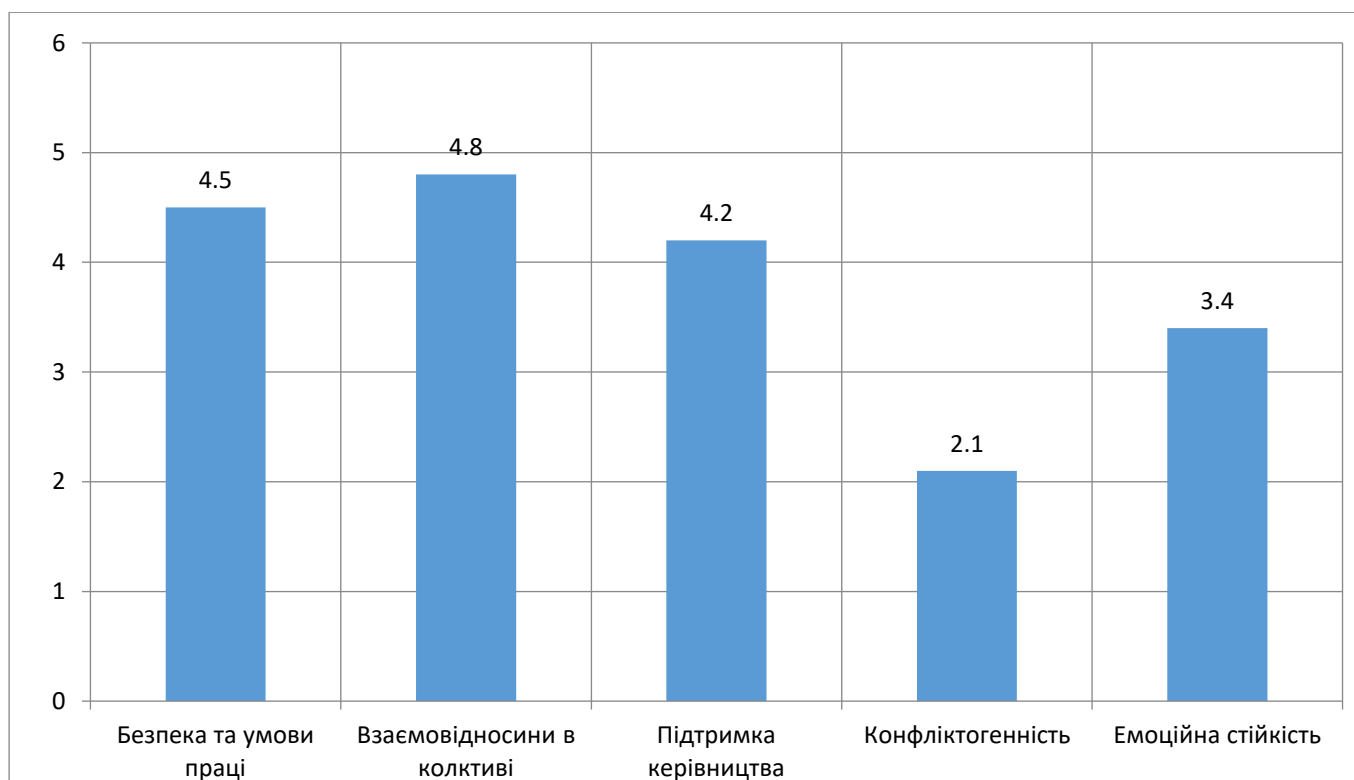


Рис. 2.2 Результати оцінки параметрів соціально-психологічного клімату в ресторані «Файне Місто» в умовах воєнного стану

Примітка. Сформовано автором на основі опитування персоналу

Колектив стає джерелом психологічної стійкості (резильєнтності), де спільна праця є способом відволікання від негативного інформаційного фону.

Як підтверджують дані таблиці 2.10 основний акцент міжособистісної підтримки змістився з суто професійної взаємодопомоги на емоційну та ціннісну складову. Це дозволяє стверджувати, що колектив трансформувався у стійку соціальну групу з високим рівнем довіри.

Керівництво в умовах війни має поєднувати рішучість із надзвичайною гнучкістю. Показник оцінює, як менеджмент реагує на психологічний стан підлеглих: чи проявляють адміністратори гуманність, чи здатні вони швидко корегувати графіки через комендантську годину або особисті обставини працівників, і наскільки прозорою є комунікація щодо майбутнього закладу.

Таблиця 2.10

Модель соціально-психологічного клімату ресторану «Файне Місто»

Форма підтримки	Конкретний прояв у «Файному місті»	Вплив на робочий процес
Емоційна	Підтримка співробітників, чиї близькі перебувають у лавах ЗСУ або в зоні бойових дій.	Зниження рівня тривожності, відчуття захищеності.
Дійова (Взаємовиручка)	Готовність підмінити колегу у зміні через сімейні обставини або стан здоров'я.	Гнучкість графіку, відсутність збоїв у обслуговуванні.
Ціннісна (Волонтерство)	Участь у зборах коштів або приготуванні благодійних обідів командою закладу.	Підвищення лояльності до бренду та відчуття власної корисності.
Інформаційна	Спільне обговорення новин, інструктаж щодо безпеки та координація дій.	Мінімізація панічних настроїв у колективі.

Примітка. Складено за результатами опитування

Загальний рівень напруги в суспільстві неминує проникати в колектив. У ресторані це може проявлятися через «короткий запобіжник» у спілкуванні між персоналом або у важких взаємодіях із гостями, які також перебувають у стресі. Показник аналізує, як заклад мінімізує внутрішню агресію та чи існують механізми психологічного розвантаження, щоб робочі непорозуміння не ставали деструктивними.

До звичайного професійного вигорання додається «фонова тривога» та хронічний стрес від війни. Для працівників сервісу (офіціантів) це найскладніший показник, адже вони повинні зберігати гостинність і посмішку («емоційна праця»), коли всередині панує тривога. Оцінюється ризик апатії, втрати мотивації та здатність закладу підтримувати ментальне здоров'я команди.

Успішне функціонування ресторану «Файне Місто» в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від дієвості системи підтримки персоналу. В межах

дослідження мною було проаналізовано наявні інструменти стимулювання та захисту працівників. Було встановлено, що адміністрація закладу відійшла від суто матеріальних стимулів, змістивши фокус на створення безпечного та емоційно стабільного середовища, що відображено у наступні таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Система огляду заходів підтримки

Напрямок підтримки	Конкретні заходи у «Файному місті»	Очікуваний результат
Економічний	Своєчасна виплата заробітної плати, система преміювання за "виторг", безкоштовне харчування.	Фінансова стабільність та лояльність.
Безпечний	Обладнане укриття, чіткий протокол дій під час тривоги, розвозка персоналу.	Зниження рівня базового страху.
Соціальний	Волонтерські проекти, допомога мобілізованим колегам та їхнім родинам.	Згуртованість навколо спільних цінностей.
Професійний	Внутрішнє навчання, "Buddy-system" (наставництво для новачків).	Швидка адаптація, зниження стресу від помилок.

Примітка. Складено автором

В процесі дослідження виявлено такі ключові ризики для ментального здоров'я персоналу:

- синдром емоційного вигорання (burnout);
- хронічна втома;
- підвищена тривожність у пікові зміни;
- зниження мотивації;
- психологічна втома від клієнтського сервісу.

На підприємстві частково впроваджені такі заходи підтримки персоналу:

- неформальна підтримка з боку керівництва;
- командна взаємодія між працівниками;
- гнучкі графіки змін;
- преміювання за результат.

Однак відсутні системні HR-програми підтримки психічного здоров'я, зокрема:

- програми психологічної підтримки (EAP);
- регулярні тренінги зі стрес-менеджменту;
- формалізована система профілактики вигорання.

Проведене дослідження показало, що психологічний клімат у колективі підприємства є загалом позитивним, однак характеризується підвищеним рівнем професійного стресу. Найбільш критичними факторами є інтенсивне робоче навантаження, нерівномірність графіків та емоційна взаємодія з клієнтами.

Отримані результати свідчать про необхідність впровадження системних HR-заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та профілактику емоційного вигорання персоналу, що є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз кадрової політики та психологічного стану персоналу показав, що підприємство має стабільну операційну структуру та позитивний клімат у колективі, проте стикається з типовими проблемами ресторанного бізнесу: кадрове навантаження, стрес та ризики вигорання.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРАЇНА» МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ «ФАЙНЕ МІСТО»

Умови повномасштабної війни в Україні суттєво трансформували соціально-психологічне середовище функціонування підприємств, особливо у сфері обслуговування. Підприємства сфери гостинності функціонують у ситуації постійної невизначеності, регулярні повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, зміни споживчої активності населення, нестабільна економічна ситуація та високий рівень психологічної напруги формують додаткове навантаження як на систему управління підприємством, так і безпосередньо на персонал. У результаті працівники змушені одночасно адаптуватися як до професійних труднощів, так і до постійного впливу зовнішніх кризових чинників.

Особливістю діяльності закладів ресторанного господарства є необхідність постійного підтримання позитивної атмосфери та високих стандартів сервісу. Працівники ресторану щоденно виконують так звану «емоційну працю», яка полягає у контролі власних емоцій, демонстрації доброзичливості та стриманості навіть у стані внутрішнього напруження. Працівник сфери обслуговування фактично змушений приховувати власні переживання заради забезпечення комфортної атмосфери для гостей закладу. Саме тому психологічне навантаження у сфері ресторанного бізнесу є значно вищим, ніж у багатьох інших видах діяльності.

Тривале перебування у режимі емоційного контролю поступово формує ризик професійного вигорання, емоційного виснаження та втрати мотивації до роботи. Професійне вигорання проявляється у зниженні зацікавленості працею, виникненні апатії, дратівливості, психологічної втоми, байдужості до результатів діяльності та зниженні емоційної стійкості. В умовах війни даний процес посилюється через постійну фонову тривожність, пов'язану із загрозою безпеці, переживанням за близьких та нестабільністю майбутнього. Особливо небезпечним

є те, що накопичення емоційного виснаження часто відбувається поступово та непомітно як для працівника, так і для керівництва підприємства.

Для систематизації виявлених проблем та прогнозування наслідків відсутності системних заходів підтримки, доцільно порівняти поточний стан підприємства із потенційними ризиками та очікуваними результатами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика показників діяльності ресторану «Файне Місто» та
прогнозні результати впровадження програми підтримки**

Показник	Поточний стан у ресторані «Файне місто»	Потенційні ризики без програми підтримки	Очікувальний результат після впровадження програми
Психологічний клімат	Загалом стабільний, взаємопідтримка.	Поступове зростання напруженості в колективі.	Збереження позитивної атмосфери та командної взаємодії.
Рівень стресу персоналу	Підвищення через вплив факторів воєнних факторів.	Хронічне емоційне виснаження працівників.	Зниження рівня тривожності та психологічного навантаження.
Емоційний стан працівника	Спостерігається втома та психологічного переозавантаження.	Розвиток професійного вигорання.	Підвищення емоційної стійкості персоналу.
Якість обслуговування	Підтримується на належному рівні.	Погіршення сервісу через втому працівників.	Стабілізація рівня обслуговування клієнтів.
Мотивація персоналу	Залежить від психологічного стану працівника.	Зниження залучення до роботи.	Підвищення задоволеності працею.
Стабільність кадрового складу	Відносно стабільна	Ризик збільшення плинності кадрів.	Збереження професійного колективу.
Ефективність роботи підприємства	Залежить від емоційного стану персоналу.	Зниження продуктивності та фінансових показників.	Покращення результатів діяльності ресторану.

Примітка. Складено автором за результатом дослідження

У сучасних умовах відвідувачі ресторанних закладів звертають увагу не лише на якість страв, а й на загальну атмосферу закладу, рівень комунікації персоналу та емоційний комфорт під час обслуговування. Саме тому психологічний стан працівників безпосередньо впливає на формування репутації підприємства та рівень лояльності клієнтів. Негативний емоційний стан персоналу часто відображається у спілкуванні з гостями, що може призводити до погіршення враження від обслуговування та зниження конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг.

Відсутність системного підходу до підтримки ментального здоров'я персоналу у довгостроковій перспективі може призвести до поглиблення емоційного виснаження працівників, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження ефективності діяльності підприємства загалом. Саме тому виникає необхідність переходу від окремих епізодичних заходів до комплексної програми психологічної підтримки персоналу, яка передбачатиме не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й профілактику професійного вигорання та стресових розладів.

Працівники ресторанного бізнесу щоденно стикаються не лише з професійними навантаженнями, але й із загальною емоційною нестабільністю, пов'язаною з:

- ризиками безпеки;
- повітряними тривогами та перебоями в роботі;
- інформаційним стресом;
- втратами у соціальному оточенні;
- фінансовою нестабільністю;
- підвищеним рівнем тривожності клієнтів, що передається персоналу.

Для ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто») це особливо критично, оскільки діяльність підприємства базується на постійному емоційному контакті з клієнтом, що посилює ризики професійного вигорання.

Проведене емпіричне дослідження показало :

- понад 40% працівників мають ознаки емоційного вигорання;

- 26% перебувають у зоні високого стресу;
- 68% відчувають втому після зміни;
- основними факторами є перевантаження, емоційна взаємодія з клієнтами та нестабільні умови праці.

Отже, існує системна потреба у формалізованій програмі психологічної підтримки персоналу, яка виходить за межі разових HR-заходів.

Сутність програми психологічної підтримки персоналу підприємства – це комплекс організаційних, психологічних та управлінських заходів, спрямованих на:

- зниження рівня професійного стресу;
- профілактику емоційного вигорання;
- підвищення психологічної стійкості працівників;
- формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

На нашу думку, структура програми психологічної підтримки персоналу підприємства включає такі 6 блоків:

1. Діагностичний блок. Його мета – раннє виявлення ризикових станів, передбачає регулярну оцінку психологічного стану персоналу:

- щоквартальні анонімні опитування;
- шкала рівня стресу (Perceived Stress Scale);
- оцінка емоційного вигорання (Maslach Burnout Inventory);
- моніторинг конфліктності в колективі.

2. Психологічна підтримка (ЕАР-модель) має за мету – зниження рівня тривожності та вигорання. Впровадження елементів Employee Assistance Program:

- доступ до корпоративного або зовнішнього психолога;
- конфіденційні консультації для працівників;
- кризові консультації після складних змін або інцидентів;
- онлайн-підтримка (чат/дзвінки).

3. Програма стрес-менеджменту ставить за мету – формування стресостійкості персоналу:

- тренінги з управління стресом;

- навчання технікам емоційної саморегуляції;
- практики короткої релаксації під час зміни;
- інструкції для роботи у пікові навантаження.

4. Управлінські та організаційні заходи дають можливість зниження фізичного та емоційного навантаження:

- оптимізація графіків роботи (стабільні зміни 2/2);
- введення додаткових резервних працівників у пікові години;
- зменшення перевантаження кухні та сервісу;
- впровадження «тихих перерв» під час зміни.

5. Підтримка командної взаємодії спрямована на зміцнення соціальних зв'язків у колективі:

- командні зустрічі (team briefing);
- регулярний зворотний зв'язок від менеджера;
- неформальні командні активності;
- розвиток культури взаємопідтримки.

6. Навчання керівників (HR-складова) приводить до зниження управлінського стресу та токсичних взаємодій.

- тренінги для менеджерів щодо розпізнавання стресу;
- розвиток емоційного інтелекту керівників;
- навички управління конфліктами;
- підтримувальний стиль управління (supportive leadership).

Впровадження програми психологічної підтримки ТОВ «УКРАЇНА» мережа ресторанів «ФАЙНЕ МІСТО» дозволить досягти таких ефектів:

1. Соціально-психологічні результати: зниження рівня високого стресу з ~26% до 10–12%; зменшення ознак емоційного вигорання на 20–30%; покращення психологічного клімату в колективі.

2. Організаційні результати: зниження плинності кадрів; стабілізація графіків роботи; підвищення дисципліни та залученості персоналу.

3. Економічні результати: зменшення витрат на постійний найм і навчання нових працівників; підвищення продуктивності праці на 10–20%; зростання якості обслуговування та лояльності клієнтів.

4. Психологічні результати: підвищення стресостійкості працівників; формування відчуття безпеки на робочому місці; зменшення емоційного виснаження після змін.

Таким чином, розробка та впровадження програми психологічної підтримки персоналу для ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто») є обґрунтованою як з наукової, так і з практичної точки зору.

В умовах війни така програма переходить із категорії додаткових HR-інструментів у критично необхідний елемент системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на стабільність бізнесу, якість сервісу та збереження людського капіталу підприємства.

За результатами аналізу кадрової політики та психологічного стану персоналу підприємства встановлено низку системних проблем, що стримують розвиток HR-функції. Основні проблеми:

- висока частка середнього та підвищеного рівня професійного стресу (78% персоналу);
- відсутність системної HR-стратегії;
- реактивний характер управління персоналом;
- недостатній рівень автоматизації HR-процесів;
- відсутність програм психологічної підтримки;
- ризик емоційного вигорання працівників;
- нестабільність графіків роботи.

Таким чином, HR-система підприємства потребує переходу від операційного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту. Формування HR-стратегії підприємства передбачає забезпечення стабільного кадрового потенціалу, зниження рівня стресу та плинності кадрів, а також підвищення ефективності роботи персоналу через розвиток мотиваційної та психологічної підтримки.

Ми вважаємо, що основні стратегічні напрями HR-розвитку повинні бути:

1. Розвиток системи підбору персоналу: впровадження структурованого рекрутингу; створення профілів компетенцій для кожної посади; використання HR-аналітики при відборі кандидатів.

2. Адаптація та навчання: введення стандартизованої програми адаптації (30 днів); наставництво (buddy system); регулярні тренінги з сервісу та комунікації.

3. Мотиваційна система: запровадження KPI для офіціантів та менеджерів; бонуси за якість обслуговування; система внутрішніх рейтингів персоналу.

4. Психологічна підтримка персоналу: впровадження корпоративної програми підтримки (EAP); щомісячні зустрічі з HR; консультації щодо стрес-менеджменту; профілактика емоційного вигорання.

5. Автоматизація HR-процесів: впровадження HRM-системи (облік графіків, KPI, оцінка); цифровізація анкетування персоналу; аналітика плинності кадрів.

У таблиці 3.2. наведено заходи щодо зниження рівня стресу персоналу, на основі результатів розділу 2.2 сформовано комплекс заходів:

Таблиця 3.2

HR-заходи зниження стресу

Проблема	Захід	Очікуваний результат
Перевантаження у пікові години	Додавання резервного персоналу	Зменшення навантаження на 20–25%
Емоційне вигорання	Психологічні тренінги	Зниження вигорання на 15–18%
Нерівномірний графік	Оптимізація змін (2/2 стабільно)	Підвищення стабільності
Конфлікти з клієнтами	Навчання сервісу	Зменшення конфліктів
Низька мотивація	KPI + бонуси	Підвищення залученості

HR-стратегія розвитку персоналу підприємства повинна базуватися на моделі: «Стабільність персоналу → зниження стресу → підвищення якості сервісу → зростання прибутку». Ключові елементи HR-стратегії?

- орієнтація на утримання персоналу;

- розвиток корпоративної культури;
- формування командної взаємодії;
- підвищення кваліфікації працівників;
- розвиток емоційного інтелекту персоналу.

Очікувані результати впровадження HR-стратегії

- зниження плинності кадрів на 20–30%;
- зменшення рівня високого стресу до 10–12%;
- підвищення продуктивності праці на 15–20%;
- покращення психологічного клімату;
- підвищення рівня задоволеності працівників.

Можна запропонувати модель впровадження HR-змін, яка буде включати три етапи:

Етап 1 (0–3 місяці): аудит HR-процесів; впровадження стабільних графіків; запуск адаптаційної програми.

Етап 2 (3–6 місяців): введення KPI; запуск навчальних програм; формування системи мотивації.

Етап 3 (6–12 місяців): впровадження HRM-системи; запуск психологічної підтримки; оцінка ефективності змін.

Очікуваний ефект від впровадження HR-стратегії:

- економічний ефект: зниження витрат на найм персоналу через зменшення плинності;
- організаційний ефект: стабілізація роботи змін;
- соціальний ефект: покращення клімату в колективі;
- психологічний ефект: зниження рівня стресу та вигорання.

Проведене дослідження дозволило встановити, що підприємство ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто») має стабільну операційну систему управління персоналом, однак потребує переходу до стратегічного HR-менеджменту. Основними напрямками вдосконалення є:

- систематизація HR-процесів;
- розвиток мотиваційної системи;

- впровадження психологічної підтримки;
- автоматизація управління персоналом;
- зниження рівня професійного стресу.

Реалізація запропонованої HR-стратегії дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти забезпечення ментального здоров'я працівників в умовах кризи, проведено аналіз стану психологічної підтримки персоналу на прикладі ТОВ «Україна» (мережа ресторанів «Файне Місто»), а також розроблено комплексну програму психологічної підтримки персоналу, адаптовану до умов воєнного часу та специфіки ресторанного бізнесу.

За результатами дослідження теоретичного розділу встановлено, що ментальне здоров'я працівників є ключовим елементом ефективного функціонування організацій в умовах кризових ситуацій. Сучасні наукові підходи розглядають психологічне благополуччя персоналу як інтегральну складову людського капіталу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості, якість сервісу та стабільність кадрового складу.

Було визначено, що в умовах зовнішніх криз (зокрема воєнного стану) суттєво зростає вплив стресогенних факторів, таких як емоційна напруга, невизначеність, підвищене навантаження, ризики безпеки, інформаційний тиск та соціальна нестабільність. Це зумовлює необхідність впровадження системного підходу до управління ментальним здоров'ям персоналу, який включає діагностику психологічного стану, профілактику вигорання, розвиток стресостійкості та формування підтримувального організаційного середовища.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив актуальність дослідження та необхідність інтеграції психологічної підтримки в систему управління персоналом сучасних підприємств.

У 2 розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Україна» мережа ресторанів «Файне Місто» та оцінено стан кадрової політики і психологічного клімату в колективі.

Встановлено, що підприємство функціонує у сфері ресторанного бізнесу, яка характеризується високою залежністю від людського фактору, інтенсивним темпом роботи та значним емоційним навантаженням на персонал. Чисельність працівників у 2025–2026 роках зростає з 24 до 27 осіб, що свідчить про поступове

розширення діяльності, однак також формує додаткове навантаження на систему управління персоналом.

Аналіз кадрової політики показав, що на підприємстві переважає реактивний підхід до управління персоналом, який передбачає вирішення кадрових проблем у міру їх виникнення, а не на основі стратегічного планування. Водночас HR-процеси залишаються частково неформалізованими, відсутні комплексні цифрові інструменти управління персоналом, а також системні програми розвитку та психологічної підтримки працівників.

Результати емпіричного дослідження показали, що психологічний клімат у колективі загалом є помірно сприятливим, однак характеризується наявністю низки проблемних аспектів. Зокрема, 52% працівників мають середній рівень стресу, а 26% – високий рівень стресу. Основними стрес-факторами визначено перевантаження у пікові години, нестабільність графіків роботи, емоційно складні взаємодії з клієнтами та недостатню кількість персоналу.

Додатково встановлено наявність ознак емоційного вигорання у значної частини працівників, що проявляється у підвищеній втомлюваності, зниженні мотивації та емоційній виснаженості після робочих змін. Це формує ризики зниження продуктивності праці, погіршення якості обслуговування клієнтів та підвищення плинності кадрів.

Отже, у ході аналізу було виявлено, що існуюча система управління персоналом не повною мірою враховує психологічні аспекти роботи персоналу, що в умовах воєнного стану є критичним фактором ризику для стабільності підприємства.

Розроблено комплексну програму психологічної підтримки персоналу підприємства, спрямовану на зниження рівня стресу, профілактику емоційного вигорання та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Запропонована програма базується на поєднанні діагностичних, організаційних, психологічних та управлінських заходів. Вона передбачає впровадження регулярного моніторингу психологічного стану працівників, створення системи психологічної підтримки (зокрема елементів EAP), проведення

тренінгів зі стрес-менеджменту, оптимізацію графіків роботи, впровадження резервного персоналу у пікові години, а також розвиток культури командної взаємодії та підтримувального стилю управління.

Окрему увагу приділено навчанню керівників середньої ланки, які відіграють ключову роль у формуванні психологічного клімату в колективі. Запропоновано впровадження елементів емоційного інтелекту в управлінську практику, що дозволить зменшити рівень конфліктності та підвищити якість внутрішньої комунікації.

Очікується, що реалізація запропонованої програми дозволить досягти значного соціально-психологічного та організаційного ефекту, зокрема зниження рівня високого стресу до 10–12%, зменшення ознак емоційного вигорання, підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ментальне здоров'я персоналу є критично важливим фактором ефективності підприємств сфери ресторанного бізнесу, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану.

Комплексний підхід до управління психологічним станом працівників, який включає діагностику, профілактику, організаційні зміни та розвиток HR-системи, дозволяє не лише покращити умови праці, але й забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, запропоновані у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом у підприємствах сфери гостинності.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аймедов К. В., Асеева Ю. О. Особливості прояву посттравматичного стресового розладу в Україні з 2022 року. *Ментальне здоров'я*. 2024. № 4. DOI: 10.32782/3041-2005/2024-4-1.
2. Асеева Ю. О., Плахотний О. А. Ментальне здоров'я волонтерів у воєнний період: посттравматичні симптоми та вигорання. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. DOI: 10.32782/3041-2005/2025-2.1.
3. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНУВС, 2017. 192 с.
4. Василькевич Я. З., Рик Г. С., Кікінежді О. М. Специфіка суб'єктивного благополуччя працівників соціальної сфери в умовах війни. *Ментальне здоров'я*. 2026. № 1. DOI: 10.32782/3041-2005/2026-1.5.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2242-12> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Заушнікова М. Ю., Богатова К. О., Гук С. Ю. Ментальне здоров'я особистості під час воєнного стану. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.71.29>.
7. Галаган В. В., Раєвська Я. М. Дослідження впливу соціально-психологічних чинників на психічне здоров'я працівників комерційних організацій. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2024. №1. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-1-4>.
8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in>.
9. Гриценко Т. Б. Корпоративні практики підтримки ментального здоров'я під час війни. *Менеджмент сьогодення*. 2023. №12. С.35-41. URL: <https://management-journal.ua/war2023.pdf>
10. Державна служба статистики України. Статистика ресторанного бізнесу України 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Тернопіль : THEУ, 2018.
12. Калинець-Попович К. Ментальне здоров'я українців під час війни: виклики та ресурси. *Вісник психології і педагогіки*, 2023. №43, С.45 - 53. URL: <https://psych-veda.org.ua/articles43.pdf>
13. Кочубей Л. В. Психологічна підтримка в умовах воєнних дій. *Психологія і суспільство*, 2022. (3), 112 - 119. URL: <https://psych-society.in.ua/journal2022-3.pdf>
14. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології*. 2020. №55. С. 23–30.
15. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
16. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2011. 212 с.
17. Кістерський Л. Л., Коровій В. В., Семенюк К. В. Сучасні підходи до управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2026. №1. С. 72–83.
18. Ключко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2024. № 1. DOI: 10.32689/2663-0672-2024-1-16.
19. Коваленко І. Е. Інформаційно-аналітичний супровід підтримки ментального здоров'я українських освітян в умовах воєнного стану. *Імідж сучасного педагога*. 2024. № 4 (217). С. 106–110. DOI: 10.33272/2522-9729-2024-4(217)-106-110.
20. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
21. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. 2022. *Економіка харчової промисловості*. №4. С. 26–34.

22. Колективний договір ТОВ «Файне Місто» на 2024 рік. Тернопіль, 2024.
23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Костянтиншина Т. А., Семикіна А. В., Костишина А. І. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2025, вип. 13(46).1 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c9397dac-af79-48a5-842b-1ff4a0f6add5/content>
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
26. Льоффлер Н. Психологічна підтримка та ментальне здоров'я працівників під час війни. Збірник матеріалів наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль. 27 листопада, 2025. С. 574-578.
27. Максименко С. Д., Гришко О. Д. Психічний супровід і психічне здоров'я : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Людмила», 2024. 468 с.
28. Міжнародна організація праці (МОП): офіційний сайт. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 20.05.2026).
29. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=8404> .
- 30.** Міністерство охорони здоров'я України. Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/mental-health-program>
31. Мірошниченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навч.-метод. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 155с.

32. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 344 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3380>
33. Погрібна В., Підкуркова І. Волонтерство в системі заходів щодо збереження ментального здоров'я українців в умовах війни. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2024. № 63. DOI: 10.21564/2663-5704.63.315230.
34. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 86–90.
35. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. №6 (276), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
36. Rusanov V. Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни: історичний аналіз, сучасні дослідження та авторське визначення. *Bogomolets National Medical University*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.26766/pmgp.v9i3.529>.
37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
38. Сидоренко Ж.В. і Сисак А.В. Вплив війни на стан психологічного здоров'я працівників бізнес-організацій. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки*. 2025, 43-50. URL: <https://jvestnik-psychological.donnu.edu.ua/article/view/16894>
39. Черезова І. О., Фролова О. В., Сердюк Н. В. Психологічні чинники збереження ментального здоров'я викладачів закладів вищої освіти в умовах війни. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2024. № 1. С. 178–184. DOI: 10.32782/academ-ped.psyh-2024-1.27.

- 40.Юрик Н., Романюк О. SWOT-аналіз в діагностуванні стану організації. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 77–78.
- 41.Ярмус Т. Б. Удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства сфери послуг. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 184 с.
- 42.Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York : W. H. Freeman and Company, 1997. 604 p.
43. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
- 44.[GRC.UA](https://grc.ua) : офіційний сайт. URL: <https://grc.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
- 45.Maslach C., Leiter M. P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco : Jossey-Bass, 1997. 186 p.
- 46.Seligman M. E. P. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York : Free Press, 2011. 368 p.
- 47.World Health Organization. *Mental health and psychosocial well-being in conflict-affected populations*. 2022. URL: <https://www.who.int/publications/mental-health-war>
48. <https://opendatabot.ua/c/39043921>
- 49.https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37076599/