

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

КОВАЛЕВИЧ ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ковалевич В. В.*

Науковий керівник:
доктор екон. наук, професор
_____ Лариса ЛІГОНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність та показники ефективності формування і використання персоналу підприємства.....	7
1.2. Концепція well-being як інноваційний підхід до підвищення ефективності формування та використання персоналу.....	14
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження well-being стратегій на підприємствах.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРГ УКРАЇНА».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРГ Україна»	33
2.2. Аналіз системи та ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна»	46
2.3. Емпіричне дослідження рівня благополуччя працівників підрозділів KFC «Мінська» та KFC «Васильківська».....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРГ УКРАЇНА».....	64
3.1. Розробка комплексної well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна»	64
3.2. Обґрунтування впливу well-being стратегії на ефективність формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна»	70
3.3. Економічне обґрунтування доцільності та прогноз ефективності впровадження well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна».....	75
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність. В умовах тривалого воєнного стану, масштабної міграції населення та хронічного дефіциту кадрів питання ефективного формування та використання персоналу набуває для вітчизняних підприємств критичного значення. Особливої гостроти ця проблема набуває у сфері ресторанного бізнесу, де висока інтенсивність праці та значне психоемоційне навантаження формують передумови для масового вигорання й стрімкого зростання плинності кадрів. Міжнародна практика переконливо доводить, що системне впровадження well-being стратегій забезпечує зростання продуктивності праці, суттєве зниження плинності та підвищення залученості персоналу. Водночас вітчизняні підприємства демонструють переважно фрагментарний підхід до управління добробутом працівників та діють ситуативно, що стримує реалізацію їхнього кадрового потенціалу. Викладене обумовлює актуальність і практичну доцільність дослідження, спрямованого на розроблення комплексної well-being стратегії як інструменту підвищення ефективності формування та використання персоналу вітчизняного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління персоналом та оцінювання ефективності його формування і використання досліджували такі вітчизняні науковці, як Крушельницька О. В., Балабанова Л. В., Петюх В. М., Захарова О. В., Зайченко Є. О., Денисенко М. П., а також зарубіжні дослідники Dessler G. та Armstrong M. Проблематику корпоративного well-being вивчали Баніт О. В., Вартанова О. В., Варіс І. В., Василик А. В. – в частині моделей та вимірів добробуту персоналу в українському контексті; Лопушняк Г. С. та Поплавська О. М. – щодо організації трудової діяльності на засадах well-being; Клименко Н. – стосовно фінансового виміру добробуту; Карамушка Л. М. – у сфері психодіагностичного інструментарію оцінювання організаційного благополуччя. Серед зарубіжних авторів вагомий внесок здійснили Pandey A., Wieneke K. C., Gupta J., Azila-Gbettor E. M. та Theo van der Voordt T., які досліджували вплив well-

being програм на організаційну ефективність, роль лідерства та рентабельність відповідних інвестицій.

Мета і завдання дослідження. Обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна» на основі впровадження комплексної well-being стратегії. Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади ефективності формування та використання персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання;
- розкрити сутність концепції well-being та обґрунтувати її роль як інноваційного підходу до підвищення ефективності формування та використання персоналу;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження well-being стратегій на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГРГ Україна» та визначити особливості його діяльності;
- оцінити систему та ефективність формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна» та виявити наявні проблеми;
- провести діагностику рівня благополуччя працівників підрозділу KFC «Мінська» та KFC «Васильківська» як структурних одиниць ТОВ «ГРГ Україна»;
- розробити комплексну well-being стратегію для ТОВ «ГРГ Україна» та обґрунтувати її вплив;
- обґрунтувати вплив запропонованої well-being стратегії на показники ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна».
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованої well-being стратегії;

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є інструменти підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства на основі впровадження інноваційної well-being стратегії.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів. Теоретичні методи включають систематичний аналіз та узагальнення наукової літератури для встановлення теоретичних основ концепції well-being, порівняльний аналіз міжнародних практик впровадження wellness-програм, структурно-логічний аналіз для розроблення методичного підходу до формування стратегії корпоративного благополуччя та графічний метод для візуалізації теоретичних моделей і результатів дослідження. Емпіричні методи представлені онлайн-опитуванням працівників двох підрозділів ТОВ «ГРГ Ураїна», а саме KFC «Мінська» та KFC «Васильківська», статистичним аналізом отриманих даних для виявлення ключових проблем у сфері добробуту персоналу, контент-аналізом відкритих відповідей для ідентифікації потреб та очікувань працівників. Практичні методи включають розроблення комплексної well-being стратегії з конкретними заходами за п'ятьма стратегічними напрямками, механізмами впровадження та системою оцінювання ефективності на основі результатів емпіричного дослідження, міжнародного досвіду та економічного обґрунтування доцільності інвестицій.

Теоретико-методична та/або практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до визначення сутності формування та використання персоналу, узагальненні теоретичних моделей корпоративного well-being (Gallup, Mayo Clinic, BBC-SWB) та обґрунтуванні причинно-наслідкового зв'язку між станом добробуту персоналу й ефективністю його формування та використання. Методична значущість визначається розробленням авторського діагностичного інструментарію (анкети, що охоплює п'ять вимірів благополуччя), а також поетапного методичного підходу до формування well-being стратегії підприємства, який може бути використаний для аналогічних досліджень в інших організаціях сфери ресторанного господарства чи суміжних галузях з високою інтенсивністю

праці. Практична значущість результатів роботи полягає у розробленні комплексної well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна», структурованої за п'ятьма напрямками з конкретними заходами, цільовими показниками та економічним обґрунтуванням: реалізація стратегії дозволить знизити коефіцієнт плинності кадрів, підвищити інтегральний індекс благополуччя персоналу та забезпечити чистий економічний ефект у діапазоні від 9,6 до 153,7 млн грн залежно від сценарію впровадження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики управління персоналом і корпоративного well-being; звіти міжнародних організацій та дослідницьких центрів – Gallup, McKinsey Health Institute, Global Wellness Institute, Deloitte, OECD, Wellhub; статистичні та аналітичні матеріали офіційних сайтів; внутрішня управлінська та фінансова звітність ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 роки, зокрема P&L-звіт та кадрова документація; дані первинного емпіричного дослідження, проведеного автором на базі підрозділів KFC «Мінська» та KFC «Васильківська» у березні 2026 року; інформація з відкритих джерел щодо умов праці та рівня оплати в ресторанному секторі України.

Результати дослідження пройшли апробацію, зокрема: підготовлена наукова публікація у співавторстві з Лігоненко Л. О. «Корпоративна well-being стратегія: теоретико-методичні засади розроблення та перспективи впровадження» у фаховому виданні «Грааль науки» № DOI 10.36074/grail-of-science.14.11.2025.025. На VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання права і соціально-економічних відносин» представлена стаття в збірнику тез конференції на тему «Методичні аспекти діагностики корпоративного благополуччя: розробка інструментарію для оцінки well-being працівників». Підготовлено тези на тему «Цифрові інструменти моніторингу реалізації well-being програм та їх роль у відновленні кадрового потенціалу українських підприємств», а також здійснено виступ на 93-й студентській науковій конференції, присвяченій 120-річчю КНЕУ «Інноваційні проєктні рішення на шляху до економічного відродження України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та показники ефективності формування і використання персоналу підприємства

В умовах сучасного конкурентного середовища персонал підприємства дедалі частіше розглядається не як витратна стаття, а як стратегічний ресурс, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому питання ефективного формування та використання персоналу набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Розуміння сутності цих процесів, їх взаємозв'язку та системи показників оцінювання є необхідною передумовою для розробки дієвих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як самостійний напрям управлінської науки сформувалося в результаті еволюції поглядів на роль людини у виробничому процесі. Якщо на початкових етапах промислового розвитку людська праця розглядалася переважно як один із рівнозначних факторів виробництва поряд із капіталом і землею, то сьогодні домінує принципово інший підхід: персонал визнається головним стратегічним ресурсом, що визначає інноваційний потенціал і конкурентоспроможність підприємства [1, с. 18-19].

У широкому розумінні управління персоналом охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами необхідної чисельності та кваліфікації, їх раціональне розміщення й ефективне використання [2, с. 14]. Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. розглядають управління персоналом як

цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, яка передбачає розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління [1, с. 10]. Балабанова Л. В. та Сардак О. В., у свою чергу, наголошують, що управління персоналом є системою, котра охоплює не лише формування і використання кадрового потенціалу, а й постійний розвиток, мотивацію та збереження працівників [2, с. 17-18].

Зарубіжна наукова думка також акцентує на системному характері управління персоналом. Зокрема, Dessler G. визначає управління людськими ресурсами як практику залучення, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також управління їхніми відносинами, охороною праці та добробутом [3, с. 4]. Таке трактування суттєво розширює предмет управління, включаючи до нього добробут і залученість персоналу – аспекти, що безпосередньо пов'язані з концепцією well-being, яка досліджується в цій роботі. Петюх В. М., Базилюк Б. Г. та Герасименко О. О. виокремлюють у структурі управління персоналом кілька ключових функціональних підсистем: планування та прогнозування потреб у кадрах, набір і відбір персоналу, адаптацію, навчання і розвиток, оцінювання результатів праці, мотивацію та стимулювання [4, с. 23-24]. Таким чином, управління персоналом є комплексною системою, де процеси формування й використання кадрів займають центральне місце.

Формування персоналу є одним із базових процесів у системі управління людськими ресурсами, що передує всім іншим. У найзагальнішому вигляді під формуванням персоналу розуміють сукупність цілеспрямованих дій щодо забезпечення підприємства необхідними кадрами відповідної кількості, якості та структури [5, с. 2]. Крушельницька О. В. та Коваленко В. Н. підкреслюють, що ефективне використання персоналу безпосередньо залежить від якості його формування: якщо кадровий відбір здійснювався без урахування реальних потреб підприємства, жодні мотиваційні чи розвиткові заходи не дозволять досягти бажаного рівня продуктивності [6, с. 243]. З метою систематизації наукових підходів до визначення ключових понять у таблиці 1.1 узагальнено погляди різних дослідників на сутність формування та використання персоналу підприємства.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності формування та використання персоналу підприємства

№	Автор(и)	Визначення формування персоналу
1	Dessler G. [3, с. 34]	Комплексний процес, що охоплює ідентифікацію потреб організації в кадрах, пошук кандидатів, проведення відбору та введення нових співробітників у посаду.
2	Шульгіна Т. С. [5, с. 2-3]	Процес управління, який передбачає планування потреби в персоналі необхідної кваліфікації та чисельності відповідно потребам функціонування і розвитку підприємства та обґрунтування напрямів забезпечення цих потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стану ринку праці й освітніх послуг та регіональних особливостей соціальних потреб населення.
3	Крушельницька О. В., Коваленко В. Н. [6, с. 243]	Це встановлення оптимального, поточного та перспективного складу його працівників; елемент кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання організації.
4	Зайченко Є. О., Денисенко М. П. [7, с. 13]	Забезпечення підприємства кадрами в кількісному та якісному вимірах
5	Захарова О. В., Придятько Е. М. [8, с. 17]	Складний багатоетапний процес, що є складовою загальної системи управління персоналом і містить конкретні способи впливу й управлінські рішення, спрямовані на створення згуртованого високоефективного трудового колективу, здатного раціонально й у встановлений для цього термін розв'язувати складні оперативні та стратегічні завдання для його перспективного розвитку
6	Шубалий О.М. та ін. [10, с. 125]	Особлива стадія, винятково важлива в життєвому циклі підприємства, в процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5- 8; 10]

Формування та використання персоналу – це взаємозумовлені та взаємозалежні процеси, що утворюють єдиний управлінський цикл. Шульгіна Т. С. визначає формування персоналу як процес, що включає планування потреби в кадрах, їх пошук, відбір, наймання та первинну адаптацію, підкреслюючи, що ефективне формування персоналу неможливе без чіткого визначення вимог до посад і посадових осіб [5, с. 3].

Зайченко Є. О. та Денисенко М. П. пропонують розглядати формування персоналу у двох взаємопов'язаних вимірах: кількісному – як забезпечення

підприємства достатньою чисельністю працівників, і якісному – як відповідність кваліфікаційного рівня та компетенцій персоналу потребам виробничого процесу [7, с. 13]. Такий підхід дозволяє уникнути редукції формування персоналу лише до набору й відбору, розкриваючи його змістовну глибину. Захарова О. В. та Придятько Е. М. у своїй монографії розглядають формування персоналу промислового підприємства як складний інструментальний процес, що охоплює не лише первинне залучення кадрів, а й управління плинністю, внутрішнє переміщення та реструктуризацію кадрового складу відповідно до стратегічних цілей підприємства [8]. Подібної позиції дотримується і Лихолат С. М., який стверджує, що формування персоналу є безперервним процесом, оскільки потреби підприємства в кадрах постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [10]. Борисяк О. В. у своєму дисертаційному дослідженні розглядає оптимізаційні технології формування персоналу як інструментарій зниження витрат на кадровий відбір при одночасному підвищенні якості залучених працівників, наголошуючи на необхідності системного підходу до проектування кадрових процесів [11].

У контексті зарубіжного досвіду Safarishahrbiyarі А. акцентує увагу на прогностичному вимірі формування персоналу: підприємства, що впроваджують системи прогнозування потреб у робочій силі, демонструють значно вищу ефективність у реалізації проєктів і досягненні стратегічних цілей [12]. Схожу позицію займають і автори дослідження у журналі *Frontiers in Industrial Engineering*, стверджуючи, що планування персоналу має бути інтегроване в загальну стратегію розвитку організації, а не існувати як ізольована адміністративна функція [13].

Якщо формування персоналу забезпечує підприємство кадрами, то використання персоналу визначає, наскільки ефективно цей потенціал реалізується у процесі трудової діяльності. Крушельницька О. В. та Коваленко В. Н. розмежовують ці два поняття таким чином: формування персоналу – це процес «входу» кадрів у систему, тоді як використання – це процес максимально повної реалізації трудового потенціалу в інтересах підприємства [6, с. 242]. О. М. Шубалий та ін. визначають використання персоналу як систему заходів,

спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного та інтелектуального потенціалу працівників відповідно до їхньої кваліфікації та посадових обов'язків [6, с. 156]. При цьому наголошується, що ефективне використання персоналу передбачає не лише правильний розподіл трудових функцій, а й формування сприятливого організаційного середовища.

Doll J. L., аналізуючи підходи до планування людських ресурсів у контексті управлінської освіти, зазначає, що використання персоналу є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу відповідності між наявними компетенціями працівників і завданнями, що виконуються [14]. Таке трактування перегукується з концепцією well-being, оскільки невідповідність між можливостями працівника і його функціями є одним із ключових чинників професійного вигорання та зниження залученості.

Оцінювання ефективності формування та використання персоналу є логічним продовженням аналізу цих процесів і виступає необхідним інструментом прийняття управлінських рішень у сфері кадрової діяльності. У загальному розумінні ефективність управління персоналом трактується як систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами у сфері управління персоналом, та зіставлення їх результатів із показниками базового періоду, даними конкурентів і цілями підприємства [15]. Такий підхід підкреслює, що ефективність є не абстрактною категорією, а конкретним вимірюваним результатом, що потребує відповідної системи показників.

У науковій літературі прийнято виокремлювати три виміри ефективності управління персоналом: економічний, соціальний та організаційний [15]. Економічна ефективність характеризує ступінь досягнення виробничих цілей підприємства за рахунок оптимального використання трудового потенціалу, тобто відображає прямий внесок персоналу у фінансові результати діяльності. Соціальна ефективність виражає рівень задоволення очікувань і потреб працівників, формування сприятливого психологічного клімату та розвиток людського капіталу організації. Організаційна ефективність, своєю чергою, охоплює якість

структурування кадрових процесів, рівень їх формалізації та узгодженості із загальною стратегією підприємства. Взаємодія цих трьох вимірів формує цілісну картину ефективності системи управління персоналом підприємства.

Ключовими показниками економічної ефективності використання персоналу є продуктивність праці – виробіток продукції одним працівником або витрати праці на одиницю продукту (трудомісткість), – а також рентабельність персоналу, що розраховується як співвідношення прибутку підприємства до середньооблікової чисельності працівників. Кравченко М. А. наголошує, що до основних показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів, належать дані про чисельність персоналу за категоріями та кваліфікаційний рівень, витрати робочого часу, кількість виробленої продукції, а також показники руху кадрового складу підприємства [16]. Особливого значення набуває аналіз використання фонду робочого часу: скорочення його невикористаних витрат підвищує продуктивність праці без додаткових організаційних витрат, що безпосередньо позначається на фінансових результатах підприємства.

До показників ефективності формування персоналу відносять насамперед коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, витрати на залучення й відбір одного працівника, тривалість закриття вакансії, а також якість найму – ступінь відповідності нових працівників вимогам посади за результатами випробувального терміну [17]. Armstrong M. та Taylor S. підкреслюють, що стратегічне управління персоналом передбачає забезпечення організації компетентними, залученими та вмотивованими працівниками, а тому ефективність формування персоналу слід оцінювати не лише через призму понесених витрат, а й через внесок нових співробітників у досягнення конкурентних переваг підприємства [18].

Соціальна ефективність управління персоналом відображається через показники плинності кадрів, рівень трудової дисципліни, задоволеність персоналу умовами праці та морально-психологічний клімат у трудовому колективі [15]. Згалат-Лозинська Л. О. наголошує, що для оцінки соціальної складової ефективності розвитку управлінського персоналу застосовують такі індикатори, як

рівень стабільності кадрів, стан соціально-психологічного клімату, рівень конфліктності й стресу, рівень корпоративної культури, а також ступінь відповідності умов праці нормам охорони та безпеки праці [17]. Зарубіжна практика управління персоналом доповнює цей перелік індексом залученості (Employee Net Promoter Score, eNPS), що визначається як готовність співробітників рекомендувати підприємство як місце роботи, а також показником абсентеїзму – часткою незапланованих відсутностей протягом звітного періоду [19].

Організаційна ефективність системи управління персоналом оцінюється через показники, що характеризують якість кадрових процесів і збалансованість структури персоналу. До них відносять: охоплення персоналу навчальними і розвивальними заходами, рівень виконання індивідуальних планів розвитку, ефективність кадрового резерву (коефіцієнт використання резерву при заміщенні вакантних посад), а також співвідношення керівного і виконавчого персоналу [17]. Дослідники у сфері управління людським капіталом указують, що поряд із традиційними показниками дедалі більшого поширення набувають інтегровані метрики – Human Capital Value Added (HCVA), що відображає додаткову вартість, створену кожним працівником, та Human Capital Return on Investment (HC ROI), який показує рентабельність інвестицій у персонал [19].

Таким чином, система показників ефективності формування та використання персоналу охоплює три взаємозалежні виміри – економічний, соціальний та організаційний, – кожен із яких відображає окремий аспект функціонування кадрової системи підприємства. Комплексне застосування цих показників дозволяє отримати цілісну картину стану управління персоналом, виявити проблемні ділянки та обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності.

1.2 Концепція well-being як інноваційний підхід до підвищення ефективності формування та використання персоналу

У сучасному динамічному бізнес-середовищі добробут та здоров'я працівників набувають стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19, прискорення цифровізації, поширення гібридних форм зайнятості та зростання психоемоційного навантаження, актуалізували питання збереження продуктивного потенціалу персоналу. Попри зростаючий інтерес до концепції well-being (наявні різні переклади- добробут, благополуччя, здоров'я, щастя) у науковій літературі та міжнародній практиці управління персоналом, українські компанії демонструють фрагментарний підхід до впровадження таких програм. Зокрема, дослідження Deloitte (2021) [20] виявило, що понад 60% українських організацій не мають чіткої well-being стратегії і діють ситуативно. Водночас міжнародний досвід демонструє, що системні інвестиції у добробут та здоров'я персоналу забезпечують зростання продуктивності праці на 20-25%, скорочення захворюваності та підвищення лояльності працівників.

За прогнозами аналітичної компанії Gallup, психологічні проблеми працівників найближчим часом стануть однією з провідних причин зниження працездатності в глобальному масштабі, що може призвести до втрат світової економіки у розмірі \$295 мільярдів внаслідок падіння продуктивності [21]. Це свідчить про наявність причинно-наслідкового ланцюга: зменшення рівня стресу та тривожності серед співробітників → зростання їх залученості до організаційних процесів → покращення якості виконання робочих завдань → позитивний вплив на фінансові результати діяльності компанії. Таким чином, стратегія корпоративного благополуччя є не просто данина сучасним трендам менеджменту, а критично важливим фактором забезпечення ефективного формування та використання персоналу [22].

Аналіз сучасного стану досліджень свідчить, що більшість вітчизняних та зарубіжних публікацій зосереджені на окремих аспектах корпоративного добробуту (благополуччя) – фізичному здоров'ї, психологічному комфорті чи соціальній підтримці, тоді як комплексний стратегічний підхід до формування well-being програм залишається недостатньо розробленим. В українському науковому обігу ще не склався усталений переклад терміну «well-being», що обумовлює термінологічну плутанину.

Відсутність науково обґрунтованих методичних підходів до розроблення та впровадження стратегії корпоративного добробуту (благополуччя) в українському контексті стримує розвиток організаційної ефективності та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал концепції well-being. Це зумовлює необхідність систематизації теоретичних основ, узагальнення міжнародного досвіду та формування практичних рекомендацій щодо імплементації wellness-програм з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

Теоретичні та практичні аспекти корпоративного добробуту (благополуччя) персоналу є предметом дослідження широкого кола закордонних та вітчизняних науковців. Систематизація наукових праць дозволяє виділити ключові напрями досліджень у цій сфері та ідентифікувати невирішені питання. Результати аналізу основних публікацій представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні дослідження у сфері корпоративного добробуту (благополуччя).

Автор(и), рік	Предмет дослідження	Основні висновки
1	2	3
Баніт О.В., Мерзлякова О.Л., 2021 [23]	Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства	П'ятифакторна модель Gallup як основа wellbeing-концепції; взаємозв'язок добробуту працівників з організаційною ефективністю; wellbeing як частина корпоративної культури
Вартанова О.В., 2022 [24]	Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку	Когнітивно-поведінкова модель well-being на основі концепції задоволення життям; взаємозв'язок з економічною поведінкою, ставленням до грошей та раціональністю у прийнятті рішень

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Baric I.B., 2024 [25]	Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди	Аналіз сучасних трендів та ініціатив у сфері well-being; комплексна універсальна стратегія, що охоплює гнучкі умови праці, програми здоров'я, фінансовий добробут та інтеграцію у бренд роботодавця
Варганова О.В., Повзун Д.О., 2023 [26]	Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення	Дуальний характер стійкості персоналу на особистісному та корпоративному рівнях; резильєнтність як кластер компетенцій персоналу; зв'язок з well-being та благополуччям
Pandey A. et al., 2025 [27]	Систематичний огляд факторів впливу на зв'язок між well-being та організаційними результатами	Виявлено багаторівневі антецеденти, медіатори та модератори добробуту працівників; психологічний вимір досліджується найчастіше, фінансовий – найменше
Wieneke K.C. et al., 2025 [28]	Методологія співтворення стратегії well-being у медичній організації Mayo Clinic	Залучення працівників до розроблення стратегії підвищує її ефективність; визначено 5 стратегічних фокусів: здорове середовище, особистий розвиток, спільнота, цінність, змістовна робота
Gupta J. et al., 2024 [29]	Критичний аналіз HRM-практик у сфері well-being	Flexible work, wellness-програми та work-life balance позитивно впливають на добробуту; організаційна культура та підтримка лідерства є ключовими факторами
Azila-Gbetteor E.M. et al., 2024 [30]	Систематичний огляд впливу позитивного лідерства на добробуту працівників (118 досліджень)	Трансформаційне, автентичне, етичне та servant лідерство позитивно впливають на well-being; теорія збереження ресурсів найчастіше використовується для пояснення
Theo van der Voordt T., Jensen P.A., 2023 [31]	Вплив здорових робочих місць на задоволеність, продуктивність та витрати	Якість повітря, ергономіка, контакт з природою покращують здоров'я та продуктивність; інвестиції у здорове середовище є економічно ефективними
Foncubierta-Rodríguez M.-J. et al., 2024 [32]	Роль очікувань працівників, репутації та продуктивності у впровадженні WHP-програм	Очікування працівників та репутація компанії є ключовими драйверами впровадження; репутація опосередковує зв'язок між очікуваннями та кількістю заходів

Джерело: розроблено автором за даними [23-32]

Аналіз представлених досліджень свідчить, що, попри значний доробок у сфері корпоративного добробуту (благополуччя), залишаються невирішеними питання розроблення комплексного методичного підходу до формування стратегії well-being з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища, особливо в умовах сучасних викликів. Потребують подальшого дослідження механізми

інтеграції різних вимірів добробуту (фізичного, психологічного, соціального, фінансового, духовного тощо) у єдину стратегію та обґрунтування економічної ефективності таких інвестицій для вітчизняних підприємств.

Концепція корпоративного добробуту (благополуччя) пройшла значну еволюцію від простого забезпечення безпечних умов праці до комплексного підходу, що охоплює всі аспекти добробуту працівників. Історично, увага до здоров'я працівників була зосереджена переважно на фізичній безпеці та запобіганні професійним захворюванням. Однак у 1997 році Європейська мережа сприяння здоров'ю на робочому місці (ENWHP) у Люксембурзькій декларації визначила workplace health promotion (WHP) як "спільні зусилля роботодавців, працівників та суспільства для покращення здоров'я та добробуту людей на роботі" [32].

Сучасний підхід базується на багатовимірному розумінні well-being. Систематичний огляд, проведений Pandey A., який охопив 102 наукових публікації, виявив п'ять ключових вимірів добробуту працівників: психологічний (найчастіше досліджуваний – 81 дослідження), фізичний (36 досліджень), соціальний (24 дослідження), фінансовий (2 дослідження) та духовний (3 дослідження). Ця диспропорція в увазі дослідників свідчить про необхідність більш збалансованого підходу до вивчення всіх аспектів well-being [27].

Схожі практичні результати отримали і українські дослідники, що розширює розуміння багатовимірності well-being. Василик А. В. та ін. у своїй праці виділяють п'ять ключових вимірів благополуччя працівників: фізичне, психологічне, соціальне, кар'єрне та фінансове. На основі соціологічного дослідження українських компаній автори визначили пріоритетні напрямки розвитку well-being програм, серед яких підтримка емоційного та ментального здоров'я співробітників посідає провідне місце, особливо в контексті кризових умов [33]. Це узгоджується з міжнародними трендами, але підкреслює специфічні потреби українського ринку праці.

Як зазначають Варіс І. О. та ін., сучасні глобальні виклики, включаючи пандемію COVID-19 та війну в Україні, значно вплинули на фізичне, ментальне та

соціальне благополуччя працівників, що зумовило необхідність розробки комплексних стратегій підтримки персоналу [25]. Пандемія COVID-19 стала катализатором трансформації підходів до корпоративного well-being. Дослідження Deloitte Ukraine показало, що 82% українських компаній переглянули свої програми well-being під впливом пандемії, зосередившись на віддаленій роботі, ментальному здоров'ї та розширенні програм страхування. Це підтверджує, що концепція є динамічною та адаптується до змінюваних умов зовнішнього середовища [20].

Систематизація теоретичних підходів до well-being дозволяє виділити кілька ключових моделей (рис. 1.1), що застосовуються для пояснення механізмів впливу організаційних факторів на добробуту працівників.

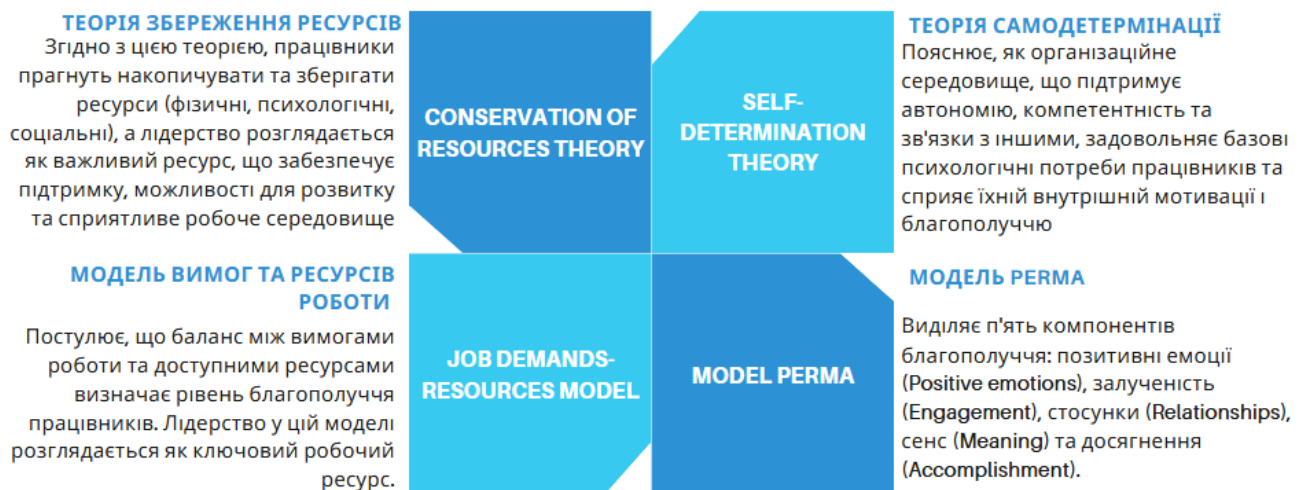


Рисунок 1.1 – Теоретичні моделі well-being

Джерело: розроблено автором за даними [27;30]

Wieneke et al. на прикладі Mayo Clinic продемонстрували застосування інтегративного підходу, який поєднує елементи різних теорій. Їхня модель виділяє п'ять стратегічних фокусів добробуту працівників:

- здорове робоче середовище – фізична та психологічна безпека, робоче навантаження;
- особистий розвиток – зв'язок з місією організації, кар'єрне зростання, підтримка здоров'я;
- спільнота на роботі – відчуття належності, стосунки, культура інклюзії;
- цінність – справедлива винагорода, визнання, можливості розвитку;

- змістовна робота – відповідність навичок, сильних сторін та цінностей.

Важливим є розуміння, що ці фокуси реалізуються на чотирьох рівнях відповідальності: індивідуальному (самотурбота працівника), командному (взаємопідтримка), лідерському (створення культури добробуту) та організаційному (політики та інвестиції) [28].

Емпіричні дослідження демонструють позитивний вплив wellness-програм на різні аспекти організаційної ефективності, хоча інтенсивність цього впливу варіюється залежно від контексту та якості впровадження.

Аналіз наукових публікацій, зокрема дослідження Theo van der Voordt та Jensen [31], виявив позитивний зв'язок між здоровим робочим середовищем та продуктивністю праці. Покращення якості повітря може підвищити продуктивність офісної роботи приблизно на 1,5%, а впровадження sit-stand робочих станцій покращує комфорт у 47% працівників. Встановлено, що працівники у сертифікованих "зелених" будівлях показують на 26% кращі результати у когнітивних тестах та мають на 30% менше симптомів синдрому хворої будівлі. Гнучкі графіки роботи, програми wellness та політики work-life balance позитивно впливають на задоволеність та залученість працівників [29]. Виявлено, що 89% організацій відзначають позитивні результати від впровадження програм добробуту, насамперед щодо посилення бренду роботодавця та підвищення залученості співробітників [20].

Також дослідження показують, що організації, які створюють умови для гармонізації професійного та особистого життя працівників та впроваджують програми підтримки їхнього благополуччя, значно рідше зіштовхуються з такими викликами, як зниження ефективності роботи, високий рівень звільнень або недостатня вмотивованість команди [35]. Зокрема, аналітична компанія Mercer у своєму дослідженні взаємозв'язку між ініціативами щодо благополуччя та бізнес-показниками встановила, що співробітники з вищим рівнем загального добробуту демонструють кращі результати праці, виявляють більшу лояльність до роботодавця, що також сприяє зменшенню корпоративних витрат на медичне обслуговування [36].

Систематичний огляд публікації Pandey et al. [27] засвідчив, що програми well-being значно покращують показники здоров'я працівників. Збільшення обсягу свіжого повітря може знизити захворюваність приблизно на 10% [31]. Дослідження європейських підприємств виявило, що менше третини компаній впроваджують заходи сприяння здоров'я. Серед чотирьох досліджуваних заходів (здорове харчування, профілактика залежностей, спортивні активності, вправи для спини) найбільш поширеною є профілактика залежностей (41,5% компаній), тоді як вправи для спини впроваджують лише 34,2%. При цьому лише 12,1% компаній реалізують всі чотири заходи одночасно, що свідчить про фрагментарність підходу до корпоративного здоров'я [32].

Особливу роль у забезпеченні добробуту відіграє лідерство. Трансформаційне лідерство позитивно впливає на психосоціальне добробуту та задоволеність роботою, автентичне лідерство знижує стрес, етичне лідерство покращує професійний добробуту, а servant лідерство сприяє духовному благополуччю працівників. Організаційна культура та підтримка керівництва є критичними факторами успіху wellness-програм.

Рентабельність інвестицій програм well-being може сягати від €1,25 до €5 на кожен інвестований євро, переважно завдяки зниженню абсентеїзму [31]. Проте збільшення продуктивності не є основним мотиватором впровадження програм, тоді як очікування працівників та репутація компанії відіграють більш значущу роль.

Аналіз вітчизняного контексту виявив, що 61% організацій не мають розробленої стратегії well-being і діють ситуативно, а лише 16% компаній впроваджують комплексні стратегії. Найпопулярніші практики: гнучкий графік (94%), приватне медичне страхування (89%) та підвищення обізнаності щодо ментального здоров'я (74%). Основні причини стресу: навантаження та обсяг роботи (78%), виклики віддаленої роботи [20]. Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на п'ятифакторній моделі Gallup як основі wellbeing-концепції [23] та когнітивно-поведінковій моделі well-being, що інтегрує економічну поведінку та раціональність у прийнятті рішень [24]. Українські науковці

підкреслюють необхідність комплексної стратегії, що охоплює гнучкі умови праці, програми здоров'я та інтеграцію у бренд роботодавця [25], а також важливість стійкості та резильєнтності персоналу як ключових компонентів благополуччя [26]. Платформа "Розумію" відзначає, що в умовах 2024-2025 українські компанії стикаються з високим рівнем вигорання (зазначають 68% HR-фахівців) та дефіцитом кадрів (62% компаній), що вимагає адаптованих підходів до управління добробутом персоналу [37; 38].

В умовах сьогодення для українських підприємств залишається актуальним завдання знаходження шляхів підвищення ефективності роботи персоналу в контексті значного дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці. Водночас організації стикаються з необхідністю раціонального управління людськими ресурсами, профілактики емоційного виснаження працівників, збереження їхньої прихильності до компанії та забезпечення високого рівня залученості у досягнення спільних цілей [39].

Актуальні дослідження показують критичний вплив психологічного стану на робочу продуктивність:

- 76% працівників відзначають явище презентеїзму (перебування на роботі без реальної ефективності);
- 77% зазнали зростання рівня стресу;
- 77% відзначають погіршення ментального здоров'я;
- 71% помітили, що погіршення психічного стану безпосередньо впливає на ефективність роботи;
- 54% зіштовхнулися з лівізмом (внутрішнє звільнення, коли працівник залишається у компанії, але не виконує свої обов'язки на повну силу);
- 60% співробітників бояться відкрито говорити про свій стрес із керівництвом або HR-відділом [37].

Узагальнені наслідки впровадження wellness-програм можна побачити на рис. 1.2.

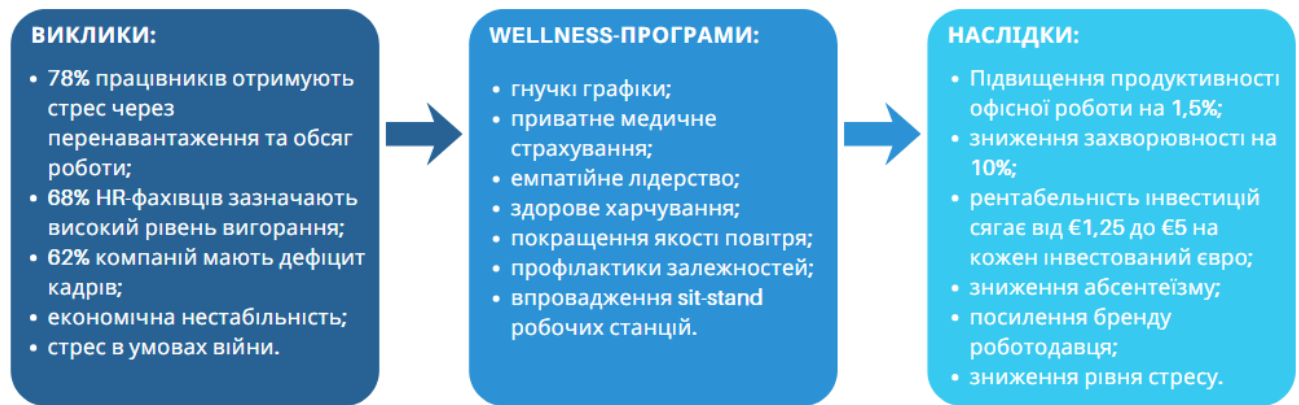


Рисунок 1.2 – Модель впливу wellness-програм на організаційну ефективність

Джерело: розроблено автором за даними [20-32]

Рисунок ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між організаційними викликами, wellness-програмами та їх впливом на ефективність. Модель демонструє, як комплексне впровадження wellness-заходів дозволяє трансформувати організаційні проблеми у позитивні результати.

На основі проведеного аналізу теоретичних моделей та емпіричних досліджень можна запропонувати методичний підхід до розроблення стратегії корпоративного здоров'я, що інтегрує кращі міжнародні практики та враховує специфіку українського бізнес-середовища. Запропонований підхід базується на чотирьох ключових принципах (рис. 1.3), які виявилися визначальними для успішної реалізації wellness-програм у різних організаційних контекстах. Принцип партисипативності передбачає активне залучення працівників до формування стратегії на всіх етапах, що забезпечує відповідність програм реальним потребам персоналу та підвищує їх готовність до впровадження. Принцип багаторівневості акцентує на розподілі відповідальності між індивідуальним, командним та організаційним рівнями управління, формуючи цілісну культуру здоров'я в компанії. Принцип комплексності передбачає одночасне охоплення всіх вимірів благополуччя, оскільки фрагментарні підходи демонструють значно нижчу результативність порівняно з інтегрованими стратегіями. Принцип адаптивності визначає здатність стратегії гнучко реагувати на зміни середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільності українського бізнес-контексту. Дотримання цих

принципів у сукупності створює методологічну основу для розроблення ефективної корпоративної well-being стратегії.

1	2	3	4
Принцип партисипативності	Принцип багаторівневості	Принцип комплексності	Принцип адаптивності
Передбачає активне залучення працівників до спільної розробки стратегії на всіх етапах її формування та впровадження. Міжнародний досвід засвідчив, що участь співробітників через опитування, фокус-групи та воркшопи забезпечує резонанс стратегії з реальними потребами працівників та підвищує залученість до впровадження програм.	Означає розподіл відповідальності за благополуччя між індивідуальним (самотурбота), командним (взаємопідтримка), лідерським (створення культури) та організаційним (політики, інвестиції) рівнями. Встановлено, що позитивне лідерство на всіх рівнях є критичним фактором успіху, оскільки різні стилі лідерства по-різному впливають на виміри благополуччя працівників.	Полягає в одночасному охопленні всіх п'яти вимірів благополуччя – фізичного, психологічного, соціального, фінансового та духовного. Фрагментарний підхід демонструє значно нижчу ефективність, ніж відмінна від комплексної стратегії, яка враховує взаємозв'язок різних аспектів здоров'я та створює синергетичний ефект від одночасного впливу на декілька вимірів благополуччя.	Передбачає гнучкість стратегії та її здатність пристосовуватися до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія повинна враховувати специфіку організаційного контексту, національні особливості, галузеві відмінності та індивідуальні потреби працівників. Особливо важливим є регулярний моніторинг та коригування програм на основі зворотного зв'язку, що дозволяє оперативніше реагувати на нові виклики.

Рисунок 1.3 – Принципи реалізації wellness-програм.

Джерело: розроблено автором за даними [20-32]

Методичний підхід структуровано у вигляді послідовних етапів, кожен з яких має чітко визначені завдання та очікувані результати (рис. 1.4).

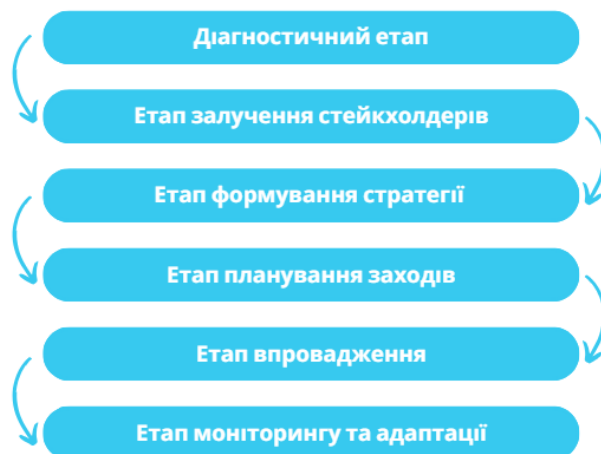


Рисунок 1.4 – Етапи розроблення стратегії корпоративного well-being.

Джерело: розроблено автором за даними [20-32]

Діагностичний етап передбачає комплексну оцінку поточного стану через інвентаризацію існуючих програм well-being, опитування працівників щодо їхніх

потреб та очікувань, аналіз показників здоров'я, залученості та продуктивності, а також виявлення основних факторів стресу та бар'єрів для добробуту. В українському контексті особливу увагу необхідно приділити ідентифікації викликів, пов'язаних з емоційним вигоранням та кадровим дефіцитом.

Етап залучення стейкхолдерів фокусується на створенні міжфункціональної команди, що об'єднує представників HR, менеджменту та працівників, проведенні фокус-груп та воркшопів для збору якісних даних про потреби та очікування, а також узгодженні бачення та пріоритетів з керівництвом вищого рівня. Цей етап є критичним для забезпечення підтримки топ-менеджменту, відсутність якої визначено як один з основних бар'єрів впровадження wellness-програм в Україні. Залучення керівництва на ранніх етапах дозволяє інтегрувати well-being у загальну бізнес-стратегію та забезпечити необхідні ресурси для реалізації.

На етапі формування стратегії визначається місія та візія корпоративного well-being для конкретної організації, ідентифікуються стратегічні фокуси та розподіляється відповідальність між рівнями. Комплексна стратегія повинна охоплювати п'ять вимірів добробуту: фізичний (ергономіка, можливості для руху), психологічний (управління стресом, підтримка ментального здоров'я), соціальний (спільнота, стосунки, інклюзія), фінансовий (справедлива винагорода, фінансова грамотність) та духовний (сенс роботи, відповідність цінностей). Встановлюються конкретні цілі та показники успіху для кожного виміру, що дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес. Особливістю підходу є адаптація міжнародних моделей до українських реалій, зокрема посилення уваги до ментального здоров'я в умовах війни та невизначеності.

Етап планування заходів передбачає розроблення конкретних програм для кожного стратегічного фокусу з урахуванням принципу гнучкості та персоналізації. Аналіз міжнародного досвіду показав ефективність таких заходів, як покращення якості повітря, впровадження sit-stand робочих станцій, гнучкі графіки роботи та підвищення обізнаності щодо ментального здоров'я. Визначаються необхідні ресурси та бюджет. Створюється план комунікації та

промоції програм, а лідери проходять підготовку до підтримки ініціатив well-being, оскільки їхня роль у формуванні культури добробуту є визначальною.

Етап впровадження характеризується поетапним запровадженням well-being програм, що дозволяє тестувати підходи та коригувати їх на основі раннього зворотного зв'язку. Навчання та підтримка менеджерів забезпечують їхню здатність ефективно інтегрувати принципи well-being у щоденну практику управління. Створюється необхідна інфраструктура та системи підтримки, включаючи фізичні зміни робочого середовища, доступ до фахівців (психологи, коучі, консультанти), інструменти самодіагностики та цифрові платформи для масштабування програм. Регулярна комунікація та збір feedback забезпечують прозорість процесу та дозволяють оперативно реагувати на виклики впровадження.

Етап моніторингу та адаптації є невід'ємною частиною методичного підходу, оскільки стратегія well-being повинна бути динамічною та адаптивною до змінюваних умов. Відстежуються ключові показники добробуту та здоров'я працівників, їх залученості та продуктивності; збирається систематичний зворотний зв'язок від працівників через опитування та фокус-групи; програми адаптуються на основі отриманих результатів, а звітність перед стейкхолдерами забезпечує прозорість та підзвітність. Особливо важливим є моніторинг впливу на зниження захворюваності та абсентеїзму, що є основним джерелом економічної вигоди від інвестицій у корпоративне здоров'я.

Аналіз факторів успіху та бар'єрів впровадження виявив, що найсильнішим драйвером є очікування працівників, а не збільшення продуктивності. Репутація організації опосередковує зв'язок між очікуваннями працівників та кількістю впроваджуваних заходів, що підкреслює важливість розгляду корпоративного здоров'я як елемента бренду роботодавця. Основними бар'єрами в українському контексті залишаються відсутність чіткої стратегії обмеженість ресурсів, недостатня підтримка топ-менеджменту, низька обізнаність про довгострокові вигоди, а також виклики війни та кадрового дефіциту.

Перспективи для українського бізнесу пов'язані з розвитком інтегрованих стратегій замість точкових заходів, посиленням уваги до ментального здоров'я,

адаптацією гнучких форм роботи, розвитком емпатійного лідерства та використанням цифрових платформ. Платформний підхід може бути особливо релевантним для українських компаній, які часто не мають ресурсів для створення власних комплексних програм.

Узагальнюючи, запропонований методичний підхід базується на комплексному розумінні well-being як багатовимірного конструкту, що потребує систематичних втручань. Успішна реалізація стратегії вимагає не лише ресурсів, але й трансформації організаційної культури, де добробут, благополуччя та здоров'я працівників визнається невід'ємною частиною бізнес-моделі та стратегічним джерелом конкурентної переваги. Особливістю підходу є його адаптивність до українського контексту, що робить його практично застосовним для вітчизняних підприємств різного масштабу.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження well-being стратегій на підприємствах

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження well-being стратегій дозволяє не лише виявити усталені тенденції у сфері корпоративного добробуту, а й окреслити практичні підходи, що довели свою ефективність у різних галузевих та культурних контекстах. Вивчення цього досвіду набуває особливої значущості для українських підприємств, які лише формують власні моделі управління добробутом персоналу в умовах структурних змін ринку праці, цифровізації та тривалої збройної агресії.

Міжнародна практика управління добробутом персоналу за останнє десятиліття еволюціонувала від окремих оздоровчих ініціатив до комплексних стратегічних підходів, інтегрованих у загальну бізнес-модель підприємств. Сучасні дослідження переконливо свідчать, що інвестиції у здоров'я та добробут персоналу

є не лише соціальним обов'язком роботодавця, а й потужним економічним важелем підвищення конкурентоспроможності організації.

Спільна доповідь McKinsey Health Institute та Всесвітнього економічного форуму «Процвітаючі робочі місця: як роботодавці можуть підвищити продуктивність і змінити життя», підготовлена до Давоського форуму 2025 року, стала одним із найбільш масштабних аналітичних узагальнень у сфері корпоративного добробуту. На основі аналізу 115 програм well-being у різних галузях та регіонах автори встановили наступне:

1. Ефективне впровадження таких ініціатив здатне генерувати від 3,7 до 11,7 трильйона доларів США щорічної глобальної економічної цінності, що в перерахунку на одного працівника становить від 1 100 до 3 500 доларів, або 17–55% середньорічної заробітної плати [40].
2. Ключовими джерелами такої вартості визначено зростання продуктивності та скорочення презентеїзму, які сукупно забезпечують до 77% загального економічного ефекту, а також оптимізацію управління талантами – через підвищення рівня утримання персоналу, посилення привабливості бренду роботодавця та зниження плинності кадрів [40].
3. Акцент на системних бар'єрах, які стримують масштабування well-being практик: за даними аналізу корпоративної стійкості S&P Global, лише 2,2% оцінених компаній проводять опитування персоналу з акцентом на здоров'я та добробут як ключовому пріоритеті. Це свідчить про значний розрив між декларованою увагою до добробуту персоналу та фактичним рівнем його стратегічної інституціоналізації в корпоративних системах управління [40].

Щорічний звіт Gallup «Стан глобального робочого місця 2024», підготовлений на основі опитування понад 128 тисяч працівників зі 160 країн, зафіксував тривожну тенденцію до погіршення рівня залученості та суб'єктивного добробуту персоналу на глобальному рівні. Лише 23% працівників ідентифікували себе як залучених до своєї діяльності, тоді як 58% оцінили власне становище як «боротьбу за виживання» [41]. Рівень залученості серед молоді до 35 років скоротився на чотири відсоткові пункти порівняно з 2022 роком, що відображає

системну кризу організаційних умов праці у постпандемічному середовищі. Особливо показовим є виявлений зв'язок між залученістю та бізнес-результатами: компанії із залученим персоналом демонструють на 23% вищу прибутковість, на 51% нижчий рівень плинності кадрів та на 63% меншу кількість інцидентів з безпеки праці. Gallup також підкреслює визначальну роль безпосередніх керівників: до 70% варіативності рівня залученості команди пояснюється якістю управлінських практик менеджера, а не корпоративними політиками загалом [41].

Британський досвід представлений систематичними дослідженнями Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) – провідного професійного органу у сфері управління персоналом Великої Британії. Звіт CIPD «Здоров'я та добробут на роботі 2023» зафіксував, що рівень відсутності через хворобу досяг найвищої позначки за десятиліття – 7,8 днів на одного працівника на рік, з яких понад третину зумовлено розладами ментального здоров'я та стресом [42]. Показово, що 53% організацій-респондентів мають самостійну well-being стратегію, а 69% старших керівників включили добробут персоналу до порядку денного своєї діяльності [42]. Серед актуальних практик найбільшого поширення набули програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі режими роботи, медичне страхування та навчання лінійних менеджерів навичкам чутливих розмов з підлеглими. Водночас CIPD наголошує, що значна частина організацій інвестує у well-being значні ресурси, але не отримує очікуваної віддачі – насамперед через відсутність системного підходу та вимірювання результатів.

На рівні окремих підприємств показовим є досвід міжнародних корпорацій, що сформували комплексні well-being екосистеми. Дослідники Оксфордського університету De Neve, Kaats та Ward у 2024 році проаналізували фінансову ефективність портфеля «Wellbeing 100» — ста компаній із найвищими оцінками добробуту персоналу на платформі Indeed. Результати засвідчили, що цей портфель стабільно випереджав основні ринкові індекси — S&P 500, Nasdaq Composite та Russell 3000 — протягом 2021–2024 років [43]. Таким чином, корпоративний добробут формує не лише сприятливе організаційне середовище, а й вимірювану конкурентну перевагу у стратегічній перспективі.

Вагомий внесок у розуміння постпандемічних трансформацій управління добробутом персоналу здійснили Riaz, Stankeviciute та Pinzaru, систематизувавши нові виклики та відповіді організацій у контексті феноменів «великої відставки», «тихого звільнення» та алгоритмізації управління. Автори наголошують, що організації мусять запроваджувати проактивні заходи підтримки добробуту, адаптовані до специфіки різних форм зайнятості, а не обмежуватися реактивними відповідями на вже наявні проблеми [44]. Зокрема, встановлено, що невідповідність між автономією та безпекою у гнучких формах зайнятості здатна формувати надмірне навантаження, яке шкодить добробуту навіть за умов формально сприятливих умов праці.

Fleming W. у дослідженні, проведеному на британській вибірці, проаналізував ефективність індивідуальних втручань у сфері ментального здоров'я – програм управління стресом, тренінгів резильєнтності, практик усвідомленості – й дійшов висновку, що такі заходи дають позитивні результати, проте їхній потенціал суттєво обмежується за відсутності паралельних змін на рівні організаційних умов праці [45]. Дослідник акцентує, що індивідуальні інтервенції нерідко обираються роботодавцями через зручність їхньої оцінки, а не через вищу ефективність порівняно з організаційними змінами, що формує системне викривлення well-being стратегій у бік симптоматичного, а не причинного підходу.

Глобальний щорічний звіт MSD з питань добробуту 2022–2023 узагальнює корпоративний досвід великої міжнародної фармацевтичної компанії у впровадженні комплексної стратегії благополуччя персоналу, що охоплює фізичний, психологічний, соціальний та фінансовий виміри [46]. Серед ключових висновків – необхідність персоналізованого підходу, адаптованого до демографічних, культурних та функціональних відмінностей між групами працівників. Організація для вимірювання ефективності своїх well-being ініціатив застосовує методологічні підходи, рекомендовані ОЕСР, – зокрема стандартизовані інструменти оцінювання суб'єктивного добробуту, що дозволяє забезпечити порівнянність результатів у міжнародному контексті [47].

Якщо говорити про вітчизняний досвід, то розвиток well-being практик в українських підприємствах відбувається в умовах специфічних структурних обмежень, серед яких – дефіцит кваліфікованих кадрів, тривалий воєнний стан, масштабне вигорання персоналу та обмеженість корпоративних ресурсів. Незважаючи на ці виклики, вітчизняний досвід демонструє поступове усвідомлення стратегічної значущості добробуту персоналу на рівні конкретних підприємств та науково-практичної спільноти.

Лопушняк Г. С. та Поплавська О. М. у своєму дослідженні запропонували практично орієнтований підхід до проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. Автори розглядають well-being не лише як набір корпоративних програм підтримки, а як принцип організації самого трудового процесу, де умови праці, розподіл навантаження, режим роботи та взаємодія між підрозділами проєктуються з урахуванням потреб та ресурсів персоналу [48]. Такий підхід відрізняється від поширеного в Україні «ситуативного» реагування на проблеми вигорання та спрямований на системну профілактику відповідних ризиків на рівні організаційної архітектури підприємства.

Значний теоретико-прикладний інтерес становить дослідження Клименко Н., присвячене фінансовому виміру добробуту персоналу організацій в українському контексті. Авторка акцентує, що ставлення до грошей і суб'єктивна оцінка фінансового стану є потужним чинником загального рівня задоволеності роботою та психологічного добробуту, проте цей вимір традиційно залишається поза увагою вітчизняних well-being програм, зосереджених переважно на ментальному та фізичному здоров'ї [49]. За результатами дослідження встановлено, що фінансова тривожність персоналу безпосередньо позначається на когнітивній ефективності та міжособистісних стосунках у колективі, що обумовлює необхідність включення фінансової грамотності та матеріального консультування до комплексних well-being стратегій.

Аналітична HR-платформа HURMA у звіті «Well-being та ІІІ: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024 році» систематизувала актуальні виклики та тенденції у сфері управління добробутом персоналу вітчизняних компаній. Серед

ключових трендів виділено зростання запиту на цифрові платформи психологічної підтримки, інтеграцію штучного інтелекту в персоналізацію well-being пропозицій, а також трансформацію ролі HR-фахівця від адміністратора програм до стратегічного партнера у питаннях організаційного здоров'я [50]. Платформа фіксує, що українські компанії в умовах 2024 року стикаються із загостреним дефіцитом кадрів (62% організацій), масовим вигоранням персоналу (68% HR-фахівців вказують на критичний рівень) та зниженням ефективності традиційних мотиваційних механізмів – що зміщує акцент корпоративних стратегій у бік психологічної стійкості та резильєнтності [50].

Варто зазначити, що вітчизняна практика впровадження well-being стратегій демонструє характерну нерівномірність: найбільш системний підхід притаманний великим міжнародним компаніям, що діють в Україні та успадковують корпоративні стандарти материнських структур, тоді як середній та малий бізнес переважно обмежується ситуативними заходами – частковою компенсацією психологічних консультацій, одноразовими тімбілдингами або медичним страхуванням. Про це, зокрема, свідчать дані Deloitte Ukraine, відповідно до яких 61% вітчизняних організацій не мають розробленої стратегії well-being і діють у реактивному режимі [20]. Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виявити ряд принципових відмінностей у підходах до впровадження well-being стратегій, які узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження well-being стратегій

Параметр порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Рівень стратегічності	Інтеграція у загальну бізнес-стратегію	Переважно ситуативний підхід
Охоплення вимірів well-being	Комплексний: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий, духовний	Акцент на ментальному та фізичному здоров'ї
Вимірювання ефективності	Стандартизовані метрики, ROI-аналіз	Переважно якісна оцінка
Залученість керівництва	Висока (до 69–74% компаній)	Обмежена
Цифровізація програм	Активна, включно з ШІ-інструментами	Стадія формування
Законодавча підтримка	Розвинена (ISO 45003, ENWHP)	Фрагментарна

Джерело розроблено автором за даними [20; 40-50]

Узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду засвідчує, що успішне впровадження well-being стратегій зумовлюється стратегічним баченням керівництва, комплексністю охоплення вимірів добробуту та системністю моніторингу результатів. Зарубіжна практика підтверджує, що інтеграція добробуту персоналу в управлінські рішення забезпечує вимірювані конкурентні переваги – зростання продуктивності, скорочення плинності кадрів і підвищення вартості компанії. Для вітчизняних підприємств, що діють в умовах кадрового дефіциту та підвищеного психологічного навантаження, системна well-being стратегія стає не лише інструментом підтримки персоналу, а й критичним чинником операційної стійкості.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРГ Україна»

Мережа закладів громадського харчування KFC (до 1991 року – «Kentucky Fried Chicken», тобто «Смажена курка з Кентуккі») – глобальна ресторанна структура з фокусом на стравах з курятини, штаб-квартира якої розташована у Луїсвіллі, штат Кентуккі, США. В Україні бренд KFC налічує 71 ресторан, які представляють три франчайзі: ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна», ТОВ «Тесті Фуд» та ТОВ «ДТС-Харків»

В роботі нами буде досліджена компанія ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна» є оператором мережі ресторанів швидкого харчування KFC в Україні. Компанію було засновано 22 серпня 2012 року з амбітною метою – стати провідним оператором фірмових ресторанів KFC у Центральній та Східній Європі. Юридична адреса підприємства: 03049, Україна, місто Київ, вулиця Січеславська, будинок 1.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Власником виступає американська компанія «Беріліум Інвестментс» (США), а керівником підприємства є Шаров Олексій Володимирович. Розмір статутного капіталу становить 48 816 373,55 гривень. Основний вид діяльності за КВЕД – 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [51].

Своє стрімке зростання компанія розпочала вже у 2013 році, відкривши три заклади: KFC «Чернігівський», KFC поблизу Південного вокзалу – найбільший за площею, трьохповерхова будівля якого одночасно слугує головним офісом – та KFC «Маяк» у спальному районі столиці. Надалі мережа розширювалась послідовно: у 2014 році запрацював KFC «Осокорки» з лінією Drive, у 2017-му –

KFC «Магелан», перший заклад на правому березі Дніпра. Протягом 2018 року відкрилися три нові ресторани – «RiveGauche», «SmartPlaza Політех» і «Площа Перемоги». У 2019–2020 роках до мережі приєдналися KFC «Мінська», «Городок» і «Василківська». Знаковим став 2021 рік – компанія вийшла за межі Києва, відкривши ресторани у Житомирі та Черкасах, а також новий столичний заклад «Позняки». У 2022 році мережу поповнили «Бровари», «Автовокзал» та «Севастопольська», а у 2024-му – «Наше небо», «Республіка» та «Набережна» [52].

Наразі ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна» забезпечує роботою 719 осіб. У 2024 році компанія також запустила пілотний проєкт із офіційного працевлаштування неповнолітніх, що є важливим інструментом залучення молоді до ринку праці. Окрім внутрішнього розвитку, підприємство зробило вагомий внесок у становлення бренду KFC в Естонії та Латвії, забезпечивши ці ринки управлінською командою на початковому етапі. Місія компанії полягає в тому, щоб кожен відвідувач отримав максимальне задоволення від смаку фірмової курятини, а сам бренд посів позицію №1 на ринку Центральної та Східної Європи з темпом відкриття понад 200 ресторанів на рік і щорічним зростанням SSSG на рівні не менше 6%.

Провівши аналіз організаційної схеми ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна» (Додаток А), можна дати наступну характеристику:

1. Тип організаційної структури – лінійно-функціональна. Це означає, що компанія поєднує чітку вертикаль управління (від генерального директора вниз) з горизонтальним поділом за функціональними підрозділами.
2. На чолі компанії стоїть Генеральний директор – Олексій Шаров, якому безпосередньо підпорядковані два рівні управління: функціональні підрозділи центрального офісу та операційний блок.
3. Функціональні підрозділи центрального офісу охоплюють вісім напрямів: відділ розвитку та технічного обслуговування (Development/Maintenance), відділ навчання персоналу (HR Training), відділ кадрів, зарплати та пільг (HR Personnel, Salary & Benefits), фінансовий відділ, IT-управління, юридичний

відділ, відділ маркетингу, відділ нерухомості (Real Estate) та відділ якості (Quality). Окремо виділено відділ закупівель (Procurement).

4. Операційний блок має чотирирівневу структуру управління ресторанами. Нею керує Market Manager (Дмитро Драник), якому підпорядковані чотири Area Coach, кожен з яких відповідає за 5 ресторанів. Директори окремих закладів також мають в підпорядкуванні заступників директорів та молодших менеджерів, які є нижнім рівнем управлінської вертикалі.

Характерними рисами структури є:

- чіткий розподіл повноважень – кожен підрозділ має визначені функції та керівника;
- невелика норма керованості на рівні Area Coach – кожен куратор відповідає рівно за 5 ресторанів, що забезпечує ефективний контроль;
- централізація ключових функцій – фінанси, ІТ, юридичний супровід та кадрове адміністрування зосереджені в єдиному офісі;
- адаптивність в умовах воєнного часу – у структурі прямо зазначено, що окремі посади (зокрема у відділі закупівель та технічному відділі) є мобілізованими, що свідчить про гнучкість компанії у перерозподілі обов'язків.

Загалом структура відповідає потребам середнього за розміром підприємства сфери громадського харчування з розгалуженою мережею закладів у кількох містах.

Для комплексного розуміння бізнес-моделі ТОВ «ГРГ Україна» доцільно застосувати інструмент Lean Canvas (табл. 2.1), який дозволяє у структурованому вигляді відобразити ключові елементи діяльності компанії. Lean Canvas відображає бізнес-модель компанії як франчайзингового оператора мережі KFC в Україні. Ключовою конкурентною перевагою є ексклюзивна франшиза та масштаб мережі – 20 ресторанів у 4 містах. Унікальна ціннісна пропозиція базується на стабільній якості міжнародного бренду та різноманітності форматів обслуговування. Основу структури витрат формують оренда, фонд оплати праці та роялті, тоді як головним джерелом доходів залишається виручка від продажу в залі та через Drive-through.

Розвиток цифрових каналів (додаток, агрегатори доставки) є перспективним напрямом зростання доходів компанії.

Таблиця 2.1 – Lean Canvas ТОВ «ГРГ Україна»

Проблеми ✓ Обмежений час на прийом їжі (потреба у швидкому обслуговуванні) ✓ Попит на доступне за ціною харчування поза домом ✓ Нерівномірний розподіл закладів харчування у спальних районах та біля транспортних вузлів	Рішення ✓ Стандартизован а швидка подача страв (менше 3 хвилин) ✓ Формат Drive-through для клієнтів на авто ✓ Розташування ресторанів у прохідних місцях — біля метро, вокзалів, ТРЦ ✓ Мобільний додаток та онлайн-замовлення	Унікальна ціннісна пропозиція ✓ Смак та рецептура KFC, гарантовані міжнародним стандартом бренду ✓ Стабільна якість у всіх 20 закладах мережі ✓ Широкий вибір форматів обслуговування: зал, Drive, доставка	Конкурентна перевага ✓ Ексклюзивна франшиза KFC в Україні під управлінням досвідченої операційної команди ✓ Масштаб мережі — 20 ресторанів у 4 містах ✓ Власна система навчання персоналу та корпоративна культура ✓ Досвід підтримки запуску KFC в Естонії та Латвії	Цільова аудиторія ✓ Молодь (16–30 років), студенти ✓ Сім'ї з дітьми ✓ Офісні працівники ✓ Мандрівники (поблизу вокзалів) ✓ Автомобілісти (Drive-формат)
	Ключові показники ✓ Sales ✓ Кількість транзакцій на добу / на ресторан ✓ Середній чек ✓ EBITDA ✓ Час обслуговування одного клієнта ✓ Рівень задоволеності клієнтів (OSAT) ✓ Плинність кадрів		Канали ✓ Власні ресторани (фізичні точки) ✓ Drive-through ✓ Агрегатори доставки (Glovo, Bolt Food) ✓ Мобільний додаток KFC ✓ Соціальні мережі та локальний маркетинг	
Структура витрат ✓ Оренда приміщень ✓ Фонд оплати праці (700+ працівників) ✓ Закупівля продуктів та сировини ✓ Роялті YUM! Brands ✓ Комунальні послуги та обслуговування обладнання ✓ Маркетинг та реклама	Структура доходів ✓ Виручка від продажу страв та напоїв у залі ✓ Дохід від Drive-through ✓ Комісійні від партнерів доставки ✓ Продаж через мобільний додаток			

Джерело: розроблено автором на основі [51-53]

З метою оцінки впливу макросередовища на діяльність ТОВ «ГРГ Україна» було проведено PEST-аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.2. Оцінювання здійснювалося автором на основі експертного підходу: кожному фактору присвоювалася оцінка від -3 до +3 балів залежно від характеру та ступеня його впливу на діяльність підприємства, де «-3» означає суттєво негативний вплив, «0» – нейтральний, «+3» – суттєво позитивний. Підсумкове значення по кожній групі факторів (Σ балів) формується як арифметична сума оцінок усіх факторів відповідного блоку.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «ГРГ Україна»

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
✓ Воєнний стан — обмеження в комендантську годину (-3) ✓ Нестабільність регуляторного середовища (-2) ✓ Державна підтримка підприємств громадського харчування (+1) ✓ Вимоги до ліцензування та стандартів (-1) ✓ Умови франчайзингового договору з YUM! Brands (-1)	-6	✓ Висока інфляція та зростання цін на продукти (-3) ✓ Зниження купівельної спроможності населення (-2) ✓ Коливання курсу гривні (-2) ✓ Зростання мінімальної зарплати (-2) ✓ Відновлення споживчого попиту в безпечних містах (+2)	-7
S (соціальні фактори)	Σ балів	Т (технологічні фактори)	Σ балів
✓ Зниження частки молоді в демографічному розрізі населення (-2) ✓ Зменшення кількості населення у зв'язку з масовим виїздом за кордон (-3) ✓ Стрімкий розвиток культури замовлення їжі через доставку (+2) ✓ Зростання популярності міжнародних брендів серед українців (+2) ✓ Зміна споживчих звичок під впливом воєнного стану (-1)	-2	✓ Розвиток мобільних додатків та онлайн-замовлень (+3) ✓ Впровадження self-order кіосків та автоматизація (+2) ✓ Розвиток безготівкових платіжних систем (+2) ✓ Аналітичні системи для управління запасами (+2) ✓ Часті відключення електроенергії — збої в роботі обладнання та систем (-2)	+7

Джерело: розроблено автором на основі [54;55]

За результатами PEST-аналізу загальний вплив макросередовища на діяльність компанії є переважно негативним. Політичні (-6), економічні (-7) та соціальні (-2) фактори чинять суттєвий тиск на бізнес унаслідок воєнного стану, інфляції та демографічних втрат. Єдиним блоком із позитивним значенням

залишаються технологічні фактори (+7), що відкривають можливості для цифровізації, на яких компанії варто зосередити увагу в поточних умовах.

Для оцінки стратегічного становища підприємства використано SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ГРГ Україна»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		✓ Зростання ринку доставки їжі та цифрових замовлень ✓ Розширення мережі у нових містах України ✓ Впровадження автоматизації та self-order кіосків ✓ Зростання попиту на міжнародні бренди серед українців	✓ Воєнний стан та пов'язані операційні обмеження ✓ Інфляція та зниження купівельної спроможності ✓ Відключення електроенергії та збої в роботі ✓ Демографічні втрати та скорочення споживчої аудиторії
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	SO	ST
	✓ Ексклюзивна франшиза KFC в Україні ✓ Розвинена мережа – 20 ресторанів у 4 містах ✓ Власна система навчання та розвитку персоналу ✓ Різноманітність форматів (зал, Drive-through, доставка)	1. Розширення мережі у безпечних регіонах завдяки силі бренду 2. Розвиток мобільного додатку та онлайн-замовлень 3. Залучення молодшої аудиторії через цифрові канали 4. Відкриття нових закладів поблизу транспортних вузлів 5. Впровадження self-order кіосків у діючих ресторанах	1. Використання масштабу мережі для утримання цін 2. Резервні генератори для безперебійної роботи під час відключень 3. Програми лояльності для утримання постійних клієнтів 4. Гнучкий графік роботи відповідно до комендантської години 5. Оптимізація витрат завдяки централізованим закупівлям
	Слабкі сторони	WO	WT
	✓ Висока залежність від умов франчайзингового договору ✓ Значні фіксовані витрати (оренда, роялті) ✓ Концентрація закладів переважно в Києві ✓ Висока плінність кадрів у сфері громадського харчування	1. Географічна диверсифікація – вихід у нові міста 2. Автоматизація для зниження залежності від персоналу 3. Розвиток доставки для зменшення ролі фізичної локації 4. Переговори з YUM! Brands щодо адаптації умов під воєнний час 5. Залучення інвестицій для зниження боргового навантаження	1. Оптимізація мережі – тимчасове закриття збиткових точок 2. Перегляд орендних договорів для зниження фіксованих витрат 3. Програми утримання персоналу в умовах мобілізації 4. Хеджування валютних ризиків при сплаті роялті 5. Формування резервного фонду для роботи в кризових умовах

Джерело: розроблено автором на основі [51-55]

SWOT-аналіз демонструє, що компанія має міцну внутрішню основу – ексклюзивну франшизу KFC, розвинену мережу та власну систему навчання персоналу, – однак функціонує в умовах суттєвого зовнішнього тиску, зумовленого воєнним станом, інфляцією та демографічними викликами. Пріоритетними стратегіями розвитку є цифровізація сервісів, географічна диверсифікація мережі, зниження плинності кадрів через програми утримання та мотивації персоналу, а також оптимізація операційних витрат – що в сукупності дозволить компанії реалізувати наявні можливості та мінімізувати вплив загроз.

Для поглибленої оцінки конкурентного середовища застосовано модель п'яти сил Портера. Оцінювання кожної із п'яти сил здійснювалося автором за трибальною шкалою: «низький», «середній» або «високий» рівень – на основі якісного аналізу галузевих характеристик, специфіки діяльності ТОВ «ГРГ Україна» та даних, отриманих у ході проходження виробничої практики на підприємстві. При визначенні рівня кожної сили враховувалися: кількість і потужність діючих гравців, бар'єри входу на ринок, ступінь концентрації постачальників і покупців, а також наявність товарів-субститутів.

1. *Аналіз загрози появи продуктів-замінників:* Рівень загрози – середній. Замінниками є домашнє приготування їжі, доставка з інших ресторанів, супермаркети з готовою їжею та вуличний фастфуд. Однак сильний бренд KFC, стабільна якість та зручність формату знижують ймовірність переходу споживачів до альтернатив.
2. *Аналіз загрози появи нових гравців:* Рівень загрози – низький. Вхід на ринок ускладнений високими початковими інвестиціями, необхідністю отримання франшизи міжнародного бренду, вимогами до локацій та стандартів якості. Воєнний стан додатково стримує появу нових гравців через підвищені ризики ведення бізнесу в Україні.
3. *Аналіз ринкової влади постачальників:* Рівень впливу – середній. Компанія працює з обмеженим колом затверджених франчайзором постачальників

сировини та інгредієнтів, що знижує можливості для маневру. Водночас масштаб мережі дозволяє вести переговори щодо цін та умов поставок.

4. *Аналіз ринкової влади споживачів:* Рівень впливу – середній. Споживачі мають широкий вибір альтернатив у сегменті громадського харчування та чутливі до цін в умовах зниження купівельної спроможності. Програми лояльності та мобільний додаток частково знижують цей вплив, формуючи прихильність до бренду.
5. *Аналіз рівня конкурентної боротьби:* Рівень конкуренції – високий. Основними конкурентами є McDonald's, Domino's Pizza, а також локальні мережі громадського харчування. Також не варто забувати, що в Україні є ще 2 діючі франшизи - ТОВ «Тесті Фуд» та ТОВ «ДТС-Харків». Конкуренція ведеться за ціною, якістю, зручністю локацій та розвитком цифрових сервісів доставки.

Такий аналіз свідчить про помірно конкурентне середовище з найвищим тиском з боку наявних гравців ринку. Ключовими факторами утримання позицій для ТОВ «ГРГ Україна» є сила бренду KFC, розвиток цифрових каналів збуту та оптимізація роботи з постачальниками.

Отримані результати організаційного аналізу формують підґрунтя для переходу до економічної характеристики підприємства. Для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРГ Україна» доцільно розглянути фінансову звітність компанії за 2023-2025 роки (Додаток Б) та дослідити ефективність формування структури капіталу, ліквідності та платоспроможності, а також ділової активності й рентабельності за 2023–2025 роки. Оцінку ефективності формування структури капіталу розпочнемо з аналізу відповідних коефіцієнтів, динаміку яких наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4
1. Коефіцієнт автономії	-1,585	-1,991	-1,871
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,687	-1,941	-1,826

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,879	0,017	0,016
4. Коефіцієнт структури капіталу	-1,631	-1,502	-1,535
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,613	-0,666	-0,652
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн	80972	-1120833	-1099137
8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-4,111	-9,452	-4,904
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,274	1,371	1,285

Джерело: розраховано за даними [Додаток Б]

Упродовж 2023–2025 років структура капіталу ТОВ «ГРГ Україна» характеризується стійкою від'ємністю власного капіталу, що означає повне фінансування діяльності підприємства за рахунок зобов'язань. Це несе в собі суттєвий ризик: у разі погіршення умов кредитування або вимоги дострокового погашення боргів компанія не матиме власного буфера для покриття зобов'язань.

Показово, що довгострокове боргове навантаження різко скоротилося починаючи з 2024 року, що на перший погляд виглядає позитивно. Однак насправді це означає переміщення зобов'язань із довгострокової категорії до короткострокової, що посилює тиск на поточну ліквідність і скорочує горизонт фінансового маневру для менеджменту. Від'ємні чисті оборотні кошти у 2024–2025 роках свідчать про те, що поточні зобов'язання перевищують оборотні активи – тобто підприємство фінансує частину постійних активів за рахунок короткострокових джерел, що є ознакою агресивної та ризикованої фінансової політики. Незначне покращення у 2025 році порівняно з 2024-м свідчить про певну стабілізацію, однак кардинально ситуацію не змінює.

Загалом виявлені тенденції є типовими для мережевих франчайзингових операторів, які активно інвестують у розширення в умовах обмеженої прибутковості, проте потребують системного управління борговим навантаженням та структурою зобов'язань.

Для поглибленої оцінки платоспроможності підприємства проведено аналіз балансу ліквідності, який передбачає групування активів за ступенем їх ліквідності

та зіставлення із зобов'язаннями, згрупованими за строками погашення. Результати такого групування за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Баланс ліквідності ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	184325	80867	185907
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	16407	19169	17954
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	15076	17672	21153
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	214905	303428	243620
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	130272	1233086	1317919
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн.	4564	5455	6232
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн.	978531	21020	21194
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн.	-682654	-838425	-876711
А1 – П1	54053	-1152219	-1132012
А2 – П2	11843	13714	11722
А3 – П3	-963455	-3348	-41
П4 – А4	897559	1141853	1120331

Джерело: розраховано за даними [Додаток Б]

Баланс ліквідності підприємства за три роки демонструє неоднорідну картину. У 2023 році підприємство мало достатньо найліквідніших активів для покриття термінових зобов'язань, однак починаючи з 2024 року ця умова грубо порушується і зберігається у 2025-му. Причиною є не стільки скорочення грошових коштів, скільки різке зростання найбільш термінових зобов'язань, що майже десятикратно перевищило рівень 2023 року. Це означає, що підприємство накопичило значний обсяг поточної кредиторської заборгованості, яку не здатне погасити негайно, – що є прямим ризиком для операційної стабільності.

Умова $A2 \geq P2$ виконується стабільно впродовж усіх трьох років, що свідчить про достатність розрахунків із дебіторами для покриття короткострокових кредитів. Умова $A3 \geq P3$ у 2023 році не виконувалась через значний довгостроковий борг, проте у 2024–2025 роках дефіцит майже зник – що пояснюється вже згаданим переміщенням зобов'язань із довгострокової категорії до короткострокової, а не реальним покращенням фінансового становища.

Від'ємні постійні пасиви в усіх роках підтверджують хронічну від'ємність власного капіталу. Загалом баланс підприємства не є абсолютно ліквідним, а

головним вузьким місцем залишається критичний розрив між найліквіднішими активами та терміновими зобов'язаннями, який у 2025 році зберігається на рівні 2024-го.

Для кількісної оцінки платоспроможності підприємства розраховано коефіцієнти ліквідності, які відображають здатність ТОВ «ГРГ Україна» покривати поточні зобов'язання наявними активами різного ступеня ліквідності. Динаміку показників за 2023 – 2025 роки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,367	0,065	0,140
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,489	0,081	0,154
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,601	0,095	0,170
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,194	0,093	0,167

Джерело: розраховано за даними [Додаток Б]

Показники ліквідності наочно відображають різкий перелом у платоспроможності підприємства, що стався у 2024 році. Якщо у 2023 році всі коефіцієнти перевищували нормативні значення, то вже у 2024-му вони обвалилися до критично низьких рівнів – підприємство фактично втратило здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання. Це є прямим наслідком різкого зростання термінової кредиторської заборгованості, виявленого в балансі ліквідності.

У 2025 році простежується часткове відновлення: усі коефіцієнти зросли приблизно вдвічі порівняно з 2024-м, що свідчить про певну стабілізацію поточної платоспроможності. Однак до нормативних значень вони все ще суттєво не дотягують, тому говорити про повноцінне відновлення передчасно. Коефіцієнт загальної платоспроможності також залишається низьким упродовж 2024–2025 років, що означає недостатність сукупних активів підприємства для покриття всіх зобов'язань. У практичному вимірі це обмежує можливості компанії щодо залучення нових кредитних ресурсів та підвищує вимоги потенційних кредиторів до забезпечення.

Завершальним етапом економічної характеристики є оцінка ділової активності та доходності підприємства, яка дозволяє визначити ефективність використання капіталу та активів ТОВ «ГРГ Україна». Відповідні показники за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності та доходності ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	825991	982888	1187235
2. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-64278	-155771	-38286
3. Середньорічна величина капіталу за балансовою вартістю, тис.грн	410974	425925	444885
4. Середньорічна величина основного виробничого капітал за балансовою вартістю, тис.грн	194505	215164	232469
5. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	195924	166758	171361
6. Середньорічна величина операційного капіталу за балансовою вартістю, тис.грн	208347	231538	251881
7. Середньорічна величина виробничого капіталу за балансовою вартістю, тис.грн	208347	231538	251881
8. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	-650515	-760540	-857568
9. Середньорічна величина матеріального оборотного капіталу, тис.грн	13842	16374	19413
10. Середньорічна величина дебіторської заборгованості, тис.грн	13691	13225	15795
Продуктивність, грн/грн			
– капіталу	2,0	2,3	2,7
– основного виробничого капіталу	4,2	4,6	5,1
– виробничого капіталу	4,0	4,2	4,7
– операційного капіталу	4,0	4,2	4,7
Швидкість обороту, днів			
– оборотних активів	86,6	61,9	52,7
– запасів	5,3	5,0	5,0
– дебіторської заборгованості	6,0	4,9	4,9
Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 гр (грн/грн)			
– активів	-0,156	-0,366	-0,086
– операційного капіталу	-0,309	-0,673	-0,152
– оборотних активів	-0,328	-0,934	-0,223
– виробничого капіталу	-0,309	-0,673	-0,152
– власного капіталу	0,099	0,205	0,045

Джерело: розраховано за даними [Додаток Б]

Ділова активність підприємства демонструє стійку позитивну динаміку впродовж усього досліджуваного періоду. Виручка щороку зростає, що свідчить про послідовне нарощення обсягів діяльності та розширення мережі. Продуктивність усіх видів капіталу також стабільно покращується – підприємство генерує дедалі більше доходу з кожної гривні вкладених ресурсів, що є ознакою зростаючої операційної ефективності. Швидкість обороту оборотних активів послідовно скорочується з 86,6 до 52,7 днів, тобто кошти вивільняються швидше і повторно залучаються в оборот ефективніше. Оборотність запасів та дебіторської заборгованості залишається стабільно високою, що характерно для підприємств сфери громадського харчування з короткими виробничими циклами.

Попри це, показники доходності залишаються від'ємними – підприємство збиткове. Від'ємний фінансовий результат зумовлений передусім наслідками повномасштабного вторгнення: тимчасовим закриттям окремих закладів мережі через бойові дії та введення воєнного стану, скороченням потоку відвідувачів у зв'язку з комендантською годиною та масовою міграцією населення за кордон, а також суттєвим зростанням операційних витрат – на логістику, енергоносії та утримання персоналу в умовах нестабільності. Втім, тут простежується важлива позитивна тенденція: збиток на 1 грн активів та капіталу у 2025 році суттєво скоротився порівняно з 2024-м, що свідчить про поступове відновлення діяльності та наближення до беззбитковості. Чистий збиток у 2025 році також значно менший, ніж у 2024-му, попри зростання виручки – тобто витрати зростають повільніше за доходи, що є позитивним сигналом.

Загалом підприємство перебуває на траєкторії операційного відновлення: ділова активність зростає, збитковість скорочується, однак досягнення стабільної прибутковості залишається стратегічним завданням найближчого періоду.

2.2 Аналіз системи та ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна»

Ефективність діяльності підприємства сфери громадського харчування значною мірою визначається якістю формування та використання персоналу, адже саме людський ресурс є основним носієм операційної цінності в сервісному бізнесі. Для ТОВ «ГРГ Україна» це питання набуває особливої актуальності з огляду на масштаб мережі, високу інтенсивність праці та специфічні виклики воєнного часу – мобілізацію, міграцію населення та загострення конкуренції за кадри на ринку праці. Саме тому подальший аналіз спрямовано на комплексне дослідження системи формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 роки, яке охоплює динаміку чисельності, структуру кадрового складу, показники руху персоналу та ефективності його використання.

Аналіз системи формування персоналу розпочнемо з дослідження динаміки чисельності працівників підприємства, яка відображає загальні тенденції кадрової політики ТОВ «ГРГ Україна» (рис. 2.1).

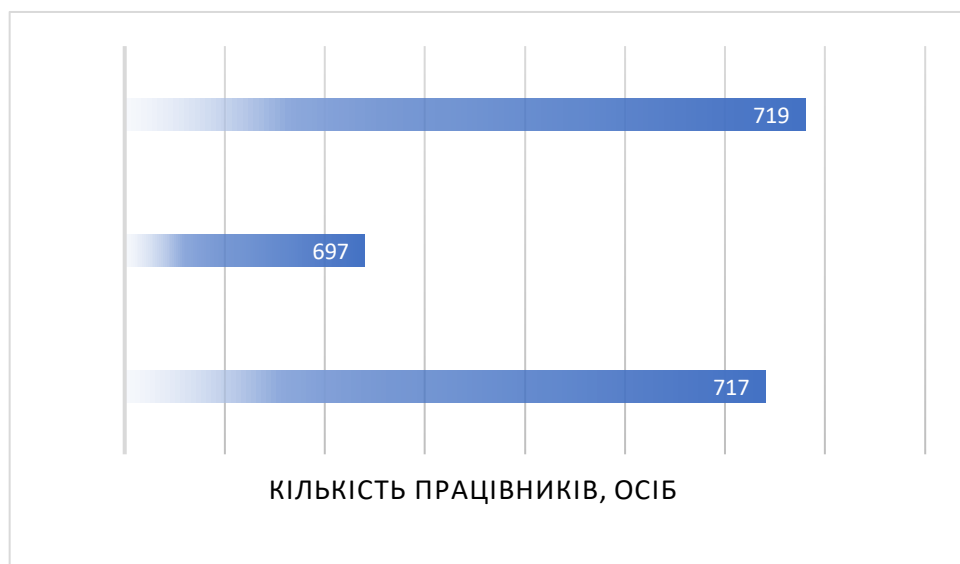


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано за даними [Додаток Б]

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ГРГ Україна» впродовж 2023–2025 років є відносно стабільною і коливається в межах 697–719 осіб. У 2024 році спостерігалось незначне скорочення чисельності до 697 осіб, що може бути пов'язано з мобілізацією працівників та міграційними процесами воєнного часу. У 2025 році кількість персоналу відновилася до 719 осіб, що є найвищим показником за досліджуваний період та свідчить про активізацію рекрутингової діяльності.

Повертаючись до організаційної структури підприємства, важливо детальніше розглянути кількісний склад персоналу в розрізі категорій (табл. 2.8), адже саме це дозволяє зрозуміти, як розподілені людські ресурси між управлінською та операційною ланками компанії.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «ГРГ Україна» у 2023–2025 рр.

	2023 р.	2024 р.	2025 р.
I. Працівники офісу:			
- генеральний директор	1	1	1
- маркет менеджер	1	1	1
- відділ нерухомості	1	1	1
- відділ розвитку/технічного обслуговування	5	4	5
- фінансовий відділ	9	8	10
- HR: відділ навчання	3	3	3
- HR: відділ кадрів, зарплата, відділ бізнес-процесів та звітності	6	6	6
- маркетинговий відділ	2	1	2
- IT менеджмент	3	3	3
- юридичний відділ	3	2	2
- відділ закупівель	2	2	2
- територіальний керуючий	5	5	5
Разом:	41	37	41
II. Працівники ресторанів:			
- менеджер (управитель) ресторану (директор)	17	20	20
- заступник менеджера (управителя) ресторану (заступник директора)	36	41	38
- молодший менеджер (управитель) ресторану (менеджер)	87	89	91
- інструктор з навчання (тренер)	81	73	78
- працівник закладу ресторанного господарства (член команди)	455	437	451
Разом:	676	660	678
Загальна к-ть працівників:	717	697	719

Джерело: сформовано за даними [Додаток А, додаток Б]

Структура персоналу ТОВ «ГРГ Україна» чітко поділяється на дві категорії: працівники офісу та працівники ресторанів. Офісний персонал є відносно стабільним і становить близько 41 особи у 2023 та 2025 роках із незначним скороченням до 37 у 2024-му, що пов'язано переважно зі змінами у відділі розвитку та фінансовому відділі в умовах воєнного часу. Працівники ресторанів формують абсолютну більшість колективу – понад 94% загальної чисельності впродовж усього досліджуваного періоду, що є цілком закономірним для мережевого оператора громадського харчування.

У структурі ресторанного персоналу переважають члени команди – лінійні працівники закладів, які безпосередньо забезпечують операційну діяльність і обслуговування відвідувачів. Саме ця категорія формує основу чисельності і є найбільш чутливою до змін кадрової ситуації. Управлінська вертикаль ресторанів (директори, заступники, молодші менеджери) залишається стабільною впродовж усього досліджуваного періоду, що свідчить про збереження керівного складу попри загальні кадрові коливання та складні умови ринку праці воєнного часу. Стабільність управлінської ланки є важливим чинником операційної стійкості підприємства, оскільки забезпечує безперервність процесів навчання, контролю якості та управління змінами. Оскільки саме працівники ресторанів – тренери та члени команди – є основною виробничою силою підприємства, що безпосередньо генерує дохід від обслуговування відвідувачів, подальший аналіз ефективності формування та використання персоналу зосереджуватиметься на цій категорії як ключовому об'єкті дослідження.

Оцінювання кадрового забезпечення підприємства проводиться шляхом співставлення реальної кількості співробітників із запланованими показниками та результатами попередніх періодів. Це дозволяє оцінити виконання плану та тенденції змін. Враховуючи залежність штатної чисельності від виробничих обсягів, важливо визначати не лише абсолютну різницю, але й відносне відхилення – порівняння фактичної кількості працівників із плановою, скоригованою на рівень виконання виробничої програми (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз кадрового забезпечення працівників ресторанів ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення			
				2023/2024		2024/2025	
				Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	547,50	474,83	508,42	-72,67	86,73	33,58	107,07
Планова чисельність, осіб	544,25	505,58	582,75	-38,67	92,90	77,17	115,26
Ступінь забезпечення працівниками, %	100,60	93,92	87,24	-6,68	93,36	-6,67	92,89

Джерело: сформовано за даними [Додаток В]

Дані таблиці свідчать про стійку тенденцію до дефіциту кадрового забезпечення працівників ресторанів упродовж досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році фактична чисельність практично відповідала плановій – ступінь забезпечення становив 100,60%, – то вже у 2024 році цей показник знизився до 93,92%, а у 2025-му – до 87,24%. Така динаміка свідчить про те, що попри часткове відновлення фактичної чисельності у 2025 році, планові потреби у персоналі зростають значно швидше, ніж підприємству вдається їх закрити.

Це є тривожним сигналом для операційної діяльності: нестача персоналу на рівні майже 13% у 2025 році означає підвищене навантаження на наявних працівників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, рівень стресу та, як наслідок, на плинність кадрів. Таким чином, проблема кадрового забезпечення набуває системного характеру і потребує цілеспрямованих заходів у сфері рекрутингу та утримання персоналу.

Для комплексної оцінки кадрової ситуації важливо відстежувати динаміку персоналу протягом звітного періоду. Колектив підприємства постійно трансформується через різні причини: оптимізацію штату, добровільні звільнення, вихід працівників на заслужений відпочинок, внутрішню ротацію та найм нових співробітників. Надмірна плинність кадрів створює фінансове навантаження на

компанію через необхідність навчання нових працівників і тимчасово знижує продуктивність як новачків, що адаптуються, так і тих, хто залишає підприємство.

Для кількісної характеристики руху робочої сили використовують спеціальні індикатори: коефіцієнти поповнення та вибуття, показники плинності, стабільності та загальної ротації персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз руху працівників ресторанів ТОВ «ГРГ Україна» за період 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення			
				2023/2024		2024/2025	
				Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	547,50	474,83	508,42	-72,67	86,73	33,58	107,07
Прийнято на роботу працівників протягом року, осіб	164,00	308,00	372,00	144,00	187,80	64,00	120,78
Вибуло працівників прогям року, осіб	266,00	281,00	405,00	15,00	105,64	124,00	144,13
Коефіцієнт обороту з приймання, %	29,95	64,86	73,17	34,91	216,55	8,30	112,80
Коефіцієнт плинності кадрів, %	48,58	59,18	79,66	10,59	121,81	20,48	134,61

Джерело: сформовано за даними [Додаток В]

Показники руху персоналу ресторанів ТОВ «ГРГ Україна» демонструють виражену негативну тенденцію до зростання кадрової нестабільності впродовж 2023–2025 років. Кількість прийнятих працівників щороку зростає – і це на перший погляд позитивний сигнал, однак він повністю нівелюється ще інтенсивнішим зростанням вибуття: у 2025 році підприємство втратило 405 осіб при середньообліковій чисельності 508, що є критично високим показником.

Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 48,58% у 2023 році до 79,66% у 2025-му. Для порівняння: середній показник плинності у ресторанній галузі становить близько 75% на рік [56]. Таким чином, у 2023–2024 роках підприємство утримувало плинність у прийнятних межах, однак у 2025 році цей показник вже перевищив середньогалузевий рівень, що свідчить про загострення кадрової проблеми та потребує першочергової уваги з боку менеджменту. Така ситуація несе в собі значні приховані витрати на рекрутинг та навчання нових працівників, знижує якість обслуговування в періоди адаптації та формує замкнене коло, яке підсилює плинність.

Ефективність використання персоналу ресторанів найповніше розкривається через показники продуктивності праці. Поряд із традиційними економічними індикаторами – виробітком та трудомісткістю – ТОВ «ГРГ Україна» як франчайзинговий оператор KFC використовує два специфічні показники: SPMH (Sales Per Man Hour) та TPMH (Transactions Per Man Hour), що розраховуються на основі фактично відпрацьованих годин рядового персоналу, включаючи тренерів. SPMH відображає обсяг виручки на одну відпрацьовану людино-годину і по суті є галузевим аналогом показника виробітку. Однак в умовах щорічного зростання цін цей показник об'єктивно зростатиме навіть без реального підвищення інтенсивності праці. Саме тому паралельно відстежується TPMH – кількість оброблених замовлень на одну людино-годину, який не залежить від цінової динаміки і точніше відображає фактичне навантаження на працівників та реальну операційну продуктивність команди. Відповідні показники за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.11.

Показники ефективності використання персоналу відображають суперечливу картину, в якій приховується зростаюче навантаження на працівників. Обсяг продажів стабільно зростає – і це результат як цінового фактора, так і реального збільшення попиту. Водночас середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році скоротилась, а кількість відпрацьованих годин впала ще відчутніше. Це означає, що зростаючий обсяг роботи розподілявся між меншою кількістю людей, які працювали інтенсивніше.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання персоналу ресторанів ТОВ «ГРГ Україна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення			
				2023/2024		2024/2025	
				Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Обсяг продажів, тис. грн.	825991	982888	1187235	156897,00	119,00	204347,00	120,79
Транзакцій, шт.	3362934	3925497	3865410	562563,00	116,73	-60087,00	98,47
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	547,50	474,83	508,42	-72,67	86,73	33,58	107,07
Кількість відпрацьованих годин, люд.-год.	640125,3	548874,8	590506,5	-91250,50	85,74	41631,70	107,58
Продуктивність праці, тис. грн.	1508,66	2069,96	2335,16	561,30	137,21	265,20	112,81
Трудомісткість, люд.-год./тис. грн.	0,77	0,56	0,50	-0,22	72,06	-0,06	89,07
Виробіток на одну відпрацьовану людино-годину, тис. грн./люд.-год. (SPMH)	1,29	1,79	2,01	0,50	138,78	0,22	112,27
ТРМН, к-ть чек./люд.-год.	5,25	7,15	6,55	1,90	136,13	-0,61	91,53

Джерело: сформовано за даними [Додаток В]

Показник ТРМН підтверджує це: у 2024 році навантаження на кожного працівника у кількісному вимірі різко зросло – команда обробляла більше замовлень за меншу кількість відпрацьованих годин. У 2025 році ТРМН дещо знизився, однак це не є ознакою полегшення умов праці – радше наслідком часткового відновлення чисельності персоналу на тлі одночасного скорочення кількості транзакцій. Тобто продажі зростають переважно через підвищення середнього чека, а не через збільшення потоку клієнтів.

При цьому, як було встановлено раніше, підприємство має постійний кадровий дефіцит – у 2025 році він становив майже 13%. Це означає, що наявні працівники фактично виконують роботу за відсутніх колег, що є прямим чинником

емоційного та фізичного вигорання. У поєднанні зі зростаючою плинністю кадрів це формує стійке замкнене коло: перевантаження провокує звільнення, звільнення поглиблює дефіцит, дефіцит посилює перевантаження тих, хто залишається. Саме це робить впровадження комплексної well-being стратегії не просто бажаним, а об'єктивно необхідним управлінським рішенням.

2.3 Емпіричне дослідження рівня благополуччя працівників підрозділів KFC «Мінська» та KFC «Васильківська»

У сучасних умовах функціонування бізнесу, коли організації стикаються з постійними викликами глобалізації, технологічних змін та соціально-економічної нестабільності, питання благополуччя персоналу набуває стратегічного значення. Дослідження останніх років переконливо демонструють, що організації, які систематично інвестують у благополуччя своїх співробітників, досягають значно вищих показників продуктивності, залученості та утримання талановитих кадрів. У контексті української бізнес-реальності, особливо в умовах воєнного стану та пов'язаних з ним викликів для психічного здоров'я працівників, проблематика організаційного благополуччя набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного емпіричного вивчення.

Розробка надійного інструментарію для діагностики корпоративного благополуччя вимагає глибокого розуміння теоретичних основ концепції well-being та сучасних методологічних підходів до психометричних досліджень у сфері організаційної психології. Систематичний аналіз літератури свідчить про значну еволюцію підходів до вимірювання благополуччя працівників – від простих одновимірних шкал задоволеності роботою до комплексних багатовимірних конструктів, що охоплюють різноманітні аспекти організаційного життя.

Провідні дослідницькі центри та міжнародні організації активно працюють над стандартизацією підходів до вимірювання well-being. Національний інститут охорони праці та здоров'я США (NIOSH) розробив Worker Well-Being Questionnaire (WellBQ) – комплексний інструмент, що охоплює п'ять ключових доменів: оцінку роботи та робочий досвід, організаційну політику та культуру, фізичне середовище та безпеку, стан здоров'я, а також сферу дому, спільноти та суспільства [57]. Цей опитувальник включає 126 питань та забезпечує холістичну оцінку благополуччя працівника, хоча його обсяг може бути надмірним для регулярного моніторингу в організаціях.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у 2024 році представила стандартизований інструмент для вимірювання благополуччя працівників на рівні компаній, який узгоджується з міжнародними стандартами вимірювання якості робочого середовища та дозволяє обчислювати індекс робочого напруження на рівні підприємства [58]. Цей інструментарій пройшов пілотне тестування в японських компаніях та демонструє потенціал гармонізованих даних як джерела інформації про соціальну ефективність бізнесу.

Систематичний огляд інструментів вимірювання благополуччя працівників, що охопив дослідження 2010-2020 років, виявив 18 нових розроблених опитувальників та 11 валідованих версій існуючих інструментів [59]. Дослідження продемонструвало, що серед інструментів з найкращими психометричними властивостями виділяються Flourishing Scale, Workplace PERMA Profiler, Employee Wellbeing Scale та Job Related Affective Wellbeing Scale. Проте аналіз також виявив методологічні недоліки: жодне дослідження не повідомляло про такі властивості вимірювання, як чутливість до змін, критеріальна валідність або контентна валідність, а генерація та пілотне тестування пунктів для більшості нових інструментів отримали низькі оцінки якості.

Українські дослідники Карамушка Л.М. та співавтори систематизували психодіагностичний інструментарій для дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій, представивши вісімнадцять валідизованих методик для оцінки різних аспектів організаційного благополуччя [60]. Дослідники

класифікували методики за кількома групами залежно від їх орієнтації на вивчення складових психічного здоров'я особистості, структурних компонентів благополуччя, а також чинників благополуччя на різних рівнях аналізу. Особливо важливим є те, що ці методики пройшли адаптацію на українській вибірці, що робить їх валідними інструментами для вітчизняних організаційних досліджень.

Методологічні аспекти розробки опитувальників для дослідження благополуччя передбачають процедуру адаптації психодіагностичної методики, що включає етапи перекладу, перевірки внутрішньої узгодженості за допомогою коефіцієнта альфа Кронбаха, визначення ретестової надійності та конструктивної валідності [61]. Важливим етапом є використання експлораторного та конфірматорного факторного аналізу для підтвердження структури опитувальника. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність забезпечення не лише надійності та валідності інструментів, але й їхньої практичності для використання в організаціях [62].

Теоретичне обґрунтування діагностичного інструментарію базується на інтеграції кількох визнаних моделей організаційного благополуччя. Модель BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB), адаптована українськими дослідниками, виділяє три ключові виміри благополуччя: психологічне, фізичне та соціальне [63]. Психологічне благополуччя включає позитивні емоції, задоволеність життям та відсутність психологічного дистресу. Фізичне благополуччя охоплює енергійність, фізичну активність та загальний стан здоров'я. Соціальне благополуччя стосується якості стосунків, соціальної підтримки та відчуття приналежності до спільноти.

П'ятикомпонентна модель благополуччя Gallup представляє більш деталізований підхід, виділяючи кар'єрне, соціальне, фінансове, фізичне та суспільне благополуччя [21]. Кар'єрне благополуччя відображає те, наскільки людям подобається те, що вони роблять кожного дня, та їхню мотивацію досягати цілей. Соціальне благополуччя стосується наявності міцних стосунків та любові в житті людини. Фінансове благополуччя пов'язане з ефективним управлінням економічним життям. Фізичне благополуччя включає достатньо енергії для

виконання щоденних справ. Суспільне благополуччя відображає відчуття приналежності до спільноти та території проживання.

Модель організаційної напруженості, адаптована для освітніх організацій, ідентифікує організаційні фактори впливу на благополуччя, зокрема робоче навантаження, рольовий конфлікт, рольову неоднозначність, організаційні обмеження та міжособистісний конфлікт [64]. Ці фактори є критичними для розуміння джерел стресу в організаціях та розробки відповідних інтервенцій.

Інтегративна модель Mayo Clinic поєднує елементи різних теоретичних підходів, виділяючи п'ять стратегічних фокусів благополуччя працівників:

- здорове робоче середовище;
- особистий розвиток;
- спільнота на роботі;
- цінність;
- змістовна робота.

Важливим аспектом цієї моделі є визначення чотирьох рівнів відповідальності за благополуччя: індивідуального (самотурбота працівника), командного (взаємопідтримка), лідерського (створення культури благополуччя) та організаційного (політики та інвестиції) [28].

Ефективна діагностика корпоративного благополуччя вимагає не лише якісного інструментарію, але й продуманого процесу впровадження. Критичними факторами успіху є підтримка топ-менеджменту, залучення працівників та прозора комунікація про цілі та використання результатів опитування. Дослідження показують, що відсутність підтримки керівництва є одним з основних бар'єрів впровадження well-being програм [20].

Комунікаційна стратегія повинна чітко пояснювати мету опитування, гарантувати конфіденційність відповідей та інформувати про подальші кроки після збору даних. Особливо важливо підкреслити, що результати опитування будуть використані для розробки конкретних заходів покращення благополуччя, а не для оцінювання або покарання окремих працівників [65]. Відсутність подальших дій

після опитування може призвести до цинізму та зниження рівня участі в майбутніх опитуваннях.

Аналіз результатів опитування повинен включати як кількісний, так і якісний компоненти. Кількісний аналіз дозволяє ідентифікувати загальні тенденції, порівняти різні групи працівників та виявити критичні зони, що потребують уваги. Якісний аналіз відкритих відповідей надає глибше розуміння контексту та специфічних проблем, що можуть не бути повністю відображені в структурованих питаннях. Порівняння результатів з галузевими бенчмарками допомагає організаціям зрозуміти своє становище відносно конкурентів та ідентифікувати можливості для покращення [66].

Періодичність проведення опитувань благополуччя залежить від цілей організації та динаміки змін. Щорічні комплексні опитування дозволяють відстежувати довгострокові тренди та оцінювати ефективність впроваджених ініціатив. Квартальні або щомісячні "пульсові" опитування з меншою кількістю питань забезпечують оперативний моніторинг ключових індикаторів та швидку реакцію на проблеми, що виникають [66]. Такий комбінований підхід забезпечує баланс між глибиною аналізу та оперативністю отримання інформації.

На основі систематизації наукової літератури та аналізу практичних розробок у сфері вимірювання організаційного благополуччя було розроблено авторське опитування, яке спрямоване на комплексну діагностику стану well-being персоналу підприємства (Додаток Г). Опитування складається з п'яти тематичних блоків (рис.2.2), кожен з яких має чітке теоретичне обґрунтування та відповідає завданням дослідження. Логіка побудови анкети відповідає принципу поступового заглиблення в проблематику: від загальних демографічних характеристик до більш специфічних питань про самопочуття, робоче навантаження, стосунки в колективі, фінансове благополуччя та організаційні умови праці.



Рисунок 2.2 – Структурна схема анкети дослідження well-being персоналу

Джерело: сформовано на основі [23;63;64]

Перший блок опитування присвячений збору демографічної інформації про респондентів, що дозволяє проводити диференційований аналіз результатів за різними групами персоналу. Питання про вік, стать, тривалість роботи в організації та посаду респондента дають можливість виявити особливості сприйняття благополуччя різними категоріями працівників та ідентифікувати групи, які потребують специфічної підтримки.

Другий блок опитування фокусується на фізичному стані та загальному самопочутті, що є одним з центральних показників суб'єктивного благополуччя згідно з моделлю BBC-SWB [63]. Оцінка фізичного навантаження та здоров'я є важливим аспектом, адже продуктивність напрямую залежить від можливостей працівників. Підприємству важливо забезпечити ергономічність робочих місць для своїх співробітників.

Третій блок присвячений оцінці психологічного благополуччя персоналу, що є центральним компонентом організаційного well-being. Питання стресу на роботі завжди є актуальним, а тому важливо шукати його джерела. Питання про баланс між роботою та особистим життям відображає важливий аспект благополуччя, оскільки конфлікт між робочими та сімейними ролями негативно

впливає на здоров'я та задоволеність життям, що призводить до зменшення стресостійкості. Відповідність робочого навантаження можливостям працівника оцінює психологічний стрес, пов'язаний з перевантаженням або недовантаженням [64].

Четвертий блок зосереджений на соціальному благополуччі та якості міжособистісних стосунків у колективі. Питання про якість стосунків з колегами базується на теорії соціальної підтримки, згідно з якою позитивні соціальні зв'язки на робочому місці є критичним ресурсом для подолання стресу. Питання про відчуття приналежності до команди відображає ступінь організаційної ідентифікації працівника, яка є важливим предиктором організаційної залученості.

П'ятий блок об'єднує питання про організаційні умови праці, фінансове благополуччя та очікування від роботи. Питання про задоволеність рівнем заробітної плати відносно обсягу роботи базується на теорії справедливості винагороди, згідно з якою працівники оцінюють співвідношення між своїм внеском та отриманою винагородою. Питання про забезпечення роботою відчуття фінансової стабільності відображає ширший аспект фінансового благополуччя, який стосується довгострокової економічної безпеки. Опитування має на меті подальшу розробку well-being програми для підприємства, а тому оцінює задоволеність окремими аспектами роботи у цьому блоці. Також запропонована вибірка заходів з підтримки здоров'я і благополуччя, які б доцільно було застосувати в роботі. Завершується опитування відкритим питанням, яке дозволяє респондентам висловити свої думки та пропозиції щодо покращення благополуччя на робочому місці.

Для того, щоб визначити стан благополуччя персоналу закладів ТОВ «ГРГ Україна» у березні 2026 року було проведено емпіричне дослідження на базі підрозділів KFC Мінська та KFC Васильківська методом онлайн-опитування. У дослідженні взяли участь 57 осіб із 61, що становить 93,4% від загальної чисельності персоналу обох закладів, що забезпечує високу репрезентативність результатів. Анкета охоплювала 24 питання і охоплювала п'ять вимірів благополуччя: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та професійний.

Структура вибірки відображає молодіжний характер персоналу мережі: 61,4% респондентів перебувають у віці до 25 років (36,8% – 21-25 років, 24,6% – до 20 років). За посадами переважають лінійні працівники ЗРГ (86%), решта – інструктори-тренери (14%). Найчисельнішою є група зі стажем 1-2 роки (36,8%), за нею – 6 місяців-1 рік (26,3%) і 2-5 років (17,5%). Наміри персоналу щодо подальшої роботи в компанії є тривожними (рис.2.3): лише 14% висловили готовність залишатися в KFC найближчим часом, тоді як 40,4% перебувають у пошуку інших варіантів зайнятості, 26,3% планують звільнитися найближчим часом, ще 19,3% не визначились. Сукупна частка персоналу з невизначеними або негативними намірами перевищує 86%, що свідчить про критичну потребу в заходах із утримання кадрів.

4. Чи плануєте Ви продовжувати працювати в KFC найближчим часом?
57 відповідей



Рисунок 2.3 – Наміри працівників щодо тривалості роботи в компанії ТОВ «ГРГ Україна»

Джерело: сформовано на основі [Додаток Г]

Дослідження виявило серйозні проблеми з фізичним благополуччям. Фізичний стан під час зміни 80,7% оцінюють як незадовільний або поганий. Для двох третин (66,7%) тривалість типової зміни перевищує 8 годин, при цьому 84,2% вказують на відсутність або недостатність перерв. Серед найпоширеніших скарг – біль у ногах (73,7%), спині (66,7%), напруження в шиї та плечах (61,4%), головний біль (56,1%) і проблеми зі зором (35,1%); лише 5,3% не мають жодного дискомфорту. Ергономіку робочого місця 71,9% оцінили як незручну або дуже

незручну, що вказує на потребу в модернізації робочого простору і режиму відпочинку.

Психологічне та емоційне благополуччя перебуває в критичному стані. Стрес часто або постійно відчують 73,7% опитаних. Основними стресогенними чинниками є необхідність виконувати багато обов'язків одночасно (68,4%), складні клієнти (64,9%), швидкий темп роботи (63,2%) та недостатньо гнучкий графік (54,4%). Емоційне виснаження після зміни систематично відчують 77,2% персоналу, а підтримувати баланс між роботою та особистим життям не вдається 77,2% опитаних – з них 52,6% зазначають, що робота забирає весь вільний час.

Соціальне благополуччя також демонструє незадовільні показники. Атмосферу в колективі як погану або токсичну охарактеризували 66,7% респондентів, командну роботу – 47,4% як таку, що супроводжується постійними непорозуміннями. Достатню підтримку від безпосереднього керівника отримують лише 28,1% працівників, тоді як 54,4% її або не мають, або не можуть її оцінити.

Фінансове та професійне благополуччя виявилися найбільш кризовими вимірами. Рівнем заробітної плати відносно обсягу роботи незадоволені 80,7% опитаних, фінансову стабільність робота не забезпечує для 79% персоналу. Кар'єрних перспектив не бачать 75,5% респондентів. Оцінка задоволеності п'ятьма ключовими аспектами роботи за п'ятибальною шкалою підтверджує цю тенденцію (рис. 2.4): усі аспекти – підтримка керівництва, рівень добробуту, визнання праці, умови та графік – отримали переважно оцінки від 1 до 3.

20. Наскільки Ви задоволені наступними аспектами роботи в KFC? (Оцініть за шкалою: 1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)

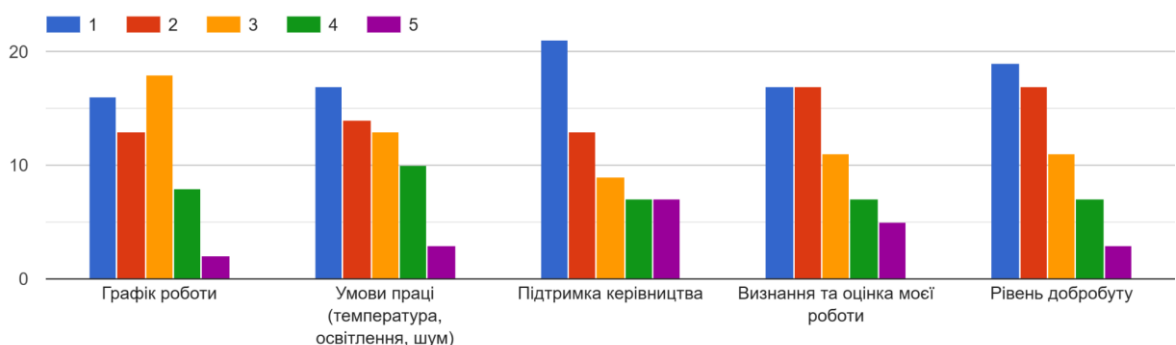


Рисунок 2.4 – Оцінка задоволеності працівників ТОВ «ГРГ Україна» ключовими аспектами роботи за п'ятибальною шкалою.

Джерело: сформовано на основі [Додаток Г]

Попри загальне незадоволення, 89,5% персоналу підкреслюють важливість турботи роботодавця про здоров'я та добробут працівників, що свідчить про запит на системні зміни. Найбажанішими заходами є безкоштовне харчування (66,7%), облаштована кімната відпочинку (61,4%), додаткові вихідні або гнучкий графік (59,6%), подвійна оплата у святкові дні (50,9%), покращення ергономіки (43,9%) та доступ до психологічної підтримки (42,1%) (рис. 2.5).

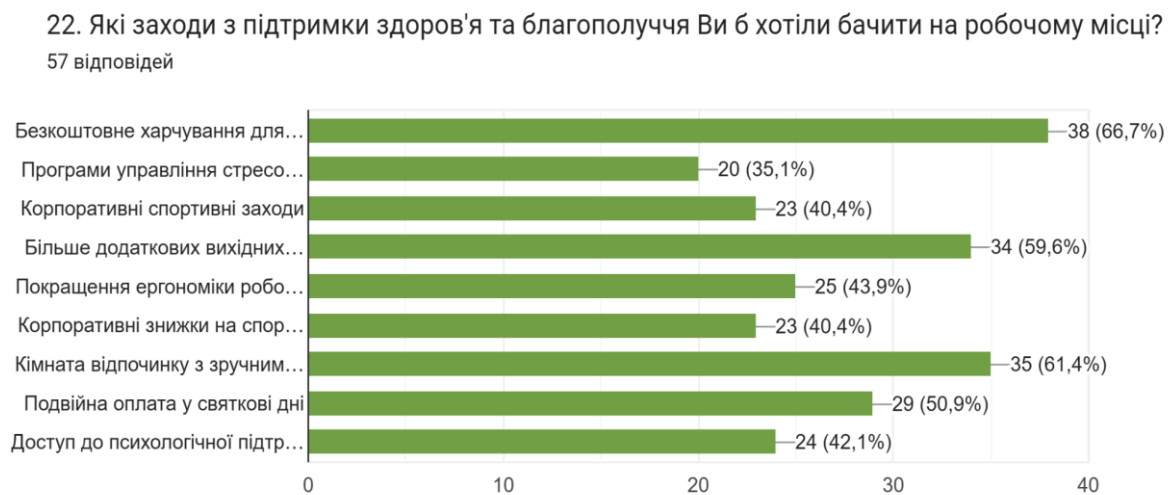


Рисунок 2.5 – Пріоритетні заходи з підтримки благополуччя, визначені персоналом ТОВ «ГРГ Україна»

Джерело: сформовано на основі [Додаток Г]

Інтегральна самооцінка загального рівня благополуччя за десятибальною шкалою підбиває підсумок усім вимірем аспектам: оцінки 1 і 2 обрали 54,4% респондентів, жоден не поставив 9 або 10 балів. Середнє значення становить приблизно 3,2 з 10, що фіксує системну кризу трудового добробуту в обох закладах. Аналіз 11 відповідей на відкрите питання підтверджує кількісні дані: персонал найчастіше вказує на дефіцит кадрів і пов'язане з ним надмірне навантаження,

низький рівень оплати праці, брак конструктивного зворотного зв'язку від керівництва та відсутність повноцінного місця для відпочинку.

Отримані результати формують емпіричну базу для розроблення комплексної well-being програми. Пріоритетними напрямками мають стати: оптимізація чисельності персоналу і режиму перерв, покращення ергономіки та умов праці, реформування системи матеріального стимулювання, розвиток управлінської культури зворотного зв'язку, а також організація психологічної підтримки і повноцінного відпочинку для працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРГ УКРАЇНА»

3.1 Розробка комплексної well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна»

Результати емпіричного дослідження, проведеного у березні 2026 року на базі підрозділів KFC Мінська та KFC Васильківська, зафіксували системну кризу трудового добробуту: інтегральна самооцінка благополуччя персоналу становить лише 3,2 бала з 10, 86% працівників мають невизначені або негативні наміри щодо тривалості роботи в компанії, а критичні показники виявлено за всіма п'ятьма вимірами – фізичним, психологічним, соціальним, фінансовим та професійним. Така ситуація потребує не точкових коригувань, а розроблення комплексної well-being стратегії, що системно охоплює всі проблемні сфери та забезпечує їх взаємоузгоджене вирішення.

Well-being стратегія розуміється як цілеспрямована, довгострокова система управлінських рішень, програм і практик, що формує організаційні умови для досягнення комплексного благополуччя персоналу та перетворює його на джерело конкурентної переваги підприємства [21; 28]. На відміну від фрагментарних корпоративних ініціатив, стратегічний підхід передбачає: діагностичну основу (емпіричні дані про реальний стан); ієрархічну структуру цілей; конкретні заходи з ресурсним забезпеченням; часові горизонти реалізації. Теоретичним підґрунтям розробленої стратегії є п'ятикомпонентна модель благополуччя Gallup [21], модель Mayo Clinic з чотирма рівнями відповідальності (індивідуальний, командний, лідерський, організаційний) [28], а також принципи моделі BBC-SWB щодо інтеграції психологічного, фізичного та соціального вимірів [63]. Такий

синтетичний підхід дозволяє охопити всі критичні аспекти, ідентифіковані під час дослідження.

Стратегічне бачення well-being стратегії ТОВ «ГРГ Україна» формулюється таким чином: до кінця 2027 року перетворити підприємство на конкурентного роботодавця в сегменті ресторанного бізнесу шляхом створення середовища, у якому кожен працівник відчуває фізичний комфорт, психологічну захищеність, соціальну приналежність, фінансову стабільність та можливості для професійного зростання. Місія стратегії конкретизує це бачення: забезпечити такі умови праці та розвитку, за яких кожен працівник ТОВ «ГРГ Україна» може реалізувати свій потенціал, зберігаючи здоров'я та відчуваючи цінність власного внеску в діяльність підприємства.

Досягнення стратегічного бачення операціоналізується через сім вимірюваних цілей із визначеними цільовими значеннями, які стануть орієнтирами для оцінки ефективності реалізації стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі well-being стратегії та цільові показники ТОВ «ГРГ Україна»

№	Стратегічна ціль	Вихідне значення (березень 2026)	Цільове значення (грудень 2027)
1	Знизити коефіцієнт плинності кадрів	79,66%	$\leq 60\%$
2	Знизити частку персоналу із незадовільним фізичним станом під час зміни	80,7%	$\leq 40\%$
3	Зменшити частку персоналу з постійним / частим стресом	73,7%	$\leq 40\%$
4	Знизити незадоволеність рівнем оплати праці відносно обсягу роботи	80,7%	$\leq 40\%$
5	Збільшити частку персоналу, що вбачає кар'єрні перспективи в компанії	24,5%	$\geq 65\%$
6	Підвищити інтегральний індекс благополуччя персоналу (за 10-бальною шкалою)	3,2	$\geq 7,0$
7	Підвищити частку персоналу, готового залишатися в компанії	14,0%	$\geq 45\%$

Джерело: сформовано на основі [Додаток Г]

Для досягнення зазначених цілей стратегія структурована за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками, що відповідають вимірам благополуччя, критичний стан яких зафіксовано в ході дослідження. Першочерговим є напрям фізичного благополуччя – оздоровлення умов праці та режиму відпочинку. Його пріоритетність обумовлена тим, що 80,7% персоналу оцінюють фізичний стан під час зміни як незадовільний або поганий, 84,2% вказують на відсутність або недостатність перерв, а 71,9% – на ергономічну невідповідність робочих місць. Найпоширеніші скарги – біль у ногах (73,7%), спині (66,7%) та напруження в шиї та плечах (61,4%). У межах цього напрямку передбачаються:

- ергономічна модернізація робочих місць: впровадження антивтомних килимків для зон стояння, забезпечення працівників ортопедичним взуттям або компенсації його придбання;
- регламентація перерв: запровадження графіку обов'язкових перерв тривалістю 10–15 хвилин кожні 2,5–3 години з призначенням менеджера зміни відповідального за його дотриманням;
- облаштування кімнати відпочинку: виокремлення спеціального простору для перерв з достатньою вентиляцією, зручними меблями та побутовою технікою – 61,4% персоналу визначили цей захід як бажаний;
- безкоштовне харчування під час зміни: встановлення норм та порядку харчування для всіх категорій персоналу – 66,7% визначили цей захід пріоритетним;
- оптимізація тривалості зміни: залучення додаткових працівників для скорочення частки змін, що перевищують 8 годин;
- корпоративні знижки на відвідування спортзалів та фітнес-центрів (цей захід вважають доцільним 40,4% опитаних працівників), а також організація спільних спортивних заходів для команди з метою зміцнення фізичного здоров'я та командного духу.

Не менш гострою є проблема психологічного та емоційного благополуччя, яка потребує системного вирішення в межах другого стратегічного напрямку. Про постійний або частий стрес повідомляють 73,7% опитаних, 77,2% систематично

стикаються з емоційним виснаженням після зміни, а стільки ж не здатні підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Основними стресорами є необхідність виконувати багато обов'язків одночасно (68,4%), складні клієнти (64,9%) та недостатньо гнучкий графік (54,4%). Для зниження цього навантаження передбачено:

- доступ до психологічної підтримки у форматі Employee Assistance Program (EAP) – онлайн-консультації з психологом: 42,1% персоналу визначили цей захід як бажаний;
- навчання менеджерів управлінню стресом у команді: тренінги з розпізнавання ознак вигорання, надання конструктивного зворотного зв'язку та формування психологічно безпечного середовища;
- гнучкий графік та додаткові вихідні: складання розкладу з урахуванням 80% побажань персоналу, якщо ж є відхилення - з працівником це попередньо узгоджують. Запровадження системи обміну змінами за погодженням;
- програма управління навантаженням: перерозподіл обов'язків між членами команди та чітке закріплення ролей (працівник не виконує обов'язки на кількох позиціях одночасно).

Паралельно з психологічним виміром потребує цілеспрямованого втручання і соціальне благополуччя персоналу. 66,7% респондентів описують атмосферу в колективі як погану або токсичну, 47,4% – командну роботу як таку, що супроводжується постійними непорозуміннями, а достатню підтримку від безпосереднього керівника отримують лише 28,1% працівників. Ці дані свідчать про глибоку дисфункцію організаційних відносин, подолання якої потребує розвитку управлінської культури та зміцнення командного середовища. Третій напрям охоплює такі заходи:

- розвиток лідерства: регулярні тренінги для менеджерів підрозділів із ситуаційного лідерства, конструктивного зворотного зв'язку та вирішення конфліктів;
- щотижневі team meetings: короткі командні зустрічі на початку зміни (10–15 хвилин) для обговорення пріоритетів і визнання досягнень;

- модернізація системи визнання працівників шляхом переведення її в електронний формат: відповідальні менеджери та директор особисто беруть участь у визнанні колег, формуючи культуру взаємоповаги власним прикладом;
- командоутворювальні активності: щоквартальні заходи для спільного відпочинку (тімбілдінг, виїзди, святкування, корпоративні вечірки);
- механізм зворотного зв'язку «360°» для керівників: анонімна оцінка управлінських практик безпосередніми підлеглими, що стимулює розвиток лідерської компетентності.

Фінансовий вимір виявився найбільш кризовим серед усіх досліджених: 80,7% персоналу незадоволені рівнем заробітної плати відносно обсягу роботи, а 79% відчують відсутність фінансової стабільності. Відповідно до теорії справедливості Адамса, коли співробітник вважає, що отримувана винагорода не відповідає його внеску, мотивація та лояльність неминуче знижуються [21]. Четвертий напрям спрямований на реформування системи матеріального стимулювання через такі заходи:

- підвищення рівня базової заробітної плати виробничого персоналу до конкурентного рівня ринку праці в ресторанному секторі міста Києва на основі проведеного бенчмаркінгу;
- прозору систему преміювання на основі індивідуальних та командних KPI;
- нормативне закріплення подвійних ставок у святкові та вихідні дні;
- програму фінансової грамотності: короткі інформаційні сесії з базових питань особистих фінансів, що підвищує суб'єктивне відчуття фінансового контролю.

Завершує архітектуру стратегії п'ятий напрям – розвиток професійного благополуччя та кар'єрних перспектив. Відсутність можливостей для кар'єрного зростання зафіксовано у 75,5% респондентів, що є одним із ключових чинників намірів звільнення. Водночас оцінки «визнання праці» та «підтримки керівництва» є найнижчими серед усіх аспектів задоволеності роботою. Трансформація ТОВ

«ГРГ Україна» на «роботодавця вибору» неможлива без цілеспрямованого розвитку людського капіталу, що передбачає:

- ознайомлення працівників з можливостями кар'єрного зростання, як горизонтального, так і вертикального – від лінійного працівника до інструктора-тренера, менеджера зміни та вище;
- програму наставництва: закріплення досвідчених інструкторів-тренерів як менторів для нових співробітників з регулярними сесіями передачі знань;
- систему визнання досягнень: регулярне публічне відзначення кращих співробітників місяця, формалізовані подяки та матеріальні заохочення;
- регулярні індивідуальні бесіди: щоквартальні зустрічі директора з кожним членом команди для обговорення успіхів, цілей і шляхів розвитку.

Реалізація п'яти стратегічних напрямів здійснюється в межах поетапної плану, що дозволяє розподілити ресурси відповідно до пріоритетності проблем та мінімізувати організаційні ризики впровадження (рис. 1.1).

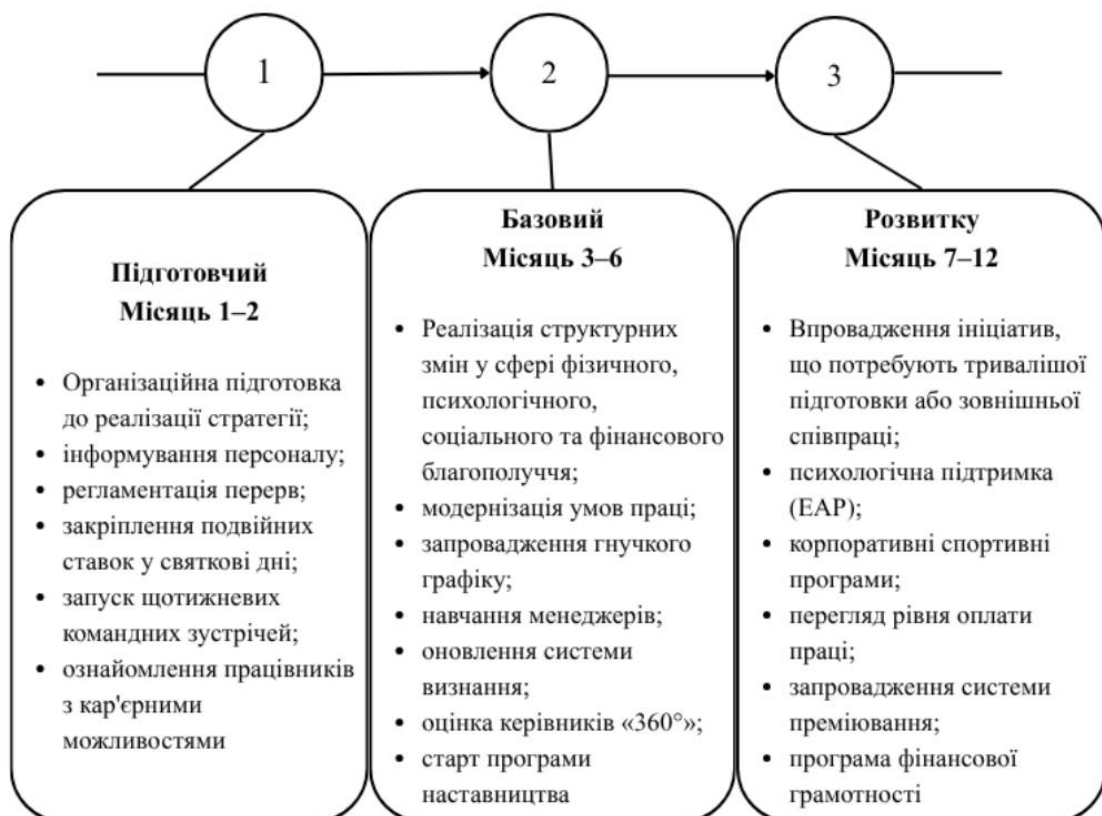


Рисунок 1.1 – Поетапний план впровадження well-being стратегії ТОВ «ГРГ Україна»

Джерело: сформовано на основі [Додаток Г]

Таким чином, розроблена well-being стратегія ТОВ «ГРГ Україна» являє собою цілісну систему взаємопов'язаних заходів, згрупованих за п'ятьма стратегічними напрямками відповідно до виявлених проблемних зон: фізичним, психологічним, соціальним, фінансовим та професійним. Кожен напрям обґрунтований конкретними даними опитування, а сукупність семи цільових показників формує вимірювану систему орієнтирів. Оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ТОВ «ГРГ Україна» є предметом розгляду наступного підрозділу.

3.2 Обґрунтування впливу well-being стратегії на ефективність формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна»

Розроблена well-being стратегія ТОВ «ГРГ Україна» є не лише відповіддю на зафіксовані у ході емпіричного дослідження проблеми добробуту, а й інструментом підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства. Її практична цінність визначається здатністю трансформувати вкладені ресурси в конкретні управлінські результати: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування та зміцнення репутації роботодавця. Для обґрунтування очікуваного впливу стратегії доцільно спиратися на міжнародні дослідницькі дані, що встановлюють кількісні залежності між станом благополуччя персоналу та ключовими показниками ефективності організації.

Одним із найбільш відчутних і прямих ефектів стратегії стане скорочення плинності кадрів та пов'язаних із нею витрат. Як уже зазначалося раніше, середній показник плинності у ресторанній галузі становить близько 75% на рік [56]. За оцінками Chris Brunau втрата одного співробітника обходиться в суму, що становить від половини до подвійного розміру його заробітної плати [67].

Результати опитування ТОВ «ГРГ Україна» підтверджують критичність ситуації: лише 14% персоналу висловили готовність залишатися в компанії, тоді як 40,4% перебувають у активному пошуку іншого місця роботи, а 26,3% планують звільнитися найближчим часом. Такий стан кадрового ризику потребує негайного реагування, оскільки постійне відновлення персоналу тягне за собою не лише фінансові, але й операційні втрати – зниження якості обслуговування, нестабільність команди та надмірне навантаження на досвідчених працівників.

Міжнародні дослідження переконливо демонструють, що системна турбота про благополуччя персоналу здатна суттєво змінити цю ситуацію. Дослідження Universum встановило, що ефективно реалізовані well-being ініціативи забезпечують покращення показників утримання персоналу на 30% [68]. За даними Gallup, компанії з високим рівнем залученості персоналу фіксують зниження плинності на 51% порівняно з організаціями, де залученість є низькою [41]. Особливо важливим є висновок Guggenberger P.: працівники, що стикаються з викликами психічного здоров'я та благополуччя, у чотири рази частіше виявляють намір покинути організацію порівняно з колегами, у яких таких проблем немає [69]. З огляду на те, що 77,2% персоналу ТОВ «ГРГ Україна» систематично відчують емоційне виснаження після зміни, підприємство знаходиться в зоні максимального ризику масового відтоку кадрів. McKinsey Health Institute встановив, що токсична організаційна культура є найсильнішим предиктором вигорання та намірів звільнення, прогнозуючи понад 60% глобальної дисперсії цих показників [70] – що прямо відповідає зафіксованій у дослідженні ситуації: 66,7% персоналу KFC описують атмосферу в колективі як токсичну або погану.

Нерозривно пов'язаним з утриманням кадрів є вплив well-being стратегії на продуктивність праці та залученість персоналу. За даними звіту Gallup «State of the Global Workplace 2024», компанії з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 23% вищу прибутковість та на 17% вищу продуктивність праці порівняно з організаціями, де залученість є низькою [41]. Global Wellness Institute, своєю чергою, встановив, що підприємства, які системно інвестують у благополуччя персоналу, звітують про продуктивність, вищу на 20% порівняно з

конкурентами [71]. За даними Wellhub, 99% HR-керівників підтверджують, що програми благополуччя підвищують продуктивність персоналу, а 95% компаній, що вимірюють ROI таких програм, отримують позитивний фінансовий результат [72]. Дослідження корпорації RAND встановило загальний коефіцієнт рентабельності інвестицій у wellness-програми на рівні 1,50 долара на кожен вкладений долар, а для компонентів управління захворюваністю – до 3,80 долара [73]. Ще більш вражаючою є оцінка Theo van der Voordt T. та Jensen P.A.: рентабельність інвестицій у програми well-being може сягати від €1,25 до €5 на кожен вкладений євро залежно від масштабу та структури програми [31].

Окремо варто наголосити на ролі визнання праці як інструменту підвищення продуктивності. Дані Gallup свідчать, що працівники, які відчують визнання свого внеску, демонструють на 21% вищу прибутковість для організації [41]. З огляду на те, що в ТОВ «ГРГ Україна» «визнання праці» отримало найнижчу оцінку серед усіх аспектів задоволеності роботою, впровадження електронної системи визнання у межах третього стратегічного напрямку здатне дати один із найшвидших ефектів на продуктивність без суттєвих фінансових вкладень.

Фізичне благополуччя персоналу безпосередньо впливає на кількість пропущених робочих змін та операційну стабільність підприємства. За даними Universum, працівники з високим рівнем благополуччя на 30% рідше пропускають роботу [68]. Дослідження American Journal of Health Promotion засвідчило, що підприємства з активними програмами оздоровлення персоналу фіксують скорочення витрат на компенсацію виробничого травматизму та непрацездатності в середньому на 32% [74]. Для ТОВ «ГРГ Україна», де 73,7% персоналу скаржаться на біль у ногах – характерну для лінійного персоналу фаст-фуду проблему тривалого стояння, – ергономічна модернізація та регламентація перерв є безпосередньо спрямованими заходами для зниження цього ризику.

Психологічне вигорання є одним із найкоштовніших прихованих ризиків ресторанного бізнесу. За даними McKinsey Health Institute, більше одного з п'яти працівників у світі відчуває симптоми вигорання, що підвищує їх схильність до звільнення утричі [75]. McKinsey також фіксує, що перебуваючи в стані вигорання,

працівники у шість разів частіше планують покинути роботу найближчим часом [70]. Для ТОВ «ГРГ Україна», де 77,2% персоналу систематично стикаються з емоційним виснаженням після зміни, це означає реальний та поточний ризик масового відтоку кадрів. Реагуванням на цей ризик є другий стратегічний напрям: впровадження ЕАР та навчання менеджерів управлінню стресом у команді є науково обґрунтованими заходами, що підтверджені даними Oxford Lancet Psychiatry – ROI інвестицій у психологічну підтримку персоналу становить 4:1 [76].

Не менш вагомим є вплив стратегії на організаційну культуру та репутацію ТОВ «ГРГ Україна» як роботодавця. Дослідження Great Place to Work спільно з Johns Hopkins University виявило, що компанії зі списку Fortune 100 Best Companies to Work For, які системно інвестують у благополуччя персоналу, демонструють у 8,5 раза вищий дохід на одного працівника та у 3,68 раза вищу прибутковість на фондовому ринку порівняно з ринком загалом [77]. Досліджувана компанія є франчайзинговим оператором всесвітньо відомого бренду KFC і як частина великої міжнародної мережі цілком відповідає умовам, за яких принцип залежності між культурою благополуччя та операційними результатами є доведеним та застосовним. Gallup також підкреслює, що менеджери відповідають за 70% дисперсії рівня залученості в командах [41], що підтверджує стратегічну важливість тренінгів для керівників підрозділів, передбачених другим та третім напрямками стратегії.

Реалізація стратегії також безпосередньо вплине на ефективність формування персоналу підприємства – тобто його здатність залучати нові кадри в умовах конкурентного ринку праці Києва. За даними досліджень, 87% претендентів на роботу обирають роботодавця з урахуванням наявності програм здоров'я та благополуччя [78], а 85% працівників готові залишити роботодавця, який не приділяє уваги добробуту персоналу [79]. Для узагальнення очікуваних ефектів стратегії за кожним із п'яти напрямів та їх зв'язку з ключовими показниками ефективності управління персоналом ТОВ «ГРГ Україна» складено зведену таблицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікуваний вплив well-being стратегії на ефективність управління персоналом ТОВ «ГРГ Україна»

Стратегічний напрям	Проблема, що вирішується	Очікуваний ефект для підприємства	Підтвердження дослідженнями
1	2	3	4
Фізичне благополуччя	Незадовільний фізичний стан (80,7%), відсутність перерв (84,2%), ергономічні проблеми (71,9%)	Зниження абсентеїзму; скорочення виробничого травматизму; підвищення витривалості та концентрації персоналу	–30% абсентеїзму (Universum) [68]; –32% витрат на травматизм (Am. Journal of Health Promotion) [74]
Психологічне благополуччя	Постійний стрес (73,7%), емоційне виснаження (77,2%), дисбаланс роботи та особистого життя (77,2%)	Зниження рівня вигорання та намірів звільнення; підвищення стресостійкості та якості обслуговування	Вищий ризик звільнення при проблемах з психічним здоров'ям (Guggenberger P.) [69]; ROI психологічної підтримки 4:1 (Lancet Psychiatry) [76]
Соціальне благополуччя	Токсична атмосфера (66,7%), непорозуміння в командах (47,4%), дефіцит підтримки керівника (71,9%)	Покращення командної взаємодії; підвищення залученості та лояльності до підприємства	Менеджери відповідають за 70% дисперсії залученості; +23% прибутковості при залученому персоналі (Gallup) [41]
Фінансове благополуччя	Незадоволеність оплатою (80,7%), відсутність фінансової стабільності (79%)	Підвищення мотивації та зниження плинності; скорочення витрат на рекрутинг	–25% плинності при наявності wellness-програм (Infeedo AI) [78]; загальний ROI \$1,50 на \$1 вкладений (RAND) [73]
Професійне благополуччя	Відсутність кар'єрних перспектив (75,5%), низьке визнання праці та підтримки керівника	Формування кадрового резерву; підвищення залученості та організаційної лояльності	Визнання праці → +21% прибутковості (Gallup) [41]; чіткі кар'єрні шляхи підвищують залученість і знижують плинність (Paytronix) [80]

Джерело: розроблено автором за даними [41; 68-80]

Окрім прямих кількісних ефектів, well-being стратегія генерує низку нематеріальних переваг, що є критично важливими для довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ГРГ Україна». По-перше, формується позитивна репутація роботодавця, що полегшує залучення нових кадрів в умовах хронічного дефіциту персоналу. По-друге, підвищується якість обслуговування відвідувачів – безпосередній наслідок фізично та психологічно здорового персоналу. По-третє,

зростає організаційна стійкість підприємства в умовах зовнішніх шоків: психологічно підтримані працівники демонструють вищу здатність до ефективної праці в несприятливих умовах.

Таким чином, реалізація well-being стратегії матиме комплексний вплив на ефективність формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна», охоплюючи як кількісно вимірювані ефекти – зниження плинності кадрів та абсентеїзму, підвищення продуктивності праці – так і якісні зміни організаційної культури, репутації роботодавця та психологічного клімату в колективі. Детальне економічне обґрунтування доцільності впровадження стратегії представлено в наступному підрозділі.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності та прогноз ефективності впровадження well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна»

Для успішної реалізації комплексної well-being стратегії необхідне чітке економічне обґрунтування витрат за кожним із п'яти стратегічних напрямів. Розрахунок здійснено на повний склад виробничого персоналу ТОВ «ГРГ Україна», станом на кінець 2025 року чисельність якого становила 529 осіб: 451 працівник закладу ресторанного господарства (члени команди) та 78 інструкторів з навчання (тренери). Саме ця категорія персоналу є безпосереднім об'єктом well-being стратегії, оскільки виконує лінійну роботу в умовах підвищеного фізичного та психологічного навантаження, що й було підтверджено результатами емпіричного дослідження. Управлінський персонал підприємства до розрахунку не включено, оскільки специфіка його трудової діяльності суттєво відрізняється від умов праці виробничого складу та потребує окремої програми підтримки. Для реалізації стратегії розроблено детальний кошторис витрат з розподілом за п'ятьма ключовими напрямками благополуччя.

Реалізація першого стратегічного напрямку – фізичного благополуччя – передбачає як одноразові капітальні витрати на модернізацію умов праці, так і регулярні операційні витрати протягом року. Мережа ТОВ «ГРГ Україна» налічує 20 підрозділів, що визначає масштаб необхідних вкладень.

Ергономічна модернізація робочих місць передбачає закупівлю антивтомних килимків для зон стояння з розрахунку 4 одиниці на заклад ($4 * 20 * 810 \text{ грн} = 64\,800 \text{ грн}$). Усьому виробничому персоналу забезпечується спеціальне взуття з ортопедичними вставками: вартість взуття складає 860 грн, вставки – 265 грн на особу, що в сумі становить $1\,125 \text{ грн} * 529 \text{ осіб} = 595\,125 \text{ грн}$. Облаштування кімнати відпочинку у кожному підрозділі – придбання меблів, побутової техніки та забезпечення належної вентиляції – оцінюється у 25 000 грн на заклад ($25\,000 * 20 = 500\,000 \text{ грн}$).

До регулярних витрат належать безкоштовне харчування під час зміни, корпоративні знижки на відвідування спортзалів та організація спільних спортивних заходів. Вартість одного прийому їжі за собівартістю продуктів становить 84 грн; з урахуванням 17 робочих змін на місяць на кожного працівника річні витрати на харчування складуть $529 * 17 * 84 * 12 = 9\,064\,944 \text{ грн}$. Корпоративна знижка на спортзал у розмірі 50% від вартості абонементу (середня вартість у Києві – 900 грн/міс., компанія компенсує 450 грн) надається за бажанням; очікується, що нею скористаються близько 40% персоналу (212 осіб), що становитиме $212 * 450 * 12 = 1\,144\,800 \text{ грн}$ на рік. Організація спільних спортивних заходів для команди проводиться тричі на рік вартістю 6 000 грн кожен ($3 * 6\,000 * 20 = 360\,000 \text{ грн}$). Загальні витрати за першим напрямом складають 11 729,67 грн.

Другий стратегічний напрям – психологічне та емоційне благополуччя – включає як заходи, що потребують фінансових вкладень, так і організаційні зміни, реалізація яких не передбачає прямих витрат підприємства. Ключовою фінансовою статтею цього напрямку є впровадження Employee Assistance Program (EAP) – забезпечення доступу виробничого персоналу до онлайн-консультацій психолога. Вартість корпоративної підписки на такий сервіс в Україні становить орієнтовно 160 грн на місяць на одного працівника; для 529 осіб річні витрати складуть $529 \times$

$160 * 12 = 1\,015\,680$ грн. Навчання менеджерів управлінню стресом у команді проводиться у форматі групових тренінгів із залученням зовнішнього тренера – орієнтовно 4 рази на рік вартістю 16 500 грн кожен ($4 * 16\,500 = 66\,000$ грн).

Водночас запровадження гнучкого графіку з урахуванням 80% побажань персоналу та системи обміну змінами за погодженням є виключно організаційним заходом, що не потребує прямих фінансових витрат – лише перегляду внутрішніх регламентів планування робочого часу. Аналогічно, програма управління навантаженням, що передбачає перерозподіл обов'язків між членами команди та чітке закріплення ролей, реалізується в межах наявних управлінських ресурсів без додаткових витрат. Загальні витрати за другим напрямом складають 1 081 680 грн.

Третій стратегічний напрям – соціальне благополуччя – також поєднує фінансові та організаційні заходи. Розвиток лідерства передбачає проведення 2-денних тренінгів (16 годин) для менеджерів підрозділів двічі на рік вартістю 25 000 грн кожен ($2 * 25\,000 = 50\,000$ грн). Програма тренінгу охоплює чотири ключові модулі: ситуаційне лідерство (4 стилі управління), конструктивний feedback, конфлікт-менеджмент (переговори, асертивність) та рольові кейси й симуляції. Командоутворювальні активності – щоквартальні заходи для спільного відпочинку (тімбілдінги, виїзди, святкування, корпоративні вечірки) – заплановані з бюджетом 15 000 грн на захід ($4 * 15\,000 * 20 = 1\,200\,000$ грн).

Щотижневі team meetings тривалістю 10-15 хвилин на початку зміни є організаційним заходом, що проводиться в межах робочого часу та не потребує додаткових фінансових витрат. Модернізація системи визнання працівників шляхом переведення її в електронний формат реалізується на базі наявних корпоративних цифрових інструментів без залучення додаткового бюджету. Механізм зворотного зв'язку «360°» для керівників також впроваджується організаційними засобами – через анонімні опитування у безкоштовних онлайн-інструментах, що не передбачає прямих витрат. Загальні витрати за третім напрямом складають 1 250 000 грн.

Четвертий стратегічний напрям – фінансове благополуччя – є найбільш кризовим за результатами проведеного дослідження: 80,7% персоналу

незадоволені рівнем заробітної плати відносно обсягу роботи, а 79% відчують відсутність фінансової стабільності. Ключовим інструментом підвищення фінансового благополуччя є приведення рівня оплати праці до конкурентного рівня ринку.

На даний момент оплата за годину роботи працівника члена команди становить 155 гривні (до вирахування податків), ставка тренера складає 170,5 гривень (до вирахування податків). На сайті Work.ua заробітна плата за роботу в одному з ресоранів ТОВ «ГРГ Україна» вказана у розмірі 27 000 грн (заробітна плата вказана до відрахування податків) [81]. Порівняльний аналіз із конкурентними підприємствами сегменту швидкого харчування наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рівень заробітної плати члена команди у конкурентних закладах швидкого харчування, 2025–2026 рр.

Підприємство	Місячна заробітна плата, грн	Абсолютне відхилення від ТОВ «ГРГ Україна», грн
McDonald's (Київ)	30 213	+3213
Domino's Pizza	29 000	+2000
ТОВ «Тесті Фуд»	27 500	+500
ТОВ «ДТС-Харків»	26 000	-1000

Джерело: розроблено автором за даними [81;82]

Аналіз ринку праці у сегменті закладів швидкого харчування станом на 2025–2026 роки свідчить про те, що поточні ставки ТОВ «ГРГ Україна» поступаються конкурентам. Зокрема, заробітна плата члена команди у McDonald's у Києві становить 30 213 грн, у Domino's Pizza – 29 000 грн, тоді як інші діючі в Україні франшизи – ТОВ «Тесті Фуд» та ТОВ «ДТС-Харків» – пропонують 27 500 грн та 26 000 грн відповідно [82]. За умови відпрацювання повної місячної норми годин працівник ТОВ «ГРГ Україна» отримує 27 000 грн, що є нижчим від рівня більшості прямих конкурентів на київському ринку праці.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та часткового подолання незадоволеності персоналу рівнем оплати праці пропонується індексація погодинних ставок на 10%: ставка члена команди зростає

з 155 до 170,5 грн/год, ставка тренера-інструктора – з 170,5 до 187,55 грн/год. Додаткові річні витрати на індексацію, розраховані виходячи з 17 змін на місяць тривалістю 8 годин, становлять:

- для членів команди – $451 * 15,5 * 8 * 17 * 12 = 11\,408\,496$ грн;
- для тренерів – $78 * 17,05 * 8 * 17 * 12 = 2\,170\,396,8$ грн.

Загальні додаткові витрати на індексацію заробітної плати складуть 13 579 193 грн на рік.

Важливим інструментом мотивації персоналу та зниження плинності кадрів є впровадження системи преміювання, яка на досліджуваному підприємстві наразі доступна лише для управлінського персоналу. Запропонована система базується на трьох складових:

- результатах тестування на знання стандартів праці (90–100% правильних відповідей – 3% від місячної заробітної плати, 70–90% – 2%, 50–70% – 1%, менше 50% – 0%);
- виконанні показників ресторану (продажі, кількість чеків, середній чек) за аналогічним принципом нарахування;
- оцінці роботи працівника безпосереднім менеджером за трибальною шкалою (3 бали – 3%, 2 бали – 2%, 1 бал – 1%).

Таким чином, максимальний розмір премії становить 9% від місячної заробітної плати, що створює реальний фінансовий стимул для підвищення продуктивності та дотримання стандартів роботи. Для розрахунку витрат застосовано середній очікуваний рівень преміювання у розмірі 5% від місячної заробітної плати після запропонованого підвищення ставок. Річні витрати на преміювання складуть:

- для членів команди – $451 * 170,5 * 17 * 8 * 0,05 * 12 = 6\,274\,872$ грн;
- для тренерів – $78 * 187,55 * 17 * 8 * 0,05 * 12 = 1\,193\,727$ грн.

Загалом витрати на програму преміювання складуть 7 468 599 грн на рік.

Нормативне закріплення подвійних ставок оплати праці у святкові дні є законодавчо обґрунтованим заходом відповідно до статті 107 Кодексу законів про працю України. Під час дії воєнного стану в Україні ця норма не застосовується,

однак приватні компанії можуть самостійно вирішувати, чи надавати працівникам додаткові вихідні у святкові дні. Згідно з офіційним переліком державних свят України на 2026 рік, протягом року налічується 11 святкових днів [83]. Оскільки заклади швидкого харчування працюють без вихідних, у кожен святковий день в середньому задіяно 40% виробничого персоналу, що становить 212 осіб. Середньозважена погодинна ставка після запропонованого підвищення складає $(451 * 170,5 + 78 * 187,55) / 529 = 173,01$ грн/год. Додаткові витрати на подвійну оплату (тобто доплата у розмірі однієї ставки понад звичайну оплату) складуть: $11 * 212 * 8 * 173,01 = 3\,227\,323$ грн на рік.

Окрім матеріального стимулювання через підвищення ставок, преміювання та подвійну оплату у святкові дні, важливим інструментом підвищення фінансового благополуччя є розвиток фінансової грамотності персоналу, що підвищує суб'єктивне відчуття фінансового контролю навіть за наявного рівня доходу. Програма фінансової грамотності реалізується у форматі чотирьох онлайн-вебінарів на рік із запрошеним фінансовим консультантом у форматі прямого ефіру для всього виробничого персоналу одночасно через платформи Zoom або Google Meet. Тематика вебінарів охоплює ключові аспекти особистих фінансів: планування доходів та витрат, формування заощаджень, відповідальне використання кредитів та розстрочок, а також постановку короткострокових і довгострокових фінансових цілей. Онлайн-формат дозволяє охопити персонал усіх 20 підрозділів одночасно без витрат на оренду залу, а записи вебінарів залишаються доступними для новоприйнятих працівників. Вартість одного вебінару із залученням зовнішнього фінансового консультанта становить 12 000 грн, що у річному вимірі складає $4 * 22\,000 = 88\,000$ грн. Загальні витрати за третім напрямом складають 24 363 113 грн.

П'ятий стратегічний напрям – професійне благополуччя – є єдиним напрямом стратегії, реалізація якого не потребує прямих додаткових фінансових витрат, оскільки всі передбачені заходи здійснюються або в межах існуючих бюджетних статей, або організаційними засобами. Ознайомлення працівників з можливостями кар'єрного зростання – як горизонтального, так і вертикального – реалізується через

розробку внутрішніх матеріалів та проведення інформаційних зустрічей без залучення зовнішнього бюджету. Програма наставництва, що передбачає закріплення досвідчених інструкторів-тренерів як менторів для нових співробітників з регулярними сесіями передачі знань, здійснюється в межах існуючого робочого часу персоналу. Система визнання досягнень реалізується шляхом розробки зручного онлайн-сервісу силами власної ІТ-команди компанії; активне залучення персоналу до користування сервісом забезпечується менеджерським складом підрозділів, які особисто беруть участь у визнанні колег, формуючи культуру взаємоповаги власним прикладом. Матеріальне заохочення кращих працівників місяця у формі подарункових сертифікатів є чинною практикою підприємства, витрати на яку вже закладені в бюджет компанії. Регулярні індивідуальні бесіди директора з кожним членом команди проводяться щоквартально і також не потребують додаткових фінансових вкладень. Таким чином, витрати за п'ятим напрямом складають 0 грн.

Для наочного представлення та узагальнення всіх розрахованих витрат за п'ятьма стратегічними напрямами well-being стратегії складено зведений кошторис витрат (табл. 3.4). Кошторис відображає як одноразові капітальні витрати, так і регулярні операційні витрати у річному вимірі, що дозволяє отримати повне уявлення про обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегії протягом першого року впровадження.

Таблиця 3.4 – Зведений кошторис витрат на реалізацію well-being стратегії для ТОВ «ГРГ Україна»

Захід	Сума, тис. грн
1	2
Напрямок 1. Фізичне благополуччя	
Антивтомні килимки	64,8
Взуття з ортопедичними вставками	595,13
Облаштування кімнат відпочинку	500,00
Безкоштовне харчування	9064,94
Корпоративна знижка на спортзал	1144,8
Спортивні заходи для команди	360,00
Разом:	11729,67
Напрямок 2. Психологічне благополуччя	

Продовження таблиці 3.4.

1	2
Employee Assistance Program – EAP	1015,68
Тренінги для менеджерів з управління стресом	66,00
Гнучкий графік та програма управління навантаженням	0,00
Разом:	1081,68
Напрямок 3. Соціальне благополуччя	
Тренінги з лідерства для менеджерів	50,00
Командоутворювальні активності	1200,00
Team meetings, система визнання, зворотний зв'язок «360°»	0,00
Разом:	1250,00
Напрямок 4. Фінансове благополуччя	
Індексація заробітної плати на 10%	13579,19
Система преміювання (середній рівень 5%)	7468,60
Подвійна оплата у святкові дні	3227,32
Програма фінансової грамотності	88,00
Разом:	24363,11
Напрямок 5. Професійне благополуччя	
Ознайомлення з кар'єрними можливостями, наставництво, індивідуальні бесіди, онлайн-сервіс визнання	0,00
Разом:	0,00
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ:	38424,46

Джерело: розроблено автором

Розроблений кошторис витрат на реалізацію well-being стратегії дозволяє перейти до оцінки її впливу на фінансові показники діяльності ТОВ «ГРГ Україна». Для цього проведемо аналіз статті 03 Cost of Labour фінансового звіту P&L ТОВ «ГРГ Україна» за 2025 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Стаття 03 Cost of Labour фінансового звіту P&L ТОВ «ГРГ Україна» за 2025 р.

P&L items	All depts		All depts	
	Jan-Dec,25	Jan-Dec,25	Jan-Dec,25	Jan-Dec,25
	Actual	Act, %	Plan	Pl, %
01 Sales	1 182 594 971,20	100,00	1 236 128 397,46	100,00
03 Cost of labour	241 639 422,09	20,43	252 780 814,84	21,45
03 1 MGT: Management	87 740 181,53	7,42	92 340 823,94	7,47
03 2 CREW	153 899 240,56	13,01	160 439 990,90	12,98

Джерело: внутрішня управлінська звітність підприємства

За підсумками 2025 року фактичні витрати на персонал склали 241 639 422 грн, що становить 20,43% від фактичного обсягу продажів (1 182 594 971 грн). Плановий показник по цій статті був визначений на рівні 252 780 814 грн, або 21,45% від запланованих продажів. Таким чином, фактичні витрати на персонал виявились нижчими за планові на 11 141 392 грн, а частка статті у виручці – на 1,02 відсоткових пункти менша за заплановану. Це свідчить про те, що підприємство не використало повною мірою запланований ресурс інвестування у персонал, що і знайшло своє відображення у результатах емпіричного дослідження.

Додавання витрат на well-being стратегію у розмірі 38 424 460 грн до фактичних витрат на персонал дає новий показник статті Cost of Labour: $241\,639\,422 + 38\,424\,460 = 280\,063\,882$ грн, що становить 23,68% від фактичного обсягу продажів 2025 року. Порівняно з плановим значенням у 21,45% відхилення складає +2,23 відсоткових пункти. Проте таке зростання частки витрат на персонал не є негативним явищем – навпаки, воно відображає свідоме стратегічне рішення підприємства інвестувати в людський капітал з метою отримання довгострокового економічного ефекту, обґрунтування якого розглядається далі.

Для оцінки економічної доцільності впровадження well-being стратегії застосовано сценарний аналіз на основі дослідження Theo van der Voordt T. та Jensen P.A., у якому зазначено, що рентабельність інвестицій у програми well-being може становити від 1,25 до 5 грн на кожен вкладений гривню [31]. Розроблено три сценарії розвитку подій – песимістичний, реалістичний та оптимістичний, – що відображають різні рівні віддачі від інвестицій залежно від повноти та ефективності реалізації стратегії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Сценарний аналіз рентабельності інвестицій у well-being стратегію ТОВ «ГРГ Україна»

Сценарій	Коефіцієнт ROI (грн/грн)	Обсяг інвестицій, грн	Очікуваний дохід, грн	Чистий ефект, грн
Песимістичний	1,25	38 424 460	48 030 575	+9 606 115
Реалістичний	2,50	38 424 460	96 061 150	+57 636 690
Оптимістичний	5,00	38 424 460	192 122 300	+153 697 840

Джерело: розроблено автором

Песимістичний сценарій передбачає мінімальний рівень віддачі інвестицій – 1,25 грн на кожен вкладений гривню – і відповідає ситуації, коли стратегія реалізована лише частково або за несприятливих зовнішніх умов. Навіть за таких обставин чистий економічний ефект становить понад 9,6 млн грн, що вже підтверджує доцільність впровадження програми. Реалістичний сценарій з коефіцієнтом 2,50 відображає середній рівень ефективності, характерний для підприємств, що системно впроваджують well-being програми: очікуване повернення складає понад 96 млн грн, а чистий ефект – близько 57,6 млн грн. Оптимістичний сценарій з максимальним коефіцієнтом 5,00 реалізується за умови повноцінного впровадження всіх заходів стратегії та активної підтримки з боку менеджменту: очікуване повернення сягає понад 192 млн грн, що майже вдвічі перевищує річний обсяг витрат на персонал підприємства у 2025 році.

Окрім прямого фінансового ефекту, підтвердженого сценарним аналізом, впровадження well-being стратегії генерує додаткову економічну вигоду через зниження плинності кадрів, абсентеїзму та підвищення продуктивності праці. Окремим напрямом економічного ефекту є зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. За даними 2025 року, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «ГРГ Україна» становив 79,66% при середньообліковій чисельності 508,42 осіб. Реалізація well-being стратегії, згідно з даними Infeedo AI, здатна знизити плинність кадрів на 25% [78], що відповідає новому розрахунковому коефіцієнту плинності на рівні $79,66\% * 0,75 = 59,74\%$. За такого значення кількість працівників, що припиняють трудові відносини з підприємством протягом року, скоротиться з 405 до 304 осіб, тобто на 101 особу. З урахуванням того, що внутрішні дані компанії оцінюють витрати на пошук та навчання одного нового працівника у 19 035 грн, річна економія від зниження плинності складе $101 * 19\,035 = 1\,927\,294$ грн. Сукупність цих ефектів свідчить про те, що well-being стратегія є не витратною статтею бюджету, а стратегічною інвестицією в людський капітал ТОВ «ГРГ Україна», що забезпечує вимірювану фінансову та операційну віддачу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Невід'ємною складовою реалізації well-being стратегії є система її оцінювання, що дозволяє відстежувати прогрес у досягненні встановлених цільових показників та своєчасно вносити корективи. Щомісячно здійснюється моніторинг кількісних індикаторів: коефіцієнта плинності кадрів, показників продуктивності (SPMH/TPMH) та обсягу витрат на статтю Cost of Labour. Для забезпечення зворотного зв'язку від персоналу передбачено триетапну систему опитувань: підсумкове опитування у грудні 2026 року слугуватиме базою для коригування стратегії перед повноцінним стартом програми у січні 2027 року; щоквартальні опитування протягом 2027 року дозволятимуть оперативно виявляти проблемні зони та вносити корективи до плану заходів; фінальне опитування у грудні 2027 року забезпечить комплексну оцінку досягнення всіх семи цільових показників та порівняння результатів з вихідними даними березня 2026 року. Відповідальність за координацію системи оцінювання покладається на HR-відділ ТОВ «ГРГ Україна». Щоквартально готуються звіти з аналізом прогресу, виявленням проблемних зон та рекомендаціями щодо коригувань. Річний звіт включає комплексну оцінку результатів, ROI аналіз та стратегічне планування на наступний рік. Програма є адаптивною системою: регулярно переглядаються заходи на основі зворотного зв'язку, припиняються неефективні ініціативи, масштабуються успішні практики та впроваджуються нові відповідно до змінюваних потреб працівників.

Розроблена well-being програма для ТОВ «ГРГ Україна» є комплексним стратегічним інструментом покращення благополуччя працівників. Ключовими перевагами програми є її адаптованість до специфіки підприємства швидкого харчування, системний підхід до впровадження з чіткими механізмами моніторингу та фокус на залученні працівників на всіх етапах реалізації. Очікується, що реалізація програми призведе до значного покращення благополуччя працівників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів, що зробить інвестиції у well-being не лише соціально відповідальним, але й економічно обґрунтованим рішенням.

ВИСНОВКИ

1. За результатами дослідження теоретичних засад управління персоналом встановлено, що в сучасних умовах господарювання персонал підприємства розглядається не як витратна стаття, а як стратегічний ресурс, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Систематизовано наукові підходи до визначення сутності формування та використання персоналу: формування охоплює процеси планування, пошуку, відбору та адаптації кадрів, тоді як використання відображає ступінь реалізації трудового потенціалу в інтересах підприємства. Обґрунтовано трирівневу систему показників ефективності управління персоналом, яка включає економічний вимір (продуктивність праці, рентабельність персоналу, HCVA, HC ROI), соціальний (плинність кадрів, задоволеність, eNPS, абсентеїзм) та організаційний (охоплення навчанням, ефективність кадрового резерву, рівень формалізації кадрових процесів).

2. Розкрито сутність концепції well-being як інноваційного підходу до підвищення ефективності формування та використання персоналу. Концепція пройшла еволюцію від базових заходів із фізичної безпеки праці до комплексних стратегічних систем, що охоплюють п'ять вимірів добробуту: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та духовний. Теоретичним підґрунтям концепції є п'ятикомпонентна модель Gallup, модель Mayo Clinic (з чотирма рівнями відповідальності), теорія збереження ресурсів та модель BBC-SWB. Доведено, що стратегічне інвестування у добробут персоналу забезпечує зростання продуктивності на 20–25%, зниження плинності кадрів і підвищення залученості, тоді як 61% українських організацій досі не мають цілісної well-being стратегії й діють ситуативно.

3. Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження well-being стратегій засвідчило суттєві відмінності між підходами. Міжнародна практика характеризується стратегічною інтеграцією добробуту в загальну бізнес-модель та вимірюванням ROI: за оцінками McKinsey Health Institute та Всесвітнього

економічного форуму, ефективні well-being ініціативи генерують від 3,7 до 11,7 трлн дол. щорічної глобальної економічної цінності. Дослідження Oxford University показало, що компанії з найвищими оцінками добробуту персоналу стабільно випереджають основні ринкові індекси. Вітчизняна практика відзначається нерівномірністю охоплення та переважно реактивним характером: лише 16% українських компаній мають комплексні стратегії, а найпоширенішими практиками є гнучкий графік (94%), медичне страхування (89%) та підвищення обізнаності щодо ментального здоров'я (74%).

4. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГРГ Україна» – франчайзингового оператора мережі KFC в Україні, що налічує 20 ресторанів у 4 містах із загальною чисельністю 719 осіб. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з чотирирівневою операційною вертикаллю та централізованими функціональними підрозділами. Проведений PEST-аналіз виявив переважно негативний вплив макросередовища (політичні -6, економічні -7, соціальні -2 бали) при єдиному позитивному блоці – технологічному (+7). Фінансовий аналіз за 2023–2025 рр. констатує хронічну від'ємність власного капіталу та збитковість діяльності, однак на тлі стабільного зростання виручки (з 825,99 до 1 187,24 млн грн) та підвищення операційної ефективності, що свідчить про наближення підприємства до точки беззбитковості.

5. Оцінку системи та ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ Україна» проведено в розрізі трьох взаємопов'язаних проблем. По-перше, виявлено стійку тенденцію до зростання дефіциту кадрового забезпечення: ступінь укомплектованості знизився з 100,6% у 2023 р. до 87,24% у 2025 р., тобто підприємство систематично не закриває 13% планових потреб у персоналі. По-друге, коефіцієнт плинності кадрів зріс з 48,58% у 2023 р. до 79,66% у 2025 р., перевищивши середньогалузевий рівень у 75%. По-третє, аналіз показників SPMH та TPMH виявив суперечливу картину: зростання виручки на одну людину-годину супроводжується скороченням кількості транзакцій на особу у 2025 р., що свідчить про перевантаження персоналу та формування замкненого кола «дефіцит –

перевантаження – плинність», яке не може бути розірване без системних управлінських заходів.

6. З метою діагностики рівня благополуччя персоналу у березні 2026 р. проведено онлайн-опитування 57 із 61 працівника підрозділів KFC «Мінська» та KFC «Васильківська» (93,4% охоплення). Результати зафіксували системну кризу трудового добробуту: інтегральний індекс благополуччя становить лише 3,2 бала з 10. Критичний стан виявлено за всіма вимірами: 80,7% персоналу оцінюють фізичний стан під час зміни як незадовільний; 73,7% відчують постійний або частий стрес; 77,2% систематично зазнають емоційного виснаження після зміни; 80,7% незадоволені рівнем оплати праці відносно обсягу роботи; 75,5% не вбачають кар'єрних перспектив у компанії. Лише 14% персоналу висловили готовність залишатися в компанії найближчим часом, що фіксує критичний рівень ризику масового відтоку кадрів.

7. На основі результатів емпіричного дослідження розроблено комплексну well-being стратегію ТОВ «ГРГ Україна», структуровану за п'ятьма стратегічними напрямками відповідно до виявлених проблемних зон: фізичне, психологічне, соціальне, фінансове та професійне благополуччя. Стратегічне бачення полягає у перетворенні підприємства до кінця 2027 р. на конкурентного роботодавця шляхом створення середовища, у якому кожен працівник відчуває фізичний комфорт, психологічну захищеність, соціальну приналежність, фінансову стабільність та можливості для зростання. Для кожного напрямку розроблено конкретні заходи: ергономічна модернізація та регламентація перерв; впровадження Employee Assistance Program та навчання менеджерів управлінню стресом; розвиток лідерства та командоутворення; підвищення базових ставок оплати праці та система преміювання за KPI; програма наставництва та прозорі кар'єрні маршрути. Ефективність стратегії вимірюється сімома цільовими показниками, зокрема зниженням плинності кадрів до рівня $\leq 60\%$ та підвищенням інтегрального індексу благополуччя до $\geq 7,0$ балів.

8. Обґрунтовано вплив запропонованої well-being стратегії на ключові показники ефективності формування та використання персоналу ТОВ «ГРГ

Україна» з опорою на міжнародні дослідницькі дані. Реалізація фізичного напрямку забезпечить зниження абсентеїзму на 30% та скорочення витрат на виробничий травматизм на 32%. Психологічний напрям через впровадження EAP генерує ROI 4:1 (за даними Lancet Psychiatry). Соціальний напрям через підвищення залученості персоналу здатен збільшити прибутковість підприємства на 23% (за даними Gallup). Реалізація well-being ініціатив зумовить зниження плинності кадрів на 25%, що в умовах ТОВ «ГРГ Україна» означає скорочення кількості працівників, що звільняються, на 101 особу на рік та річну економію у 1 927 294 грн лише за рахунок скорочення витрат на рекрутинг і навчання нових працівників.

9. Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження well-being стратегії. Загальний кошторис витрат на реалізацію стратегії становить 38 424,46 тис. грн на рік із розподілом за напрямками: фізичне благополуччя – 11 729,67 тис. грн; психологічне – 1 081,68 тис. грн; соціальне – 1 250,00 тис. грн; фінансове – 24 363,11 тис. грн; професійне – 0 грн (реалізується організаційними засобами). Впровадження стратегії збільшить частку витрат на персонал у виручці з 20,43% до 23,68%, що є свідомим стратегічним вибором на користь інвестування в людський капітал. Сценарний аналіз прогнозує: за песимістичного сценарію (ROI 1,25) – чистий ефект +9,6 млн грн; за реалістичного (ROI 2,50) – +57,6 млн грн; за оптимістичного (ROI 5,00) – +153,7 млн грн. Таким чином, навіть за найгіршого сценарію інвестиції у well-being стратегію є економічно виправданими, підтверджуючи, що турбота про добробут персоналу є не витратною статтею, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГРГ Україна» на ринку праці та в операційній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. London: Pearson Education, 2022.
4. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2007, 320 с.
5. Шульгіна Т. С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 1–9. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/11_Shylgina.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
6. Крушельницька О. В., Коваленко В. Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 4 (54). С. 242–244.
7. Зайченко Є. О., Денисенко М. П. Планування та формування персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/1. С. 12–16. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/6c194346-b082-45d6-86e7-5d35c2b063f8>. (дата звернення: 05.03.2026).
8. Захарова О. В., Придятько Е. М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія. Київ: Гуляєва В. М., 2019. 273 с.
9. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018, 404.

10. Лихолат С. М., Єзерська Л. В. Теоретичні аспекти формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 209–213.
11. Борисяк О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств: канд. екон. наук: 08.00.04 / Борисяк Олена Володимирівна; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2018. 188 с.
12. Safarishahrbijari A. Workforce Prediction in Project-Driven Organizations: A Systematic Review. *Frontiers in Industrial Engineering*. 2018.
13. Workforce planning in project-driven companies: a high-level guideline. *Frontiers in Industrial Engineering*. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/industrial-engineering> (дата звернення: 07.03.2026).
14. Doll J. L. Developing Workforce Planning Skills in Human Resource Management Courses: A Data-Driven Exercise. *Journal of Management Education*. 2022. Vol. 42, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/23792981211057227> (дата звернення: 07.03.2026).
15. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629> (дата звернення: 07.03.2026).
16. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219> (дата звернення: 07.03.2026).
17. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813> (дата звернення: 07.03.2026).
18. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 816 p.
19. Míková P. et al. Implementation of the human capital management concept: an empirical study of small trading company. *Humanities and Social Sciences*

- Communications. 2024. Vol. 11. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03946-x> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Добробут співробітників: визначення шляху до успіху / Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/well-being-survey> (дата звернення: 10.03.2026).
 21. Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* / eds. C. L. M. Keyes, J. Haidt. Washington DC: American Psychological Association, 2003. P. 205–224. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/10594-009> (дата звернення: 10.03.2026).
 22. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (дата звернення: 10.03.2026).
 23. Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. Київ: КНЕУ, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/> (дата звернення: 10.03.2026).
 24. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-53> (дата звернення: 10.03.2026).
 25. Варіс І. В. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 99–111. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46458> (дата звернення: 10.03.2026).
 26. Вартанова О. В., Повзун Д. О. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73> (дата звернення: 10.03.2026).
 27. Pandey A., Maheshwari M., Malik N. A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future

- research agenda. *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 258. P. 105080. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080> (дата звернення: 11.03.2026).
28. Wieneke K. C., Berkland B. E., Kruse G. C., Priestley M. R., Teal D. M., West C. P. Charting a new path forward in addressing employee well-being in health care. *Mayo Clinic Proceedings*. 2025. Vol. 100, No. 3. P. 501–513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2024.11.018> (дата звернення: 11.03.2026).
 29. Gupta J., Suresh R., Krishnappa R., Sharma A., Khalid M. R. P. Employee well-being initiatives: A critical analysis of HRM practices. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. Vol. 30, No. 5. P. 6808–6815. DOI: <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4020> (дата звернення: 11.03.2026).
 30. Azila-Gbettor E. M., Honyenuga B. Q., Atatsi E. A., Laryea C. N. A., Quarshie A. N. K. Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. e24134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134> (дата звернення: 11.03.2026).
 31. Theo van der Voordt T., Jensen P. A. The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*. 2023. Vol. 25, No. 1. P. 29–49. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012> (дата звернення: 11.03.2026).
 32. Foncubierta-Rodríguez M.-J., Poza-Méndez M., Holgado-Herrero M. Workplace health promotion programs: The role of compliance with workers' expectations. *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 89. P. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.02.008> (дата звернення: 11.03.2026).
 33. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнесінформ*. 2021. № 11 (526). С. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424> (дата звернення: 12.03.2026).
 34. Клименко Н. Ставлення до грошей в контексті благополуччя персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 96–104.

35. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Корпоративний well-being як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу. Економіка та суспільство. 2022. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak (дата звернення: 12.03.2026).
36. Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards. 2018. URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-career-strengthening-your-employee-valueproposition.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
37. Wellbeing у компанії: як запровадити та підтримувати добробут / Розумію. 2024. URL: <https://www.rozumiua.ua/blog/wellbeing-u-kompaniyi-yak-zaprovaditi-ta-pidtrimuvati-dobrobut> (дата звернення: 12.03.2026).
38. Організаційне здоров'я: стратегії для стійкості компаній у 2025 році / Розумію. 2025. URL: <https://www.rozumiua.ua/blog/organizaciyne-zdorovya-strategiyi-dlya-stiykosti-kompaniy-u-2025-roci> (дата звернення: 12.03.2026).
39. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Рагуліна Н. В. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> (дата звернення: 14.03.2026).
40. Thriving Workplaces: How Employers Can Improve Productivity and Change Lives / McKinsey Health Institute, World Economic Forum. January 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives> (дата звернення: 14.03.2026).
41. State of the Global Workplace: 2024 Report / Gallup. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 14.03.2026).
42. Health and Wellbeing at Work 2023: Survey Report / CIPD. London, 2023. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge->

- [hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf](https://www.who.int/hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
43. De Neve J.-E., Kaats M., Ward G. Workplace Well-Being and Firm Performance. Wellbeing Research Centre, University of Oxford. Working Paper No. 2304. 2024.
 44. Riaz S., Stankeviciute Ž., Pinzaru F. New Work Demands and Managing Employee Well-Being in the Post-Pandemic World. *Frontiers in Psychology*. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11199862/> (дата звернення: 15.03.2026).
 45. Fleming W. Employee Well-Being Outcomes from Individual-Level Mental Health Interventions: Cross-Sectional Evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/irj.12418> (дата звернення: 15.03.2026).
 46. MSD Global Annual Wellbeing Report 2022–2023. URL: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
 47. Guidelines for Measuring Subjective Well-Being / Organisation for Economic Co-operation and Development. 2024. URL: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 18.03.2026).
 48. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Actual Problems of Economics*. 2022. Т. 1. № 10 (256). С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95> (дата звернення: 18.03.2026).
 49. Клименко Н. Ставлення до грошей в контексті благополуччя персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 96–104.
 50. Wellbeing та ІШ: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024 / HURMA. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (дата звернення: 18.03.2026).

51. Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА». *YouControl*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38321216/. (дата звернення: 18.03.2026).
52. Сандерс в Україні: які компанії розвивають бренд KFC в нашій країні. *RAU. Асоціація рітейлерів України*: веб-сайт. 13.07.2023. URL: <https://rau.ua/news/sanders-in-ukraine/>. (дата звернення: 18.03.2026).
53. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобальна ресторанна група — Україна». *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/38321216>. (дата звернення: 18.03.2026).
54. Термінали самообслуговування в KFC. *SystemGroup*: веб-сайт. URL: <https://systemgroup.com.ua/uk/project/terminaly-samoobslugovuvannya-v-kfc> (дата звернення: 21.03.2026).
55. Підприємництво в умовах воєнного часу: тенденції відкриття та закриття бізнесу в Україні. *BDO в Україні*: веб-сайт. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/entrepreneurship-in-wartime-trends-in-business-start-ups-and-closures-in-ukraine> (дата звернення: 21.03.2026).
56. Homebase. Restaurant Employee Turnover Rate: 2025 Statistics, Costs, and Retention Strategies. URL: <https://www.joinhomebase.com/blog/restaurant-employee-turnover> (дата звернення: 25.03.2026).
57. NIOSH Worker Well-Being Questionnaire (WellBQ) / National Institute for Occupational Safety and Health. 2024. URL: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/php/wellbq/index.html> (дата звернення: 25.03.2026).
58. An OECD survey of employee well-being: An instrument to measure employee well-being inside companies / OECD. OECD Papers on Well-being and Inequalities. 2024. No. 24. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-oecd-survey-of-employee-well-being_74f48e24-en.html (дата звернення: 25.03.2026).
59. Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. *Frontiers in Psychology*. 2023. URL:

- <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10244676/> (дата звернення: 25.03.2026).
60. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
 61. Бутузова Л., Брайковська А., Тімофєєва К. Опитувальник особистісних адаптацій В. Джойнса JPAQ: адаптація україномовної версії. Наука і освіта. Науково-практичний журнал Університету Ушинського. 2024. № 4. С. 51–59.
 62. The Healthy Work Survey: A Standardized Questionnaire for the Assessment of Workplace Psychosocial Hazards and Work Organization in the United States. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10171281/> (дата звернення: 26.03.2026).
 63. Карамушка Л., Терещенко К., Креденцер О. Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 3–4 (27). С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8> (дата звернення: 26.03.2026).
 64. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Модифікація та адаптація методики «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)». Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 4 (15). С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2018.4.15.6> (дата звернення: 26.03.2026).
 65. Як провести опитування задоволеності персоналу і зробити команду по-справжньому залученою? / HURMA. 2025. URL: <https://hurma.work/blog/opituvannya-zadovolenosti-personalu/> (дата звернення: 26.03.2026).
 66. Employee Wellbeing Metrics: How to Effectively Measure Employee Wellness / Workhuman. 2024. URL: <https://www.workhuman.com/blog/employee-wellbeing-metrics/> (дата звернення: 26.03.2026).

67. DailyPay. Turnover And Retention Rates for QSR Businesses. URL: <https://www.dailypay.com/resource-center/blog/qsr-and-restaurant-turnover-rates> (дата звернення: 13.04.2026).
68. Universum. Employee Wellbeing: Strategies, Challenges, and the ROI for Workplace Success. URL: <https://universumglobal.com/resources/blog/employee-wellbeing> (дата звернення: 13.04.2026).
69. Guggenberger P., Maor D., Park M., Simon P. Working Nine to Thrive: How to Improve Employee Health and Productivity. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/working-nine-to-thrive> (дата звернення: 13.04.2026).
70. Sull C., Sull D., Cipolli W., Brighenti C. Addressing Employee Burnout: Are You Solving the Right Problem? URL: <https://www.mckinsey.com/mhi> (дата звернення: 13.04.2026).
71. Selerix. ROI on Wellness Programs: How to Measure & Communicate Value. URL: <https://selerix.com/blog/roi-on-wellness-programs> (дата звернення: 17.04.2026).
72. Wellhub. 2024 Return on Wellbeing Report: Study Reveals Strong Return on Investment for Corporate Wellness Programs. URL: <https://wellhub.com/en-us/blog/press-releases/study-reveals-strong-return-on-investment-for-corporate-wellness-programs> (дата звернення: 17.04.2026).
73. SHRM. The Real ROI for Employee Wellness Programs. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/real-roi-employee-wellness-programs> (дата звернення: 18.04.2026).
74. Sperity Health. The ROI of Corporate Wellness Programs. URL: <https://www.sperityhealth.com/blog/the-roi-of-corporate-wellness-programs> (дата звернення: 20.04.2026).
75. McKinsey Health Institute. Healthy Workforces. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/focus-areas/healthy-workforces> (дата звернення: 20.04.2026).

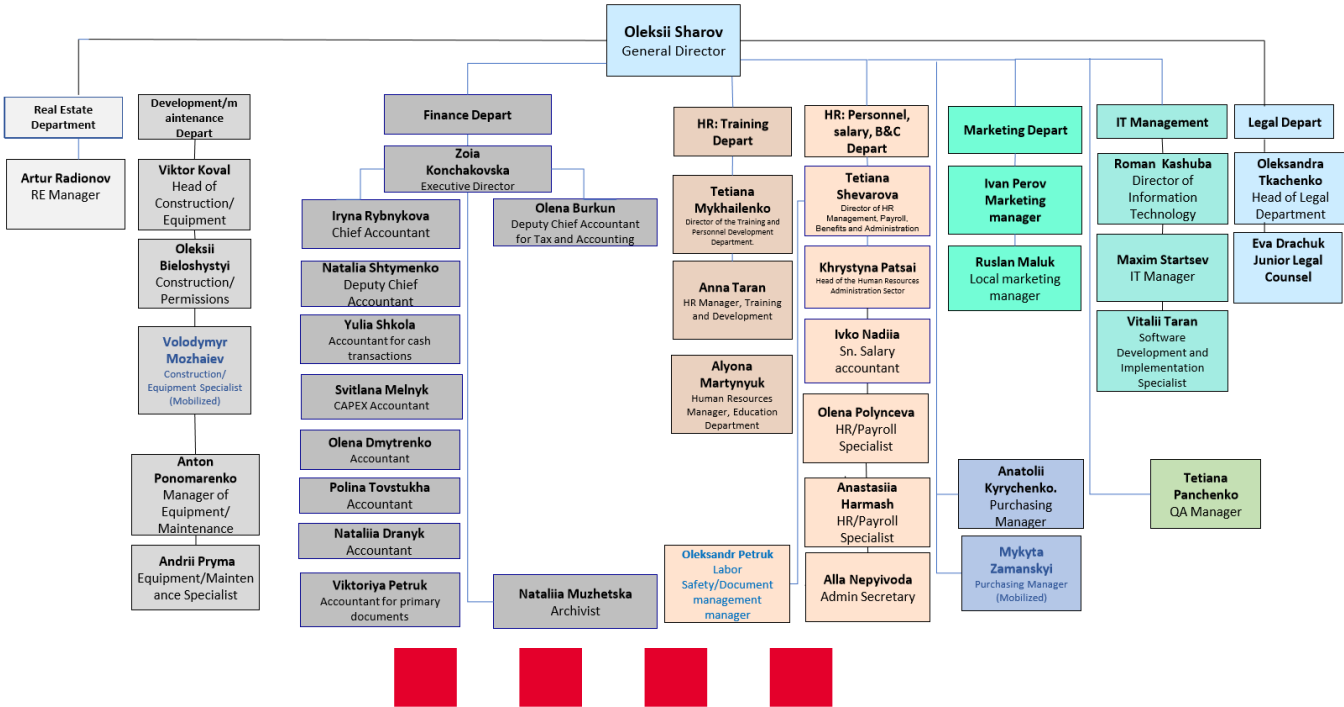
76. Chisholm D., Sweeny K., Sheehan P. et al. Scaling-up treatment of depression and anxiety: A global return on investment analysis. *Lancet Psychiatry*. 2016. Vol. 3, No. 5. P. 415–424.
77. Great Place To Work. The ROI & Benefits of Workplace Wellness Programs: How to Measure Impact Beyond Healthcare Costs. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/roi-workplace-wellness-programs-measuring-impact> (дата звернення: 20.04.2026).
78. Infeedo AI. Why Corporate Wellness Programs Are Worth Every Penny in 2025. URL: <https://www.infeedo.ai/blog/corporate-wellness-programs-worth-every-penny-2025> (дата звернення: 20.04.2026).
79. Wellhub. How Employee Wellbeing Improves Productivity and Engagement. URL: <https://wellhub.com/en-us/blog/wellness-and-benefits-programs/how-employee-wellbeing-drives-productivity-and-engagement> (дата звернення: 20.04.2026).
80. Paytronix. 4 Restaurant Staff Turnover Stats for More Success in 2026. URL: <https://www.paytronix.com/blog/restaurant-staff-turnover> (дата звернення: 20.04.2026).
81. Work.ua. Вакансія: Член бригади ресторану – KFC Україна. URL: <https://www.work.ua/jobs/7208170/> (дата звернення: 24.04.2026).
82. Work.ua. Сайт пошуку роботи в Україні. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
83. Мележик Т. Державні свята в Україні 2026 року з точними датами: чи будуть додаткові вихідні дні. ТСН.ua. 07.01.2026. URL: <https://tsn.ua/other/ne-propustit-derzavni-sviata-v-ukrayini-2026-roku-z-tochnymy-datamy-chy-budut-dodatkovyi-vykhidni-dni-2982137.html> (дата звернення: 22.04.2026).

ДОДАТКИ

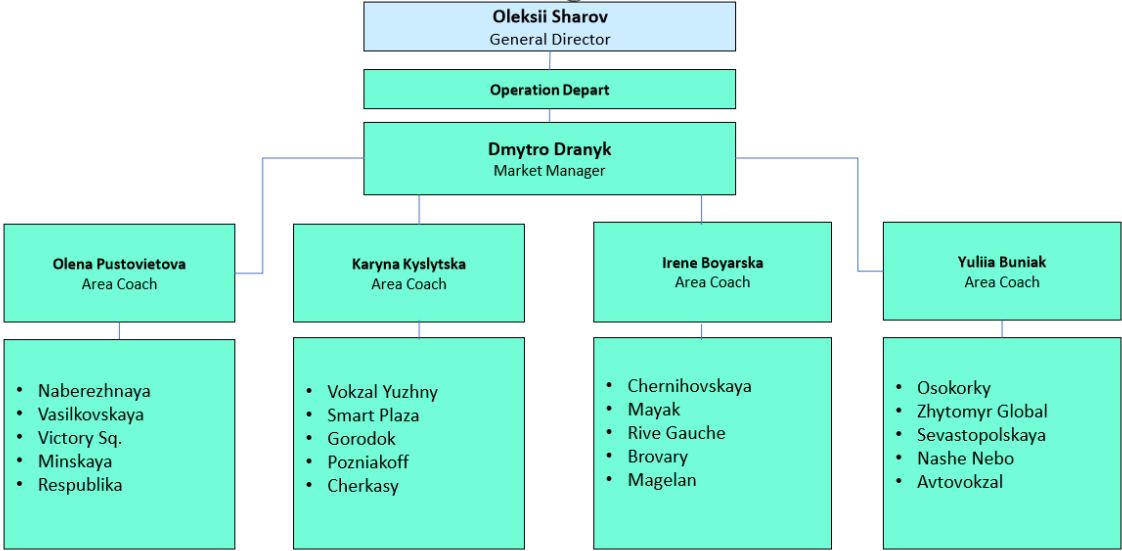
Додаток А

GRG – Ukraine organization Chart

09 February, 2026



GRG – Ukraine organization Chart



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБАЛЬНА
РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА"

М. КИЇВ, ВУЛ. СІЧЕСЛАВСЬКА, БУД. 1

(ТОВ "ГРГ-УКРАЇНА")

Код за ЄДРПОУ: [38321216](#)

Дата звіту	30.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кончаковська Зоя Вікторівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	717

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 753.00	10 584.00
первісна вартість	1001	16 775.00	18 621.00
накопичена амортизація	1002	7 022.00	8 037.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 604.00	5 131.00
Основні засоби	1010	197 639.00	182 636.00
первісна вартість	1011	328 034.00	346 273.00
знос	1012	130 395.00	163 637.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	4 199.00	16 554.00
Усього за розділом I	1095	215 195.00	214 905.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	11 567.00	12 557.00
Виробничі запаси	1101	11 567.00	12 557.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	519.00	1 289.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 908.00	10 181.00
з бюджетом	1135	1 291.00	1 094.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 036.00	2 016.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151.00	333.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	135 375.00	184 325.00
Готівка	1166	606.00	642.00
Рахунки в банках	1167	131 240.00	179 743.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 041.00	2 519.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	10 151.00	1 494.00
Усього за розділом II	1195	176 039.00	215 808.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	391 234.00	430 713.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48 816.00	48 816.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 509.00	1 509.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-668 701.00	-732 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-618 376.00	-682 654.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	936 004.00	978 531.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	936 004.00	978 531.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 880.00	94 563.00
товари, роботи, послуги	1615	29 598.00	29 524.00
розрахунками з бюджетом	1620	282.00	5 107.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	62.00	142.00
розрахунками з оплати праці	1630	736.00	906.00
за одержаними авансами	1635	4.00	30.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 205.00	2 456.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 839.00	2 108.00
Усього за розділом III	1695	73 606.00	134 836.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	391 234.00	430 713.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	825 991.00	662 844.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	288 901.00	236 165.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	537 090.00	426 679.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	9 470.00	58 001.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	50 960.00	29 075.00
Витрати на збут	2150	464 766.00	329 140.00
Інші операційні витрати	2180	12 421.00	7 246.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 413.00	119 219.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	19 175.00	4 220.00
Інші доходи	2240	5 698.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	59 414.00	53 302.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	48 150.00	238 393.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	64 278.00	168 256.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	64 278.00	168 256.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-64 278.00	-168 256.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	14 974.00	10 825.00
Витрати на оплату праці	2505	164 604.00	133 459.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 994.00	28 041.00
Амортизація	2515	36 941.00	37 675.00
Інші операційні витрати	2520	277 634.00	155 461.00
Разом	2550	528 147.00	365 461.00

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБАЛЬНА
РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА"

М. КИЇВ, ВУЛ. СІЧЕСЛАВСЬКА, БУД. 1

(ТОВ "ГРГ-УКРАЇНА")

Код за ЄДРПОУ: [38321216](#)

Дата звіту	20.05.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кончаковська Зоя Вікторівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	697

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 584.00	11 348.00
первісна вартість	1001	18 621.00	21 191.00
накопичена амортизація	1002	8 037.00	9 843.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 131.00	3 270.00
Основні засоби	1010	182 636.00	239 290.00
первісна вартість	1011	346 273.00	441 334.00
знос	1012	163 637.00	202 044.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	36 840.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	16 554.00	12 680.00
Усього за розділом I	1095	214 905.00	303 428.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	12 557.00	14 580.00
Виробничі запаси	1101	12 557.00	14 580.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 641.00	6 703.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 405.00	7 808.00
з бюджетом	1135	1 094.00	1 771.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	2 016.00	913.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333.00	135.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	182 749.00	80 867.00
Готівка	1166	642.00	884.00
Рахунки в банках	1167	179 743.00	78 148.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 519.00	3 092.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 641.00	6 703.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 405.00	7 808.00
з бюджетом	1135	1 094.00	1 771.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	2 016.00	913.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333.00	135.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	182 749.00	80 867.00
Готівка	1166	642.00	884.00
Рахунки в банках	1167	179 743.00	78 148.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 519.00	3 092.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 494.00	1 839.00
Усього за розділом II	1195	215 808.00	117 708.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	430 713.00	421 136.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48 816.00	48 816.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 509.00	1 509.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-732 979.00	-888 750.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-682 654.00	-838 425.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	978 531.00	21 020.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	978 531.00	21 020.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	94 563.00	1 180 202.00
товари, роботи, послуги	1615	29 524.00	41 706.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 107.00	8 618.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	142.00	660.00
розрахунками з оплати праці	1630	906.00	1 900.00
за одержаними авансами	1635	30.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 456.00	2 625.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 108.00	2 830.00
Усього за розділом III	1695	134 836.00	1 238 541.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	430 713.00	421 136.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	982 888.00	825 991.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	339 471.00	288 901.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	643 417.00	537 090.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 219.00	9 470.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	49 595.00	50 960.00
Витрати на збут	2150	578 926.00	464 766.00
Інші операційні витрати	2180	10 476.00	12 421.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 639.00	18 413.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 899.00	19 175.00
Інші доходи	2240	3 860.00	5 698.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	65 570.00	59 414.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	123 599.00	48 150.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	155 771.00	64 278.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	155 771.00	64 278.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-155 771.00	-64 278.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	15 150.00	14 974.00
Витрати на оплату праці	2505	193 177.00	164 604.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	41 603.00	33 994.00
Амортизація	2515	41 330.00	36 941.00
Інші операційні витрати	2520	347 737.00	277 634.00
Разом	2550	638 997.00	528 147.00

Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБАЛЬНА
РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА"

М. КИЇВ, ВУЛ. СІЧЕСЛАВСЬКА, БУД. 1

(ТОВ "ГРГ-УКРАЇНА")

Код за ЄДРПОУ: [38321216](#)

Дата звіту	27.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Рибникова Ірина Володимірівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	719

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	11 348.00	9 566.00
первісна вартість	1001	21 191.00	21 340.00
накопичена амортизація	1002	9 843.00	11 774.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 270.00	12 332.00
Основні засоби	1010	239 290.00	210 045.00
первісна вартість	1011	441 334.00	450 440.00
знос	1012	202 044.00	240 395.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	36 840.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	12 680.00	11 677.00
Усього за розділом I	1095	303 428.00	243 620.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 580.00	17 716.00
Виробничі запаси	1101	14 580.00	17 716.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 703.00	10 153.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 808.00	6 616.00
з бюджетом	1135	1 771.00	76.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	913.00	709.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	135.00	174.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	80 867.00	185 907.00
Готівка	1166	884.00	996.00
Рахунки в банках	1167	78 148.00	182 208.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 092.00	3 437.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 839.00	226.00
Усього за розділом II	1195	117 708.00	225 014.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	421 136.00	468 634.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48 816.00	48 816.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 509.00	1 509.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-888 750.00	-927 036.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	-838 425.00	-876 711.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21 020.00	21 194.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	21 020.00	21 194.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 180 202.00	1 248 712.00
товари, роботи, послуги	1615	41 706.00	54 763.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 618.00	10 550.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	660.00	985.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 900.00	2 909.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 625.00	3 612.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 830.00	2 620.00
Усього за розділом III	1695	1 238 541.00	1 324 151.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	421 136.00	468 634.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 187 235.00	982 888.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	389 929.00	339 471.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	797 306.00	643 417.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	11 944.00	8 219.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	60 182.00	49 595.00
Витрати на збут	2150	709 269.00	578 926.00
Інші операційні витрати	2180	13 352.00	10 476.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	26 447.00	12 639.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	14 516.00	16 899.00
Інші доходи	2240	31 941.00	3 860.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 600.00	65 570.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	43 590.00	123 599.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	38 286.00	155 771.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	38 286.00	155 771.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-38 286.00	-155 771.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	16 387.00	15 150.00
Витрати на оплату праці	2505	238 247.00	193 177.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	50 791.00	41 603.00
Амортизація	2515	43 946.00	41 330.00
Інші операційні витрати	2520	433 432.00	347 737.00
Разом	2550	782 803.00	638 997.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В

STAFFING PLAN 2023												
	СІЧЕНЬ	ЛЮТИЙ	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ	СЕРПЕНЬ	ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД	ГРУДЕНЬ
Net	6,5E+07	5,8E+07	6,4E+07	6,9753926	7,4E+07	7,6854791	8E+07	6,6743191	6,6946119	7,1776564	6,3698612	6,8212031
Кількість днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Кількість робочих днів	22	20	22	19	21	20	20	22	21	21	22	20
Середній Net в день	2 093 88	2 074 82	2 054 74	2 325 131	2 399 35	2 561 826	2 595 81	2 153 006	2 231 537	2 315 373	2 123 287	2 200 388
CI	8,75%	9,33%	8,63%	7,93%	8,13%	7,69%	8,02%	9,32%	9,19%	9,09%	9,55%	8,93%
Середня ставка	101	117	117	117	118	119	118	119	119	119	119	120
Необхідно робочих годин	56 295	46 417	47 051	47 155	51 186	49 810	54 475	52 264	51 829	54 927	50 974	50 944
Норма годин в місяць	176	160	175	152	167	159	159	175	168	167	176	160
% фулл-таймерів	49,77%	41,51%	40,61%	44,94%	50,88%	52,23%	62,73%	65,51%	58,90%	59,82%	57,89%	56,00%
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, FT	142	129	131	132	145	140	145	148	146	150	146	145
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, PT	80	79	78	77	79	80	79	78	77	73	80	78
Необхідно працівників	614	598	539	553	534	522	548	508	517	547	528	523
К-сть звільнених за місяць***	35	14	16	34	20	10	29	16	15	26	34	17
Планові відпустки - 24 дня в рік	46	34	36	42	46	52	55	59	45	37	41	43
В незаплан. відпустку, лікарняний (одночасно) + новий ресторан	23	26	16	13	14	12	11	11	17	21	22	21
Реально працівників (на початок місяця)**	631	600	581	571	523	519	520	518	522	520	538	527
Середньоспискова кількість працівників за місяць	586	590,5	576	547	521	519,5	519	520	521	529	532,29	532,29
Необхідно набрати в цьому місяці	-16	-31	22	17	29	68	33	30	66	68	36	13
Річна плинність	72%	28%	33%	75%	46%	23%	67%	37%	35%	59%	77%	38%
Плинність за квартал	45%			48%			46%			58%		
Плинність YTD	72%	50%	45%	52%	51%	46%	49%	48%	46%	48%	50%	49%
Плинність YTD	45%	50%	45%	52%	51%	46%	49%	48%	46%	48%	50%	49%

STAFFING PLAN 2024												
	СІЧЕНЬ	ЛЮТИЙ	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ	СЕРПЕНЬ	ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД	ГРУДЕНЬ
Net	6E+07	6E+07	7,1E+07	7,0386152	7,6E+07	8,5538168	9,2E+07	8,4594157	8,2463328	8,5882394	8,3868652	8,6108480
Кількість днів	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Кількість робочих днів	23	21	21	22	23	20	23	21	21	22	21	21
Середній Net в день	1 949 35	2 066 19	2 297 73	2 346 205	2 442 93	2 851 272	2 966 17	2 728 844	2 748 778	2 770 400	2 795 622	2 777 693
CI	8,63%	9,41%	9,02%	9,17%	9,09%	8,79%	8,78%	8,77%	8,72%	8,63%	8,40%	8,34%
Середня ставка	119	197	136	136	136	135	135	135	134	135	134	135
Необхідно робочих годин	43 663	28 595	47 369	47 582	50 773	55 538	59 988	54 991	53 457	54 920	52 395	53 262
Норма годин в місяць	184	168	168	176	184	160	184	167	167	176	168	166
% фулл-таймерів	49,81%	45,94%	55,22%	53,83%	61,07%	65,04%	66,76%	61,25%	56,21%	62,17%	61,69%	64,96%
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, FT	138	136	141	145	150	155	157	159	156	156	150	152
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, PT	78	79	79	80	77	75	74	81	76	79	74	76
Необхідно працівників	489	468	475	489	516	535	545	514	525	504	501	506
К-сть звільнених за місяць***	33	14	20	21	35	20	22	20	23	31	26	16
Планові відпустки - 24 дня в рік	37	32	24	33	40	51	47	49	42	23	27	37
В незаплан. відпустку, лікарняний (одночасно) + новий ресторан	11	13	12	21	23	27	14	17	18	16	15	28
Реально працівників (на початок місяця)**	507	477	470	472	483	445	476	476	468	482	479	495
Середньоспискова кількість працівників за місяць	507	473,5	471	477,5	464	460,67	476,17	472	475	480,5	471	471
Необхідно набрати в цьому місяці	-43	-21	60	100	107	142	80	92	90	76	69	59
Річна плинність	78%	35%	51%	53%	91%	52%	55%	51%	58%	77%	66%	41%
Плинність за квартал	55%			65%			55%			62%		
Плинність YTD	78%	58%	55%	55%	62%	60%	59%	58%	58%	60%	61%	59%
Плинність YTD	55%	58%	55%	55%	62%	60%	59%	58%	58%	60%	61%	59%

STAFFING PLAN 2025												
	СІЧЕНЬ	ЛЮТИЙ	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ	СЕРПЕНЬ	ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД	ГРУДЕНЬ
Net	8,5E+07	7,7E+07	9,1E+07	91225553	1E+08	96168078	9,1E+07	107020641	97956548	107887323	116439766	118045364
Кількість днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Кількість робочих днів	23	20	21	22	23	20	23	21	21	22	21	21
Середній Net в день	3	5	5	3 040 852	2	3 205 603	3	3 452 279	3 265 218	3 480 236	3 881 326	3 807 915
Сі	9,68%	9,49%	9,10%	9,32%	9,07%	9,09%	9,19%	8,25%	8,13%	9,27%	8,78%	8,79%
Середня ставка	143	148	148	148	148	148	147	149	149	168	161	161
Необхідно робочих годин	57 624	49 485	55 957	57 283	62 391	59 114	57 145	59 393	53 452	59 510	63 683	64 402
Норма годин в місяць	184	160	168	176	184	160	184	167	167	176	168	166
% фулл-таймерів	54,33%	47,57%	54,89%	62,27%	62,54%	61,18%	58,94%	57,24%	59,97%	56,78%	58,79%	58,00%
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, FT	146	138	147	150	156	153	152	152	154	156	156	157
Кількість робочих годин в місяць 1 працівника, PT	80	81	81	76	73	73	82	79	73	77	77	76
Необхідно працівників	584	549	555	559	605	592	594	609	562	562	607	615
К-сть звільнених за місяць***	34	31	21	36	42	27	54	45	66	13	24	12
Планові відпустки - 24 дня в рік	33	38	36	40	50	66	60	61	49	48	59	58
В незаплан. відпустку, лікарняний (одночасно) + новий ресторан	20	22	21	14	12	15	16	11	8	13	17	22
Реально працівників (на початок місяця)**	531	524	499	504	492	503	540	512	490	467	513	526
Середньоспискова кількість працівників за місяць	526	481	501	499	499	519	528	499	482	484	516	475
Необхідно набрати в цьому місяці	83	84	117	179	169	172	168	161	151	#REF!	138	101
Річна плинність	78%	77%	50%	87%	101%	62%	123%	108%	164%	32%	56%	30%
Плинність за квартал	68%			83%			131%			40%		
Плинність YTD	78%	77%	68%	73%	79%	76%	83%	86%	94%	88%	85%	81%
Плинність YTD	68%	77%	68%	73%	79%	76%	83%	86%	94%	88%	85%	81%

Опитування «Дослідження рівня благополуччя та добробуту працівників для розробки корпоративної WELL-BEING стратегії».

Посилання на опитування: <https://forms.gle/1qJXoZqF9BVfK2GJ6>

БЛОК 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Ваш вік:

- ☐ До 20 років
- ☐ 21-25 років
- ☐ 26-30 років
- ☐ 31-35 років
- ☐ 36-45 років
- ☐ Понад 45 років

2. Ваш стаж роботи в KFC:

- ☐ Від 3 до 6 місяців
- ☐ 6 місяців - 1 рік
- ☐ 1-2 роки
- ☐ 2-5 років
- ☐ Понад 5 років

3. Ваша посада:

- ☐ Працівник закладу ресторанного господарства (ЧК)
- ☐ Інструктор з навчання закладу ресторанного господарства (тренер)

4. Чи плануєте Ви продовжувати працювати в KFC найближчим часом?

- ☐ Так, планую працювати довгостроково
- ☐ Так, на найближчий рік точно
- ☐ Не впевнений/а
- ☐ Скоріше ні, шукаю інші варіанти
- ☐ Ні, планую звільнитися найближчим часом

БЛОК 2. ФІЗИЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ

5. Як Ви оцінюєте свій загальний фізичний стан під час робочого дня?

- ☐ Відмінно – відчуваю себе енергійно протягом усієї зміни

- Добре – іноді відчуваю втому, але загалом почуваюся нормально
- Задовільно – часто відчуваю втому та фізичний дискомфорт
- Погано – постійна втома та біль (спина, ноги, голова)

6. Яка тривалість Вашої типової робочої зміни?

- До 4 годин
- 4-6 годин
- 6-8 годин
- Понад 8 годин

7. Чи маєте Ви достатньо часу для перерв протягом зміни?

- Так, перерви завжди достатні
- Швидше так, але іноді не вистачає
- Швидше ні, перерви дуже короткі
- Ні, перерв практично немає

8. Чи відчуваєте Ви фізичний дискомфорт під час роботи? (множинний вибір)

- Ні, не відчуваю дискомфорту
- Біль у спині
- Біль у ногах
- Головний біль
- Напруження у ший та плечах
- Проблеми зі зором
- Інше:.....

9. Чи вважаєте Ви, що ваше робоче місце є ергономічним (зручним для роботи)?

- Так, повністю задовольняє мої потреби
- Швидше так, але є що покращити
- Швидше ні, є значні незручності
- Ні, робоче місце дуже незручне
- Важко відповісти

БЛОК 3. ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ

10. Як часто Ви відчуваєте стрес на роботі?

- Ніколи або дуже рідко

- Іноді (1-2 рази на тиждень)
- Часто (3-4 рази на тиждень)
- Постійно (майже щодня)

11. Що найбільше викликає стрес у вашій роботі? (множинний вибір)

- Швидкий темп роботи
- Складні клієнти
- Багато обов'язків одночасно
- Конфлікти з колегами
- Відсутність підтримки від керівництва
- Недостатньо гнучкий графік
- Тиск керівництва

12. Чи вдається Вам підтримувати баланс між роботою та особистим життям?

- Так, повністю вдається
- Швидше так, ніж ні
- Швидше ні, ніж так
- Ні, робота забирає весь час
- Важко відповісти

13. Чи відчуваєте Ви емоційне виснаження після робочого дня?

- Ніколи
- Рідко
- Іноді
- Часто
- Постійно

БЛОК 4. СОЦІАЛЬНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ

14. Як Ви оцінюєте атмосферу та взаємовідносини в колективі?

- Відмінна – дружня команда, взаємопідтримка
- Добра – загалом позитивна атмосфера
- Задовільна – нейтральні відносини
- Погана – часті конфлікти, відсутність підтримки
- Дуже погана – токсичне середовище

15. Чи отримуєте Ви достатню підтримку від свого безпосереднього керівника?

- Так, завжди можу звернутися за допомогою
- Швидше так, але не завжди
- Швидше ні
- Ні, підтримки немає
- Важко відповісти

16. Як Ви оцінюєте командну роботу у вашому підрозділі?

- Відмінно – ми справжня команда
- Добре – загалом працюємо злагоджено
- Задовільно – кожен сам за себе
- Погано – постійні непорозуміння
- Важко відповісти

БЛОК 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ ТА ОЧІКУВАННЯ

17. Наскільки Ви задоволені рівнем Вашої заробітної плати відносно обсягу виконуваної роботи?

- Повністю незадоволений/незадоволена
- Скоріше незадоволений/незадоволена
- Важко визначити
- Скоріше задоволений/задоволена
- Повністю задоволений/задоволена

18. Чи бачите Ви можливості для кар'єрного зростання в компанії?

- Так, чітко бачу перспективи
- Швидше так, але вони обмежені
- Важко сказати
- Швидше ні
- Ні, перспектив не бачу

19. Наскільки Ваша робота забезпечує відчуття фінансової стабільності та впевненості у майбутньому?

- Повністю забезпечує
- Скоріше забезпечує

- Частково забезпечує
- Скоріше не забезпечує
- Зовсім не забезпечує

20. Наскільки Ви задоволені наступними аспектами роботи в KFC? (Оцініть за шкалою: 1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)

	1	2	3	4	5
Графік роботи	☐	☐	☐	☐	☐
Умови праці (температура, освітлення, шум)	☐	☐	☐	☐	☐
Підтримка керівництва	☐	☐	☐	☐	☐
Визнання та оцінка моєї роботи	☐	☐	☐	☐	☐
Рівень добробуту	☐	☐	☐	☐	☐

21. Наскільки важливим для Вас є турбота роботодавця про ваше здоров'я та благополуччя?

- Дуже важливо
- Важливо
- Скоріше важливо, ніж ні
- Не дуже важливо
- Зовсім не важливо

22. Які заходи з підтримки здоров'я та благополуччя Ви б хотіли бачити на робочому місці? (множинний вибір)

- Безкоштовне харчування для працівників
- Програми управління стресом (тренінги, медитації)
- Корпоративні спортивні заходи
- Більше додаткових вихідних днів
- Покращення ергономіки робочих місць

- Корпоративні знижки на спортзали/басейни
- Кімната відпочинку з зручними меблями
- Подвійна оплата у святкові дні
- Доступ до психологічної підтримки

23. Оцініть загальний рівень Вашого благополуччя на роботі за шкалою від 1 до 10, де 1 – вкрай незадовільний, 10 – відмінний

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24.Що б Ви особисто хотіли змінити або покращити у вашій роботі для підвищення комфорту та благополуччя? (Відкрите питання – будь ласка, напишіть вашу думку)