

СТАДНИЦЬКА Юлія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-9703-130X>e-mail: [Yuliia.Y.Stadnytska@lpnu.ua](mailto:Yuliia.Y.Stadnytska@lpnu.ua)

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено сутність та роль мотивації персоналу як ключового чинника ефективного управління закладом ресторанного бізнесу. Визначено, що сучасна система мотивації повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, сприяти професійному розвитку працівників, формуванню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу. Проаналізовано основні теоретичні підходи до визначення мотивації, розглянуто чинники, що впливають на поведінку працівників, і окреслено специфіку мотиваційних інструментів у ресторанній сфері. З'ясовано, що ефективна мотиваційна система забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** мотивація персоналу; ресторанний бізнес; ефективність управління; система стимулювання; нематеріальні мотиватори; корпоративна культура; продуктивність праці.

STADNYTSKA Yuliia

Lviv Polytechnic National University

## MOTIVATION AS A KEY FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE RESTAURANT BUSINESS

The article examines the importance of motivation as a key factor in enhancing the efficiency of management systems within restaurant enterprises. The study provides a comprehensive analysis of theoretical approaches to understanding motivation, including classical, behavioral, and modern concepts. It is emphasized that staff motivation in the restaurant business should be viewed as a continuous process of aligning organizational objectives with the personal and professional needs of employees. Both material and non-material motivators are considered — from financial incentives, bonuses, and career advancement to recognition, corporate culture, psychological comfort, and participation in decision-making.

The research identifies key factors influencing employee motivation in the restaurant industry: working conditions, leadership style, internal communication, and social climate. The article underlines that the lack of an effective motivation system leads to staff turnover, reduced productivity, and lower quality of service, which directly affects the institution's reputation and profitability. Special attention is given to the challenges of motivating restaurant personnel in the Ukrainian context, including limited financial resources, staff shortages, and the need to adapt Western management models to domestic realities. The author proposes practical recommendations for improving the motivation system — implementing a balanced mix of tangible and intangible incentives, introducing transparent evaluation criteria, investing in staff development, and fostering a positive organizational culture. The results of the study demonstrate that an effectively designed motivation mechanism increases labor productivity, employee loyalty, and customer satisfaction, thereby contributing to the sustainable development and competitiveness of restaurant enterprises.

**Keywords:** staff motivation; restaurant business; management efficiency; incentive system; non-material motivators; corporate culture; labor productivity.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.12.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших та конкурентних галузей сфери послуг, де ефективне управління персоналом є вирішальним фактором успіху. Задоволення потреб клієнтів, створення позитивного іміджу закладу, забезпечення стабільного прибутку безпосередньо залежать від якості людського ресурсу та рівня його залученості до процесу створення сервісу. У цьому контексті мотивація працівників виступає як стратегічний інструмент управління, що дозволяє не лише забезпечити високу продуктивність праці, а й знизити плинність кадрів, підвищити задоволеність працею та лояльність до підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки мотивація персоналу не може обмежуватися лише фінансовими стимулами. Працівники, особливо представники молодшого покоління, все більше цінують нематеріальні аспекти своєї роботи: визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, доброзичливу атмосферу у колективі. Тому впровадження комплексної системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, є пріоритетним завданням для керівників ресторанних закладів, що прагнуть до сталого розвитку.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання привертає значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У працях вчених (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд,

К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Тейлор) закладено фундаментальні підходи до розуміння сутності мотивації, її структури та впливу на трудову поведінку працівників. У сучасних дослідженнях спостерігається посилення уваги до прикладних аспектів мотивації у сфері послуг, зокрема ресторанного бізнесу, де людський чинник є визначальним у формуванні якості обслуговування та конкурентоспроможності закладу. Останні наукові публікації акцентують на тому, що мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління якістю праці, особливо в умовах нестабільності ринку праці та економічних викликів. Науковці (М. Korol, О. Галь, L. Koval) підкреслюють зростання ролі нематеріальних мотиваторів — таких як корпоративна культура, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, можливість самореалізації та визнання досягнень працівників. Низка досліджень свідчить, що саме поєднання фінансових і нематеріальних стимулів забезпечує найвищий рівень задоволеності роботою та знижує плинність кадрів у ресторанах і готелях. Узагальнення наукових публікацій дозволяє зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу в ресторанному бізнесі повинна поєднувати економічні, соціальні та психологічні механізми впливу, забезпечуючи баланс між потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання практичної адаптації сучасних мотиваційних моделей до специфіки українських закладів ресторанного бізнесу залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Мета статті** — теоретичне обґрунтування та практичне дослідження мотивації персоналу як ключового чинника підвищення ефективності управління закладом ресторанного бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотивація персоналу є однією з найважливіших складових ефективного управління підприємством, зокрема в сфері ресторанного бізнесу, де результативність діяльності значною мірою залежить від якості людського капіталу. У найзагальнішому розумінні мотивація — це внутрішній або зовнішній стимул, що спонукає людину до дії з метою досягнення певної цілі.

У контексті управління підприємством мотивація персоналу розглядається як система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективного виконання службових обов'язків, підвищення їхньої продуктивності та залучення до досягнення стратегічних цілей організації.

Існує багато підходів до визначення поняття «мотивація». Згідно з економічним підходом, мотивація — це процес формування трудової поведінки працівників, який базується на їхніх потребах, інтересах, сподіваннях і зовнішніх стимулах. У психологічному аспекті — це внутрішній стан людини, який активізує її до діяльності та визначає напрямок цієї діяльності.

В таблиці 1 наведено визначення різних авторів щодо поняття «мотивації».

Таблиця 1

#### Деякі визначення поняття «мотивація»

| №  | Автор                | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | А. Маслоу [1]        | Мотивація — це процес задоволення ієрархії потреб, які активізують поведінку людини                                                                                                                                                                                           |
| 2  | В.І. Ільїн [2]       | Мотивація — це внутрішній стан особистості, що визначає її поведінку на основі потреб                                                                                                                                                                                         |
| 3  | Данієл Пінк [3]      | Мотивація працівників у XXI столітті ґрунтується на трьох чинниках: автономії, майстерності та меті                                                                                                                                                                           |
| 4  | Р.М. Кантер [4]      | Мотивація — це здатність організації надихати людей бачити в роботі сенс і бути залученими до досягнення спільних цілей.                                                                                                                                                      |
| 5  | Н.В. Кузьміна [5]    | Мотивація — це внутрішній процес, що визначає спрямованість, активність і стійкість поведінки особистості у професійній діяльності                                                                                                                                            |
| 6  | І. А. Зазюн [6]      | Мотивація — це внутрішній процес, що визначає спрямованість, активність і стійкість поведінки особистості у професійній діяльності                                                                                                                                            |
| 7  | С. О. Гайдученко [7] | «Мотивація персоналу – дисципліна, у процесі вивчення якої досліджуються шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності»                             |
| 8  | А. М. Колот [7]      | «Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»                                                                                                               |
| 9  | Л.І. Заставнюк [8]   | «Мотивацію персоналу слід розуміти як якісну взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників, використання яких спрямоване на самотивацію, а також на зацікавлення, заохочення й стимулювання працівників організації з метою підвищення ефективності й рівня продуктивності праці» |
| 10 | NICE (UK) [9]        | «Мотивація – це процес, який запускає, спрямовує та підтримує поведінку, орієнтовану на досягнення мети»                                                                                                                                                                      |
| 11 | BCA Labs [10]        | «Мотивація – це процес, який ініціює, спрямовує та підтримує поведінку, спрямовану на досягнення певної мети                                                                                                                                                                  |

Зазначені визначення свідчать про багатогранність поняття мотивації та різноманіття наукових підходів до його розуміння. Це дозволяє комплексно аналізувати роль мотивації в системі управління персоналом ресторанного підприємства.

Значення мотивації персоналу особливо важливе в умовах високої конкуренції в ресторанному бізнесі, де якість обслуговування клієнтів, швидкість реагування на їхні потреби, професіоналізм та доброзичливість персоналу мають вирішальне значення для збереження лояльності відвідувачів. Високомотивовані працівники не лише працюють продуктивніше, а й виявляють ініціативу, залученість, позитивно впливають на імідж закладу, знижують плинність кадрів і сприяють стабільному розвитку підприємства.

В трудовій діяльності мотивація виконує низку важливих функцій: вона сприяє реалізації особистих та професійних цілей працівників, забезпечує відповідну оцінку результатів їх праці та формує ступінь задоволеності від отриманої винагороди. Ефективна система мотивації не лише заохочує до продуктивної праці, а й створює передумови для розвитку персоналу та стабільності трудового колективу.

Сутність мотивації полягає в поєднанні внутрішніх прагнень особистості (наприклад, бажання визнання, самореалізації, фінансового забезпечення) із зовнішніми чинниками (зарплата, бонуси, умови праці, соціальні гарантії), які підприємство використовує для формування бажаної поведінки працівників. Саме тому система мотивації повинна бути цілісною, гнучкою та адаптованою до конкретних умов роботи ресторанного закладу.

Значення мотивації персоналу особливо важливе в умовах високої конкуренції в ресторанному бізнесі, де якість обслуговування клієнтів, швидкість реагування на їхні потреби, професіоналізм та доброзичливість персоналу мають вирішальне значення для збереження лояльності відвідувачів. Високомотивовані працівники не лише працюють продуктивніше, а й виявляють ініціативу, залученість, позитивно впливають на імідж закладу, знижують плинність кадрів і сприяють стабільному розвитку підприємства.

В трудовій діяльності мотивація виконує низку важливих функцій: вона сприяє реалізації особистих та професійних цілей працівників, забезпечує відповідну оцінку результатів їх праці та формує ступінь задоволеності від отриманої винагороди. Ефективна система мотивації не лише заохочує до продуктивної праці, а й створює передумови для розвитку персоналу та стабільності трудового колективу.

У межах управлінської діяльності система мотивації виконує такі ключові функції:

- планування мотиваційного процесу — виявлення потреб працівників і формування системи стимулів відповідно до цих потреб;
- реалізація мотивації — створення сприятливих умов для праці та забезпечення відповідної винагороди за результати діяльності;
- контроль та коригування мотивації — постійне відстеження ефективності системи стимулів, внесення змін відповідно до змін у поведінці персоналу [11].

Для забезпечення ефективності мотиваційної системи необхідно враховувати чинники, які впливають на формування поведінки працівника. Серед них — важливість і складність виконуваної роботи, рівень винагороди, можливість професійного зростання. Ці фактори здатні стимулювати працівника лише за умови, якщо організація створює належне середовище для реалізації його здібностей [2]. Основою процесу мотивації є такі складові, як потреба, мотив і стимул (рис.1).

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Потреба</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• це внутрішня необхідність у певних матеріальних, соціальних або духовних благах. Вона викликає у людини прагнення діяти з метою її задоволення. Сила та характер цієї потреби визначають форму та інтенсивність поведінки працівника.</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Мотив</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішній поштовх до дії, який базується на особистих переконаннях, бажаннях та цінностях. Саме мотив обумовлює, яку саме дію обере працівник і як він її здійснюватиме [10].</li> </ul>                                                                                                                                              |
| <b>Стимул</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• це зовнішній чинник, який активізує внутрішній мотив, спонукаючи до продуктивної діяльності. Він може проявлятися у формі фінансового заохочення, кар'єрного зростання, соціального визнання тощо. Саме стимул забезпечує активізацію праці, підвищення її ефективності та формування позитивного ставлення до роботи [12].</li> </ul> |

Рис. 1. Складові елементи процесу мотивації

Як бачимо, потреба формує мотив, який під впливом стимулу реалізується у трудовій активності. Результатом цього процесу є задоволення (або незадоволення) потреби, що, у свою чергу, запускає новий мотиваційний цикл. У випадку задоволення працівник прагне досягати нових цілей, у разі незадоволення — намагається реалізувати початкову потребу знову.

Досліджуючи питання мотивації персоналу, також варто враховувати, що потреби працівників постійно змінюються під впливом їх освітнього рівня, професійного досвіду та загального культурного розвитку.

Сьогодні працівники краще усвідомлюють власну цінність, прагнуть бути впливовими та не погоджуються на пасивну роль у трудовому процесі. Вони не бажають залишатися у ролі виконавців одноманітних завдань, а прагнуть до розвитку, навчання, самореалізації та усвідомленої відповідальності за результати своєї праці. Такий підхід передбачає надання їм більшої свободи у прийнятті рішень та організації власного робочого часу.

Сучасні працівники також очікують, що компанії сприйматимуть їх не як підлеглих, а як повноправних партнерів. Вони цінують атмосферу довіри, підтримки та колегіальності, а також бажають мати контроль над власною діяльністю, використовуючи свій досвід та інтуїцію [13].

Ефективність праці розглядається як результат цілеспрямованої та свідомої діяльності. Вона досягається тоді, коли за мінімальних зусиль досягається максимальний результат. Таким результатом може бути прибуток від реалізованих товарів, виконаних робіт або наданих послуг. Основними показниками ефективності праці є її продуктивність, інтенсивність та якість. Вони характеризують як кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників та організацій [12].

Продуктивність праці — це один із ключових індикаторів ефективності, який визначається як співвідношення обсягу виробленої продукції чи наданих послуг до витрат праці, зокрема до витрат на оплату праці. Інтенсивність праці відображає ступінь зусиль, які докладає працівник у процесі виробництва, зокрема фізичних, психологічних та інтелектуальних.

Якість праці — це комплекс характеристик трудового процесу, який залежить від професійних компетенцій працівника або колективу, їх готовності та здатності виконувати завдання відповідно до встановлених стандартів.

У сучасних умовах забезпечення високого рівня мотивації до праці потребує різноманітних інструментів впливу на працівника. Ці засоби умовно можна поділити на три основні групи:

- Економічні прямі стимули: погодинна або відрядна заробітна плата, премії за раціоналізаторські пропозиції, система участі у прибутках, компенсації за навчання, додаткові виплати за інтенсивність праці.
- Економічні непрямі стимули: забезпечення харчуванням, надання житла або транспортних послуг, медичне страхування, оплачувані відпустки, соціальні гарантії.
- Нематеріальні стимули: гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, розвиток професійних навичок, створення комфортного мікроклімату в колективі [13].

Варто зауважити, що для досягнення високих результатів у діяльності працівник повинен чітко розуміти мету своєї роботи та очікувану винагороду за її виконання. Винагорода виконує роль зовнішнього підтвердження важливості виконаної роботи, проте її ефективність залежить від індивідуального сприйняття працівником її цінності (валентності).

Зусилля, результати, винагорода та їх суб'єктивна цінність (валентність) — це ключові елементи очікуваної мотивації працівника. Ефективність мотиваційного процесу зростає тоді, коли реальна винагорода максимально відповідає очікуванням працівника. Чим вища ця відповідність, тим сильнішим є мотивувальний ефект, зумовлений валентністю.

Водночас порушення хоча б одного з цих взаємозв'язків може негативно вплинути на загальний рівень мотивації. Отже, працівник повинен чітко усвідомлювати, що:

- його зусилля приводять до досягнення конкретного результату;
- високі результати ведуть до відповідної винагороди;
- ця винагорода є для нього цінною і очікуваною.

Варто зазначити, що на мотивацію працівника впливають як позитивні, так і негативні фактори. Детальний розподіл таких факторів подано в таблиці 2.

Управління мотивацією персоналу у сфері ресторанного бізнесу має вирішальне значення, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від зацікавленості співробітників у результатах своєї праці. Особливості діяльності у сфері громадського харчування — висока інтенсивність праці, емоційне вигорання, контакт із клієнтами, зміна робочих графіків — формують унікальний набір мотиваційних чинників, що потребує спеціального підходу до управління [14]. Мотиваційні чинники у ресторанному бізнесі можна умовно поділити на внутрішні (особистісні) та зовнішні (організаційні) (рис.2).

Таблиця 2

**Фактори, що впливають на процес мотивації**

| Мотивуючі фактори                                     |                                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Внутрішні фактори                                     | Власні уподобання, хобі, інтереси |
|                                                       | Особисті здібності, таланти       |
| Підтримуючі фактори                                   | Грошові заохочення                |
|                                                       | Умови праці та стиль керівництва  |
|                                                       | Безпека, стабільність, комфорт    |
|                                                       | Технічне забезпечення             |
| Зовнішні фактори                                      | Кар'єрне зростання                |
|                                                       | Участь у прийнятті рішень         |
|                                                       | Визнання досягнень                |
| Демотивуючі фактори                                   |                                   |
| Непорозуміння в трудовому колективі та з керівництвом |                                   |
| Неповага керівництва                                  |                                   |
| Нестача повноважень і відповідальності                |                                   |
| Організаційний хаос                                   |                                   |

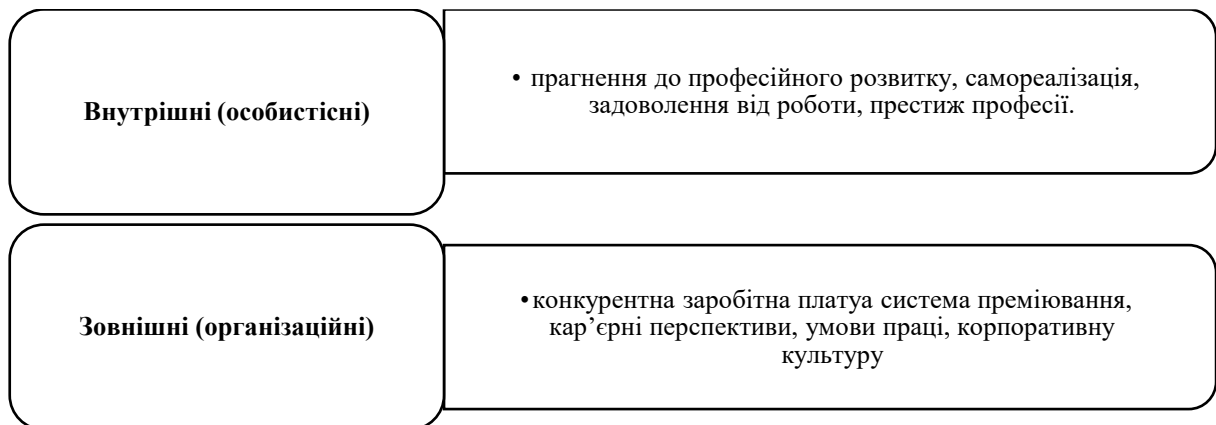


Рис.2. Мотиваційні чинники у ресторанному бізнесі

До внутрішніх чинників належать: прагнення до професійного розвитку, самореалізація, задоволення від роботи, престиж професії. Зовнішні чинники включають: конкурентну заробітну плату, систему преміювання, кар'єрні перспективи, умови праці, корпоративну культуру.

За результатами досліджень, найбільше значення для персоналу ресторанів мають такі мотиваційні стимули як фінансова мотивація, нематеріальні стимули, кар'єрне зростання, корпоративна культура (рис.3).

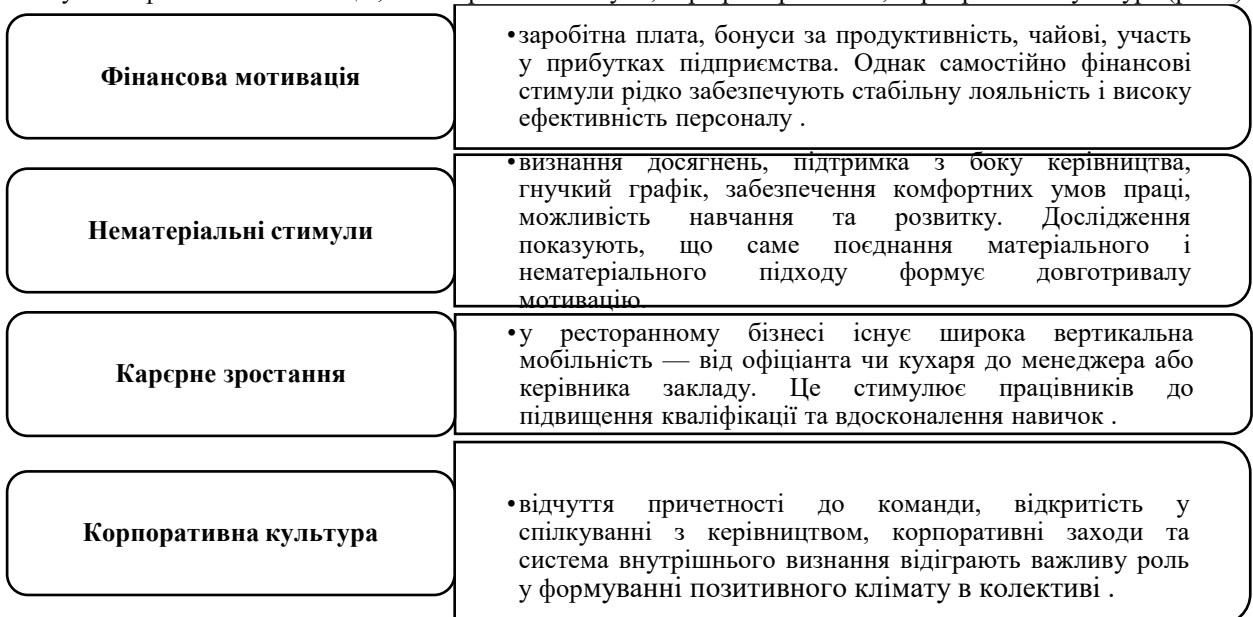


Рис.3. Мотиваційні стимули для персоналу ресторанів

Серед сучасних моделей мотивації варто виокремити модель двохфакторної теорії Герцберга, яка розділяє чинники на гігієнічні (умови, зарплата, політика компанії) та мотивуючі (визнання, розвиток, досягнення).

У ресторанах важливо одночасно дотримуватися гігієнічних умов і створювати стимули для розвитку, інакше персонал не відчуває задоволення від роботи, навіть за належної оплати. Окрему увагу слід приділити ролі керівника у мотивації персоналу. Його стиль управління, емоційна підтримка, відкритість до діалогу, готовність до делегування повноважень — усе це формує рівень залученості працівників до діяльності закладу [15].

Важливо зазначити, що мотиваційні чинники повинні враховувати специфіку окремих категорій персоналу — кухарів, офіціантів, адміністраторів, барменів. Наприклад, для офіціантів важливими є гнучкість графіка та система бонусів за відгуки клієнтів, тоді як для кухарів більшою цінністю є стабільність, безпечні умови праці та можливість професійного росту. Таким чином, для різних професійних ролей у ресторані зазвичай застосовують відповідно орієнтовані підходи.

Офіціантів мотивують можливістю безпосередньо взаємодіяти з гостями та матеріальними бонусами за показники (середній чек, відвідуваність). Наприклад, конкурси на найвищий середній чек або змагання на якість обслуговування можуть стимулювати офіціантів підвищувати результативність. У якості навчання для офіціантів пропонують тренінги з комунікації і ввічливого спілкування [14], що допомагає їм почуватися впевненіше на роботі.

Кухарів мотивують творчі завдання та визнання професійної майстерності. Авторські страви, участь у майстер-класах і запровадження авторських категорій у меню стимулюють зацікавленість. Також на кухарів орієнтовані спеціальні навчальні програми: наприклад, майстер-класи від бренд-шефа допомагають кухарям освоювати нові технології та підвищувати кваліфікацію. Матеріальні заохочення можуть бути пов'язані з впровадженням авторських страв або досягненням стандартів якості.

Менеджерів та адміністраторів мотивують перспективи кар'єрного зростання, участь у стратегічних рішеннях і лідерських тренінгах. Ця категорія отримує доступ до тренінгів з управління командою та коучингу, які розвивають управлінські навички. Заохочення у цій групі часто включають частку від прибутку чи бонуси за досягнення показників закладу [14].

Загалом, інвестиції в навчання і розвиток персоналу створюють відчуття цінності працівників і підвищують їхню лояльність. Як зазначають фахівці, системні тренінги підвищують рівень обслуговування і мотивацію: коли ресторан вкладає ресурси у професійний розвиток команди, працівники залишаються більш відданими і продуктивними.

Отже поєднання матеріальних бонусів з нематеріальними чинниками (визнання, кар'єрні можливості, комфортний графік) і творчою роботою у ресторані забезпечує найкращі результати в мотивації різних категорій співробітників у ресторанній сфері.

Мотивація персоналу є критичною складовою успіху ресторану, адже якість обслуговування безпосередньо впливає на лояльність клієнтів [9]. Висока мотивація стає не просто бажаним фактором, а необхідністю, особливо в умовах жорсткої конкуренції і кадрового дефіциту: наприклад, 60% працівників ресторанної галузі України виїхало чи звільнилося після початку, а власники змушені постійно знаходити і навчати нові кадри.

Для підвищення залученості персоналу успішні українські ресторани впроваджують внутрішні тренінги та системи винагород. Так, мережа ВАО запровадила програму внутрішніх навчань і щомісячних премій за якість обслуговування, що значно підвищує залученість працівників. Схожі підходи застосовують «Сім'я ресторанів Діми Борисова» та інші провідні заклади. Наприклад, заклад «Поле» (Ужгород) відомий своєю командою шеф-кухарів з міжнародним досвідом (наприклад, бренд-шеф Влад Корпусов раніше працював у ресторанах Скандинавії зі зірками Michelin) [16], що створює привабливі умови для професійного зростання кухарів і мотивує їх залишатися у команді.

У міжнародній практиці мотивації персоналу в ресторанній сфері також поширені різноманітні інструменти. У США робиться акцент на визнанні та винагородах: широко застосовують програми «Працівник місяця», бонусні змагання за показники обслуговування та стимулюючі премії за високі чайові [4]. Чайові в США становлять значну частку доходу офіціантів (за даними Бюро статистики праці США, на 2023 рік вони складали понад 60% їхніх заробітків), тому змагання за середній чек чи якість сервісу стають ефективним мотиватором. Крім того, у американській індустрії гостинності широко практикують командні зустрічі перед змінами та відкриті комунікації між менеджерами і персоналом, що підтримує дружню атмосферу та почуття залученості. В ЄС, навпаки, на перше місце виходять соціальні гарантії та баланс «робота – життя». Багато європейських роботодавців інтегрують у систему винагород прозорість оплати, гнучкість графіка та можливості навчання.

Останні дослідження показують, що гнучкі умови роботи (містить елементи віддаленої зайнятості чи вибору змін), а також інвестиції в професійний розвиток працівників (навчальні програми, кар'єрні шляхи) значно підвищують продуктивність та утримують персонал. На європейському ринку актуальні не тільки грошові, а й негрошові стимули: наприклад, євроіндекс співробітників відзначає, що програми навчання та розвиток кар'єри, справедливі умови праці й гнучкість у графіку дедалі більше цінуються працівниками у галузях гостинності. Таким чином, міжнародні підходи часто поєднують матеріальні винагороди з турботою про добробут та навчання персоналу. Ресторанний бізнес характеризується низкою унікальних викликів.

Типовими проблемами в ресторанній сфері є плинність кадрів, емоційне вигорання, нерегулярний графік та перепади навантаження.

Сезонні коливання, активна мобільність молоді та разом з тим воєнні реалії призводять до частих змін у складі команди. Витрати на навчання нових співробітників («витрати на пошук та навчання нових кухарів і офіціантів») суттєво зростають, якщо персонал не вмотивований залишатися в закладі. Нечітка кар'єрна перспектива та недостатнє визнання також підсилюють відтік: працівники часто йдуть, бо «не відчують цінності своєї праці»[9]. Тому ефективне управління (зручне робоче середовище, прозора система бонусів) може знизити плинність, а навпаки – погіршення умов («токсичне середовище, байдужість») спричиняють відтік кадрів.

Робота у ресторані фізично та емоційно виснажує. Досвід показує, що у злагодженій команді рівень вигорання значно нижчий, тоді як постійна нестача відпочинку і підтримки призводить до хронічного стресу. Гнучкі графіки та регулярні перерви допомагають уникнути виснаження: наприклад, враховуючи потреби працівників (навчання, сім'я), багато закладів впроваджують можливість обміну змінами та короткі перепочинки під час довгих змін.

Нестабільний розклад (пізні вечірні зміни, робота у вихідні) та форс-мажори суттєво ускладнюють планування життя персоналу. У воєнний час деякі ресторани взагалі зачиняються на сигнал повітряної тривоги, що робить робочий день непередбачуваним. Постійна готовність до роботи у стресових умовах зменшує задоволення працівників і може додатково підсилити вигорання.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у сфері ресторанного бізнесу ефективна мотивація базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів, індивідуальному підході до персоналу та постійному вдосконаленні управлінської системи мотивації. Успішні заклади, які системно працюють із мотивацією працівників, демонструють вищу якість обслуговування, нижчий рівень плинності кадрів і більшу стабільність у фінансових показниках. Ефективна мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення ефективності системи управління в ресторанному бізнесі, що забезпечує досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

#### Література

1. Маслоу А. Теорія людської мотивації // Psychological Review. — 1943. — Т. 50, № 4. — С. 370–396.
2. Ільїн В.І. Мотивація і мотиви. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 304 с.
3. Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. — Riverhead Books, 2009.
4. Кантер Р.М. Чоловіки і жінки корпорацій. — Нью-Йорк: Basic Books, 2006.
5. Кузьміна Н.В. Професійна мотивація. — Х.: Основа, 2012. — 144 с.
6. Зязюн І.А. Педагогіка. — К.: Либідь, 2000. — 512 с.
7. Motivation & theories (Maslow's, Herzberg, McGregor's) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bcalabs.org/subject/motivation-and-theories-in-management>
8. 7shifts.com [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://7shifts.com>
9. Behaviour change: individual approaches [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.nice.org.uk/guidance/ph49/resources/behaviour-change-individual-approaches-pdf>
10. Форостянко В.В. Європейський досвід мотивації працівників: сучасні тенденції та вплив на покоління міленіалів та Z // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. — Київ, 28 жовтня 2024 р.
11. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. — 2022. — Вип. 45.
12. Загорельська Т.Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві / Т.Ю. Загорельська // Вісник ДНУ. — Сер. В: Економіка і право, Вип.2. — 2013. — С. 243–247.
13. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. — 2008. — №4. — С. 32–36.
14. Желюк Т.В. Управління персоналом в індустрії гостинності: навч. посіб. — К.: Кондор, 2020. — 208 с.
15. Роббінс С.П. Організаційна поведінка. — Нью-Йорк: Pearson Education, 2021. — 720 с.
16. pole.restaurant [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://pole.restaurant>

#### References

1. Maslow A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
2. Ilyin V. I. (2010). Motivation and motives. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
3. Pink D. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.
4. Kanter R. M. (2006). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
5. Kuzmina N. V. (2012). Profesiina motyvatsiia. Kharkiv: Osnova.
6. Ziazun I. A. (2000). Pedagogika. Kyiv: Lybid.
7. Motivation & theories (Maslow's, Herzberg, McGregor's). (n.d.). Retrieved from <https://bcalabs.org/subject/motivation-and-theories-in-management>

- 
8. Behaviour change: Individual approaches. (n.d.). National Institute for Health and Care Excellence (NICE). Retrieved from <https://www.nice.org.uk/guidance/ph49/resources/behaviour-change-individual-approaches-pdf>
  9. Forostyanko V. V. (2024, October 28). European experience of employee motivation: Modern trends and the impact on millennials and generation Z. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Kyiv.
  10. Okseniuk K. I. (2022). Formation of the personnel motivation system at the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45.
  11. Zahorelska T. Yu. (2013). On the problem of forming a financial security management system at the enterprise. *Visnyk DNU. Series V: Economics and Law*, 2, 243–247.
  12. Danyuk V. (2008). Motivation as a factor of labor behavior activation. *Ukraina: Aspekty pratsi*, 4, 32–36.
  13. Zheliuk T. V. (2020). Personnel management in the hospitality industry: A textbook. Kyiv: Kondor.
  14. Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior*. New York: Pearson Education.
  15. Pole Restaurant. (n.d.). Retrieved from <https://pole.restaurant>