

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Адаптація управління бізнес-організацією для підтримки
сталого розвитку»*

здобувача: Пахолюка Нікіти Романовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прохорова Єлена Вікторівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.О. Завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло Сагайдак

(підпис)

ЗМІСТ

Вступ 4 - 6

Розділ 1. Теоретичні і методичні основи адаптації управління бізнес-організацією для відповідності сталому розвитку 7 - 27.

1.1. Узагальнення підходів до визначення і змісту понять «адаптивне управління» та «сталий розвиток» 7 - 15.

1.2. Визначення методів розробки і впровадження адаптивного управління та визначення відповідності управління цілям сталого розвитку 15 - 22.

1.3. Визначення напрямів удосконалення адаптивного управління з метою дотримання цілей сталого розвитку 22 - 27.

Розділ 2

Аналіз адаптивного управління ТОВ «АТРІМС» і обґрунтування заходів щодо удосконалення управління для підтримки сталого розвитку 28 - 48

2.1. Стисла характеристика бізнес-організації та ринку її функціонування 28 - 30.

2.2. Аналітичне оцінювання діяльності ТОВ "АТРІМС" в межах предметної сфери дослідження 30 - 37 .

2.3. Розробка заходів щодо удосконалення адаптивного управління для підтримки сталого розвитку 37 - 42 .

2.4 Проєкт упровадження заходів щодо удосконалення адаптивного управління для підтримки сталого розвитку. 43 - 47.

2.5. Розроблення проєктів організаційних, розпорядчих та інструктивних документів, необхідних для реалізації запропонованого заходу. 47 - 48.

Висновок 49 - 51.

Список використаних джерел 52 -53.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю

Agile - Застосування принципів гнучкого управління

Lean - Бережливе виробництво

ШІ - Штучний інтелект

КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності.

KPI - аббревіатура від Key Performance Indicators, що в перекладі з англійської означає Ключові показники ефективності.

RACI - аббревіатура, яка використовується в управлінні проєктами та процесами для чіткого визначення ролей та відповідальності різних учасників. Кожна літера в аббревіатурі відповідає певній ролі

R (Responsible): Виконує роботу.

A (Accountable): Несе кінцеву відповідальність за правильне та повне виконання завдання. Може бути лише одна особа (або посада).

C (Consulted): Консультується перед виконанням завдання. Двосторонній обмін інформацією.

I (Informed): Інформується про виконання завдання. Односторонній обмін інформацією

ВСТУП

Безпрецедентні виклики, спричинені військовою агресією проти України, кардинально змінили умови функціонування вітчизняного бізнесу, включаючи сферу громадського харчування. Воєнні дії призвели до значних економічних потрясінь, руйнування інфраструктури, зміни логістичних ланцюгів, масової міграції населення, нестабільності на ринках праці та сировини. В цих надзвичайно складних умовах здатність бізнес-організацій не лише виживати, але й підтримувати сталий розвиток, набуває особливої ваги.

Сфера громадського харчування, зокрема мережа ресторанів ТОВ «АТРІМС», опинилася в епіцентрі цих змін. З одного боку, попит на послуги ресторанного бізнесу зазнав значних коливань, змінилася структура споживання, виникли проблеми з постачанням якісних продуктів та утриманням кваліфікованого персоналу. З іншого боку, війна загострила питання соціальної відповідальності бізнесу, необхідності підтримки економіки країни, забезпечення продовольчої безпеки та допомоги постраждалим. У цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, а на перший план виходить здатність до швидкої адаптації, гнучкості та оперативного реагування на непередбачувані обставини.

Концепція адаптивного управління, що передбачає здатність організації до самоорганізації, навчання на основі досвіду, швидкої перебудови бізнес-процесів та налагодження нових зв'язків, стає ключовим фактором успішного функціонування та подальшого сталого розвитку мережі ресторанів ТОВ «АТРІМС» в умовах воєнної та післявоєнної реальності. Адаптивне управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й знаходити нові можливості для розвитку, оптимізації діяльності, підтримки місцевих громад та внеску у відновлення економіки країни.

Актуальність дослідження адаптивного управління мережею ресторанів ТОВ «АТРІМС» для підтримки сталого розвитку в умовах війни в Україні зумовлюється

необхідністю аналізу існуючих управлінських практик компанії та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення її стійкості до зовнішніх шоків, забезпечення безперебійної діяльності, підтримку соціально відповідальних ініціатив та створення передумов для подальшого сталого розвитку. Дослідження адаптивного управління в контексті підтримки сталого розвитку саме для ресторанного бізнесу, що функціонує в умовах воєнної агресії в Україні.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи на основі узагальнення теоретичних і методичних основ обґрунтувати заходи щодо удосконалення адаптивного управління бізнес-організацією для підтримки сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

1. Розкрити сутність, ключові характеристики та принципи адаптивного управління бізнес-організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого військовою агресією.
2. Визначити основні аспекти сталого розвитку, які є найбільш релевантними для ресторанного бізнесу в умовах війни та на етапі відновлення (наприклад, забезпечення продовольчої безпеки, підтримка місцевих постачальників, збереження робочих місць, соціальна допомога).
3. Дослідити теоретичні та методичні аспекти взаємозв'язку між адаптивним управлінням та підтримкою сталого розвитку мережею ресторанів в умовах воєнної кризи.
4. Проаналізувати сучасний стан адаптивного управління в мережі ресторанів ТОВ «АТРІМС» в умовах воєнних дій.
5. Виявити основні проблеми та можливості удосконалення адаптивного управління ТОВ «АТРІМС» з метою підтримки сталого розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення (наприклад, в сферах управління ланцюгами постачання в умовах блокади, адаптації меню до наявних продуктів, управління персоналом в умовах мобілізації, впровадження соціальних ініціатив).

6. Обґрунтувати практичні заходи щодо удосконалення адаптивного управління ТОВ «АТРІМС» для підвищення його стійкості, соціальної відповідальності та створення передумов для сталого розвитку в умовах воєнної та післявоєнної реальності.

Об'єкт дослідження – управління бізнес-організацією.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні аспекти удосконалення адаптації управління бізнес-організацією для підтримки сталого розвитку.

У процесі дослідження будуть використані наступні **методи**: аналіз наукової літератури з адаптивного управління, сталого розвитку та управління в кризових ситуаціях, синтез, порівняння, системний аналіз, метод case study (на прикладі мережі ресторанів ТОВ «АТРІМС»), а також методи узагальнення та логічного висновування.

Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для мережі ресторанів ТОВ «АТРІМС» та інших підприємств громадського харчування, що функціонують в умовах війни в Україні, щодо впровадження та удосконалення адаптивного управління з метою забезпечення їхньої стійкості, підтримки соціально відповідальних ініціатив та створення передумов для подальшого сталого розвитку в умовах воєнної та післявоєнної реальності.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ буде присвячено теоретичним і методичним основам адаптивного управління бізнес-організацією для підтримки сталого розвитку в умовах воєнної кризи, з урахуванням специфіки сфери громадського харчування.

Розділ 1

Теоретичні і методичні основи адаптивного управління бізнес-організацією для відповідності сталому розвитку

1.1. Узагальнення підходів до визначення і змісту понять «адаптивне управління» та «сталий розвиток»

Підходи до визначення та змісту поняття «адаптивне управління»:

До недавнього часу управління в ресторанному бізнесі України, як і в багатьох інших країнах, значною мірою спиралося на стандартизацію операційних процесів, контроль якості та розвиток мережевої присутності. Однак, протягом останніх років, а особливо після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році, український ресторанний ринок зіткнувся з безпрецедентними викликами, що зробили адаптивне управління не просто бажаною, а критично необхідною умовою виживання та подальшого функціонування бізнесу. Економічні кризи, пандемія COVID-19, руйнування інфраструктури, масова міграція населення, мобілізація, нестабільність ланцюгів постачання та постійні безпекові загрози кардинально змінили споживчу поведінку, операційні можливості та загальну економічну кон'юнктуру галузі.

У науковій літературі адаптивне управління розглядається як здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов, коригуючи свої стратегії, структури та процеси. У контексті українського ресторанного бізнесу, адаптивне управління набуває особливого значення, визначаючи здатність мереж, таких як ТОВ "АТРІМС", не лише виживати в умовах постійної невизначеності, але й знаходити нові можливості для розвитку.

Адаптивне управління в цьому контексті можна визначити як здатність мережі ресторанів в Україні оперативно та ефективно змінювати свої операційні процеси, меню, маркетингові стратегії, кадрову політику та загальний підхід до ведення бізнесу у відповідь на економічні коливання, безпекові загрози, зміни в споживчій

поведінці, логістичні труднощі та інші кризові фактори, зберігаючи при цьому свою діяльність та прагнучи до сталого розвитку.

Ключовими характеристиками адаптивного управління, які є життєво важливими для мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' в Україні, що охоплює різні цінові сегменти, є:

Гнучкість меню та пропозицій в умовах нестабільності постачання та цін: здатність швидко переорієнтовуватися на наявні продукти, змінювати рецептури, вводити більш доступні страви для залучення клієнтів з різним рівнем доходу, а також оперативно реагувати на зміни закупівельних цін. Під час війни багато закладів вводили спеціальні пропозиції для військових та внутрішньо переміщених осіб.

Операційна гнучкість в умовах безпекових ризиків та кадрових змін: здатність швидко адаптувати графіки роботи закладів до комендантської години, розробляти протоколи дій під час повітряних тривог, оптимізувати використання наявного персоналу в умовах мобілізації та міграції, а також впроваджувати нові формати обслуговування (наприклад, збільшення частки доставки).

Гнучкість маркетингових та комунікаційних стратегій в умовах інформаційної війни та патріотичного піднесення: здатність швидко змінювати рекламні кампанії, використовувати соціальні мережі для інформування про зміни в роботі та підтримки національного духу, запускати благодійні ініціативи та адаптувати повідомлення до чутливого інформаційного простору.

Адаптивність ланцюгів постачання в умовах логістичних проблем та руйнування інфраструктури: активний пошук нових, часто локальних постачальників, оптимізація маршрутів доставки в умовах воєнних дій, готовність до швидкої зміни постачальників у разі потреби.

Адаптація до змін у законодавстві та регуляторних вимогах воєнного часу: оперативне реагування на нові постанови уряду щодо ведення бізнесу, бронювання працівників, оподаткування тощо.

Управління персоналом в кризових умовах: забезпечення безпеки співробітників, надання психологічної підтримки, адаптація систем оплати праці та мотивації в

умовах економічної нестабільності, допомога з релокацією та працевлаштуванням для вимушених переселенців.

Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільність та довгострокове прогнозування, виявилися малоефективними в умовах тривалої кризи в Україні. Адаптивне управління, навпаки, дозволяє мережам, таким як 'АТРІМС', проявляти гнучкість, швидко приймати рішення в умовах невизначеності та підтримувати свою діяльність, мінімізуючи негативні наслідки криз.

Сутність адаптивного управління для мережі ресторанів 'АТРІМС' в Україні полягає у створенні динамічної системи, здатної до постійного моніторингу та аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, швидкого реагування на них шляхом внесення оперативних коректив у всі сфери діяльності, з урахуванням специфіки різних сегментів клієнтів та збереження фокусу на довгостроковій стійкості та відповідальному веденні бізнесу в складних українських реаліях. Ключовими елементами такої системи є ефективні канали комунікації, гнучкі процеси прийняття рішень, системи швидкого реагування на надзвичайні ситуації та культура постійного навчання та вдосконалення.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування поняття «адаптивне управління». Нижче наведено деякі з них:

1. Підхід Лузан Л.: Адаптивне управління розглядається як процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Провідними ознаками є взаємопристосування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності [1].

2. Підхід авторів статті «Теоретичні засади адаптивного управління»: Адаптивне управління визначається як окремий вид управління, що забезпечує оптимізацію характеристик і врахування змін з метою відповідності актуальному стану середовища функціонування, дозволяє забезпечити ефективне планування, прогнозування та моніторинг, гнучке та інноваційне управління [2].

3. Підхід Халіної В. та Колбасинського Ю.: Адаптивне управління підприємством розглядається як система управління, що реагує на вплив екзогенних факторів, повертаючи систему до стійкого стану з якісно новими характеристиками, адекватними новому середовищу [3].

У контексті даної роботи, яка присвячена адаптивному управлінню бізнес-організацією для підтримки сталого розвитку, доцільно використовувати визначення, запропоноване Лузан Л., оскільки воно акцентує увагу на взаємодії між суб'єктами управління та необхідності гнучкого підходу до досягнення спільних цілей в умовах змінного середовища.

Підходи до визначення та змісту поняття «сталий розвиток».

Сталий розвиток — це такий спосіб організації соціально-економічної діяльності, який забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [12]. У концепції сталого розвитку поєднуються економічна ефективність, соціальна справедливість та екологічна відповідальність [13]. Згідно з підходом Друкера [14], довгострокова життєздатність бізнесу можлива лише тоді, коли компанія гармонізує власні інтереси з інтересами суспільства та середовища, в якому вона працює.

Для ресторанного бізнесу цілі сталого розвитку можуть бути конкретизовані через адаптацію Цілей сталого розвитку ООН, зокрема:

- Ціль 2: Подолання голоду — через забезпечення доступу до якісної їжі, впровадження соціальних ініціатив для вразливих категорій населення [4], [7].
- Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання — шляхом офіційного працевлаштування, інвестицій у навчання персоналу, створення безпечних умов праці [5], [9].
- Ціль 12: Відповідальне споживання і виробництво — через зменшення харчових відходів, оптимізацію ланцюгів постачання, використання локальних продуктів [8], [16], [17], [18], [10].

- Ціль 13: Боротьба зі зміною клімату — за допомогою енергоефективних технологій, скорочення вуглецевого сліду в логістиці, впровадження системи роздільного збору сміття [4].

В умовах війни та кризи ці цілі набувають нового значення, адже відповідальне управління дозволяє не лише підтримувати бізнес, а й виконувати соціальну місію, сприяючи стабільності регіону. Як зазначено у внутрішніх звітах ТОВ “АТРІМС”, одним із головних принципів адаптації стало поєднання комерційних інтересів із соціально орієнтованими програмами [5], [6].

Для забезпечення того, щоб сталий розвиток став невід’ємною частиною діяльності мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС', необхідно застосувати комплексний підхід до його інтеграції в стратегічне управління. Це передбачає розробку стратегій, які однаковою мірою враховують як соціальні, так і економічні аспекти, а також адаптацію інструментів стратегічного аналізу для відображення викликів, зумовлених воєнним часом.

Саме тому 'АТРІМС' слід розробити стратегію сталого розвитку, яка чітко визначає довгострокові цілі та конкретні напрями діяльності у сфері соціальної відповідальності та економічної стійкості, і, що дуже важливо, враховує ті складні виклики, які принесла з собою війна. Ключовим тут є те, що ця стратегія не має існувати окремо, а має бути тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією компанії, пронизуючи буквально кожне управлінське рішення.

Якщо говорити про соціальну складову, то стратегія повинна детально розкривати підходи до забезпечення позитивного соціального впливу, що набуває особливого значення в умовах війни. Це передбачає, наприклад, створення належних і, що важливо, безпечних умов праці для всіх працівників, з урахуванням можливих переміщень персоналу та необхідності психологічної підтримки. Також це включає активну підтримку місцевих громад, у тому числі надання допомоги внутрішньо переміщеним особам і військовим. І, звісно, важлива участь у різноманітних соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку суспільства в цій складній

кризовій ситуації. І, безумовно, стратегія повинна зосереджуватися на забезпеченні рівних можливостей для всіх і повазі до різноманітності.

З іншого боку, економічна складова стратегії повинна бути присвячена підходам до забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах воєнних дій і, що не менш важливо, у період післявоєнної відбудови. Це передбачає, зокрема, оптимізацію витрат і підвищення ефективності всієї діяльності для забезпечення фінансової стабільності, активний пошук нових можливостей для розвитку бізнесу, з урахуванням тих змін, які відбуваються в споживчих уподобаннях і ринкових умовах, а також підтримку місцевих постачальників і сприяння відновленню місцевої економіки. І, звичайно, надзвичайно важливим є забезпечення прозорості та етичності ведення бізнесу в будь-яких умовах.

І, нарешті, стратегія обов'язково повинна передбачати конкретні дії, спрямовані на реагування на ті унікальні виклики, які спричинила війна. Це, безумовно, забезпечення безпеки як працівників, так і клієнтів, адаптація всієї операційної діяльності до можливих перебоїв з постачанням, обмежень у русі та інших логістичних проблем, активне використання цифрових технологій для підтримки бізнесу та забезпечення постійного зв'язку з клієнтами, і, звичайно, ретельне врахування зміни купівельної спроможності населення при формуванні адекватної цінової політики.

Доцільно зазначити, що соціальні та економічні цілі, а також заходи реагування на виклики воєнного часу, мають бути не окремим елементом, а невід'ємною складовою загальної бізнес-стратегії. Це передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності організації, включаючи розширення мережі, формування асортиментної політики, розробку маркетингових стратегій та інші аспекти операційної діяльності. У процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати актуальні умови зовнішнього середовища, що характеризуються високим рівнем нестабільності та ризиків.

Взаємозв'язок та інтеграція понять «адаптивне управління» та «сталий розвиток» в контексті мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС".

Сучасні бізнес-організації, особливо ті, що діють у складних та швидкозмінних умовах, таких як ресторанний ринок України, потребують не лише стратегій для забезпечення поточного функціонування, але й механізмів для довгострокової стійкості та відповідального розвитку. У цьому контексті, адаптивне управління та сталий розвиток перестають бути окремими концепціями, а інтегруються, формуючи синергетичний підхід до управління.

Досягнення цілей сталого розвитку вимагає від бізнес-організацій здатності до гнучкого реагування на нові виклики та можливості, пов'язані з економічними, соціальними та екологічними аспектами. Для мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' в Україні, що функціонує в умовах воєнної нестабільності, економічних коливань та змін у споживчих перевагах, адаптивне управління є ключовим інструментом для інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність. Наприклад, прагнення до сталого розвитку часто передбачає використання екологічно чистих та локальних продуктів, і адаптивне управління дозволяє 'АТРІМС' швидко переорієнтовуватися на нових постачальників у разі перебоїв з традиційними, а також оптимізувати меню залежно від сезонності та наявності сталих ресурсів. Крім того, норми екологічного та соціального регулювання постійно еволюціонують, і адаптивне управління забезпечує 'АТРІМС' здатність оперативно впроваджувати нові стандарти та відповідати зростаючим очікуванням споживачів щодо соціальної відповідальності бізнесу. Важливо також пам'ятати, що зміна клімату, екологічні катастрофи та соціальні потрясіння можуть мати значний вплив на ресторанний бізнес, і адаптивні підходи дозволяють 'АТРІМС' розробляти сценарії реагування на такі ризики та мінімізувати їхні наслідки. І, нарешті, сталий розвиток відкриває нові ринкові ніші та споживчі сегменти, наприклад, еко-свідомі клієнти або попит на локальні продукти, і адаптивне управління допомагає 'АТРІМС' швидко впроваджувати інновації та використовувати ці можливості для зростання та розвитку.

Адаптивність є критично важливим фактором забезпечення довгострокової стійкості та розвитку 'АТРІМС' в умовах прагнення до сталого розвитку. Здатність

швидко пристосовуватися до криз, економічних, екологічних, соціальних чи військових, дозволяє 'АТРІМС' мінімізувати негативні наслідки та швидше відновлюватися. Наприклад, під час перебоїв з енергопостачанням, адаптивне управління може передбачати використання альтернативних джерел енергії або зміну режиму роботи. Крім того, інтеграція принципів сталого розвитку може стати унікальною конкурентною перевагою 'АТРІМС', залучаючи лояльних клієнтів, які цінують екологічну та соціальну відповідальність, і адаптивність дозволяє постійно вдосконалювати практики сталого розвитку та підтримувати цю перевагу. Важливо також, що впровадження сталих практик, наприклад, енергоефективність або зменшення відходів, часто призводить до зниження операційних витрат, і адаптивне управління сприяє постійному пошуку та впровадженню таких ефективних рішень. Нарешті, демонстрація прихильності до принципів сталого розвитку та здатності адаптуватися до відповідних вимог підвищує довіру клієнтів, постачальників, інвесторів та місцевих громад до 'АТРІМС'.

Синергія між адаптивним управлінням та сталим розвитком полягає у їх взаємопідсилюючому впливі на діяльність 'АТРІМС'. Адаптивність стає інструментом впровадження сталого розвитку, оскільки здатність швидко вчитися, експериментувати та впроваджувати нові практики є ключовою для успішної інтеграції принципів сталого розвитку у всі аспекти діяльності 'АТРІМС' – від закупівель до маркетингу. У свою чергу, сталий розвиток слугує орієнтиром для адаптивних змін; наприклад, цілі сталого розвитку можуть стимулювати впровадження нових технологій управління запасами та зміну меню для зменшення харчових відходів. І, що важливо, як адаптивне управління, так і сталий розвиток вимагають від організації культури інновацій, відкритості до змін та відповідальності перед суспільством та майбутніми поколіннями, тому впровадження обох концепцій одночасно сприяє формуванню такої культури в 'АТРІМС'.

Для мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' в Україні, інтеграція адаптивного управління та сталого розвитку є не просто стратегічним вибором, а необхідністю для

забезпечення її довгострокового успіху та позитивного внеску в економічне, соціальне та екологічне благополуччя країни в умовах складних викликів. Здатність швидко адаптуватися до змін, керуючись принципами сталого розвитку, дозволить 'АТРІМС' не лише вистояти в кризових ситуаціях, але й стати лідером у впровадженні відповідальних бізнес-практик у ресторанній галузі України.

1.2. Визначення методів розробки і впровадження адаптивного управління та визначення відповідності управління цілям сталого розвитку

Методи розробки адаптивного управління для мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

Розробка ефективної системи адаптивного управління для мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' в умовах нестабільного українського ринку – це завдання, яке вимагає комплексного підходу. Недостатньо просто мати якісь загальні стратегії, потрібен цілий набір інструментів і методів, які дозволять компанії швидко реагувати на зміни. Це означає, що, по-перше, необхідно ретельно проаналізувати, як компанія управляється зараз, по-друге, використовувати гнучкі підходи до розробки управлінських процесів, по-третє, продумати організаційні структури, які сприятимуть адаптивності, і, по-четверте, застосовувати інструменти стратегічного аналізу, здатні враховувати високий рівень невизначеності.

Отже, на першому етапі важливо провести всебічну діагностику існуючої системи управління ТОВ 'АТРІМС'. Це включає в себе детальний аналіз організаційної структури – як працює центральний офіс, як побудовані відносини з окремими ресторанами, особливо з тими, що належать до різних сегментів (преміум і не преміум). Крім того, потрібно розібратися в процесах прийняття рішень, у тому, як інформація циркулює всередині компанії, як побудована система управління персоналом, які технології використовуються і, що найголовніше, як компанія реагує на різні зміни.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки компанія здатна адаптуватися, можна використовувати різні методи. Наприклад, проводити опитування серед керівників і співробітників, вивчати внутрішню документацію – регламенти, процедури, спостерігати за тим, як приймаються рішення і як компанія реагує на непередбачувані ситуації, такі як перебої з постачанням, зміни в попиті або навіть безпекові загрози. При цьому важливо оцінити, наскільки швидко мережа реагує на зміни, наскільки гнучкі її операційні процеси, чи здатна компанія вчитися на своєму досвіді і наскільки самостійними є окремі заклади у прийнятті рішень. І, звичайно, потрібно порівняти, наскільки адаптивним є управління в різних сегментах мережі, оскільки преміум і не преміум ресторани можуть мати зовсім різні підходи.

В умовах високої невизначеності та постійних змін гнучкі підходи до управління, такі як Agile і Lean, можуть бути ефективним інструментом оптимізації управлінських процесів у ТОВ «АТРІМС». Методологія Agile, завдяки своїй ітеративності, гнучкості планування, швидким циклам зворотного зв'язку та тісній міжфункціональній співпраці, може застосовуватись для розробки та впровадження нових форматів меню, маркетингових стратегій, операційних процедур і цифрових рішень. Наприклад, створення крос-функціональних команд дає змогу оперативно реагувати на зміни споживчого попиту або адаптувати сервіси (доставка, самовивіз) до актуальних ринкових умов. У свою чергу, підхід Lean, що базується на мінімізації втрат, оптимізації потоків та постійному вдосконаленні процесів, сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності закладів, управлінню запасами, зменшенню харчових відходів і раціоналізації роботи персоналу. Застосування цих принципів набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, коли раціональне використання ресурсів є критично важливим.

Крім того, важливо правильно спроектувати організаційну структуру компанії, щоб вона підтримувала адаптивність. Традиційні ієрархічні структури, де все вирішується зверху вниз, часто виявляються занадто не гнучкими. Тому 'АТРІМС' слід розглянути такі варіанти, як матричні структури, які добре підходять для управління між функціональними проектами, наприклад, при впровадженні

ініціатив у сфері сталого розвитку або при реагуванні на кризові ситуації. Мережеві структури можуть допомогти покращити координацію між окремими ресторанами, забезпечити обмін найкращими практиками і швидке поширення успішних адаптивних рішень. А проєктні команди можна створювати для вирішення конкретних проблем або реалізації нових стратегічних ініціатив, гнучко залучаючи потрібні компетенції з різних підрозділів. При цьому ключовим є знаходження балансу між централізацією стратегічного управління, коли визначаються загальні напрямки розвитку, і децентралізацією операційного управління, коли окремим ресторанам надається певна свобода для адаптації до місцевих умов і потреб клієнтів.

І, нарешті, в умовах високої невизначеності, характерної для України, традиційні методи стратегічного планування, які ґрунтуються на прогнозах, можуть виявитися недостатньо ефективними. Тому 'АТРІМС' слід використовувати інструменти, які дозволяють враховувати різні сценарії розвитку подій. Сценарне планування, наприклад, дозволяє розробити кілька ймовірних сценаріїв майбутнього – різні варіанти розвитку економічної ситуації, безпекової ситуації, зміни в споживчому попиті – і визначити відповідні адаптивні стратегії для кожного з них. SWOT-аналіз, але з урахуванням факторів невизначеності, передбачає не лише аналіз сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, але й оцінку їхньої ймовірності та потенційного впливу в різних сценаріях. Це допомагає виявити найбільш критичні фактори і розробити плани реагування. І, звичайно, аналіз ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні ризики – економічні, політичні, операційні, безпекові – оцінити їхню ймовірність і наслідки, а також розробити плани їхнього запобігання або мінімізації.

Застосування всіх цих методів у комплексі дасть змогу мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' створити ефективну систему адаптивного управління. Така система підвищить стійкість компанії до зовнішніх викликів, забезпечить гнучкість операційних процесів і сприятиме довгостроковому розвитку на непростому українському ринку.

Методи впровадження адаптивного управління в мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

Успішне впровадження адаптивного управління в мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' вимагає не лише розробки відповідних методів та структур, але й ефективного управління процесом змін, залучення персоналу, створення системи управління знаннями та активного використання інформаційних технологій.

Впровадження адаптивного управління неминуче пов'язане зі змінами в усталених процесах, структурах та способах мислення. Для мінімізації опору та забезпечення плавної трансформації, 'АТРІМС' необхідно застосувати ефективні методи управління змінами. Чітке та прозоре інформування всього персоналу про необхідність змін, їхні цілі, очікувані вигоди та потенційні наслідки є критично важливим. Різні канали комунікації (внутрішні зустрічі, розсилки, інформаційні стенди) повинні використовуватися для донесення інформації до всіх рівнів організації, враховуючи специфіку роботи як центрального офісу, так і окремих ресторанів (преміум та не преміум сегментів). Залучення ключових менеджерів та співробітників до процесу розробки та впровадження змін сприяє їхньому відчуттю причетності та знижує опір. Створення робочих груп, проведення консультацій та збір зворотного зв'язку допоможуть врахувати різні точки зору та підвищити підтримку нововведень. Надання персоналу необхідних знань та навичок для роботи в умовах адаптивного управління є обов'язковим. Проведення тренінгів, семінарів та майстер-класів, а також надання постійної підтримки допоможуть співробітникам освоїти нові процеси та інструменти. Замість одночасного впровадження всіх змін, доцільно використовувати поетапний підхід, починаючи з пілотних проєктів в окремих ресторанах або підрозділах. Це дозволить виявити потенційні проблеми, внести корективи та продемонструвати успішні результати, що сприятиме підтримці змін в усій мережі.

Адаптивне управління вимагає від персоналу гнучкості, ініціативності та здатності швидко навчатися. 'АТРІМС' необхідно створити умови для активного залучення співробітників до процесів адаптації та постійного розвитку їхніх компетенцій.

Заохочення співробітників до висловлювання нових ідей, пропонування рішень та експериментування з новими підходами сприяє підвищенню адаптивності організації. Важливо створити безпечне середовище, де помилки сприймаються як можливість для навчання. Надання менеджерам на всіх рівнях (від керуючих ресторанами до керівників відділів центрального офісу) повноважень для прийняття рішень та управління змінами в межах їхньої відповідальності є ключовим для оперативного реагування на виклики. Розробка та впровадження програм навчання, спрямованих на розвиток таких компетенцій, як критичне мислення, problem-solving, комунікація, вміння працювати в команді та адаптивність, є необхідною умовою успішного впровадження адаптивного управління. Окремі програми можуть бути розроблені для персоналу преміум та не преміум сегментів з урахуванням їхніх специфічних потреб. Регулярний зворотний зв'язок та оцінка внеску співробітників у процеси адаптації та впровадження змін сприяють їхній мотивації та залученості.

В умовах швидких змін, здатність 'АТРІМС' акумулювати, поширювати та використовувати нові знання є критично важливою для підтримки адаптивності. Впровадження систем управління знаннями та організаційного навчання сприятиме цьому процесу. Формування централізованої бази даних, що містить інформацію про успішні адаптивні рішення, найкращі практики, уроки, отримані в кризових ситуаціях, та іншу корисну інформацію, дозволить швидко обмінюватися знаннями між різними підрозділами та ресторанами мережі. Заохочення створення внутрішніх спільнот за інтересами або професійними напрямками сприятиме обміну досвідом та генеруванню нових ідей. Організація регулярних зустрічей, семінарів, вебінарів для обміну досвідом між менеджерами та співробітниками різних закладів мережі сприятиме поширенню успішних адаптивних практик. Після кожної значної зміни або кризової ситуації необхідно проводити аналіз отриманого досвіду для виявлення успішних стратегій та помилок, що дозволить покращити майбутні адаптивні реакції.

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні швидкого обміну інформацією та підтримці прийняття обґрунтованих рішень в умовах адаптивного управління. Впровадження або оптимізація існуючих ERP-систем, CRM-систем та інших інтегрованих платформ дозволить централізувати дані про продажі, клієнтів, запаси, персонал та інші ключові аспекти діяльності мережі, забезпечуючи швидкий доступ до актуальної інформації для прийняття рішень на всіх рівнях. Використання сучасних інструментів для внутрішньої комунікації (месенджери, корпоративні портали, відеоконференції) забезпечить швидкий обмін інформацією між центральним офісом та окремими ресторанами, а також між різними командами. Впровадження систем аналізу даних дозволить 'АТРІМС' швидко обробляти великі обсяги інформації, виявляти тенденції, прогнозувати зміни попиту та приймати обґрунтовані рішення щодо меню, цін, маркетингових кампаній та операційних процесів. Використання онлайн-платформ, мобільних додатків та інших інструментів для збору відгуків клієнтів дозволить оперативно отримувати інформацію про їхні потреби та уподобання, що є критично важливим для швидкої адаптації пропозицій та сервісу.

Ефективне застосування цих методів дозволить мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС' не лише успішно впровадити адаптивне управління, але й створити організаційну культуру, яка сприяє гнучкості, навчанню та швидкому реагуванню на будь-які виклики, що є особливо важливим в умовах нестабільного українського ринку.

Таблиця 1.1 – Методи впровадження адаптивного управління в мережі ресторанів ТОВ “АТРІМС”

Категорія	Метод / Інструмент	Суть / Призначення
Управління	Прозора внутрішня комунікація	Інформування персоналу про зміни,

змiнами		їхні цілі та вигоди
	Залучення персоналу до змін	Робочі групи, консультації, зворотний зв'язок
	Поетапне впровадження (пілотні проєкти)	Мінімізація ризиків, тестування рішень у вибраних підрозділах
Розвиток персоналу	Навчальні програми та тренінги	Підвищення компетентності щодо адаптивного управління
	Розвиток soft skills (критичне мислення, problem-solving, адаптивність)	Формування потрібних поведінкових навичок
	Диференціація програм для преміум і не преміум сегментів	Урахування специфіки різних частин мережі
Мотивація та залучення	Система зворотного зв'язку	Оцінювання внеску співробітників у процес змін
	Заохочення ініціативності	Стимулювання нових ідей, рішень, експериментів
	Децентралізація управління	Надання повноважень менеджерам на всіх рівнях
Управління знаннями	Централізована база даних	Акумуляція кращих практик, помилок і рішень
	Внутрішні спільноти за інтересами	Обмін досвідом, генерація ідей
	Навчальні події (вебінари, зустрічі)	Поширення адаптивних практик
	Посткризовий аналіз	Узагальнення досвіду для майбутнього
Інформаційні технології	ERP, CRM, BI-системи	Централізація даних для прийняття рішень
	Інструменти комунікації (портали, месенджери, відеозв'язок)	Забезпечення швидкого обміну інформацією
	Системи збору клієнтського зворотного зв'язку	Моніторинг потреб і очікувань споживачів
	Аналітика даних	Прогнозування попиту, підтримка рішень щодо меню, маркетингу, персоналу.

Джерело: складено на основі [14], [15], [5], [9], [10]

1.3. Визначення напрямів удосконалення адаптивного управління з метою дотримання цілей сталого розвитку

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне управління мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

Для забезпечення того, щоб сталий розвиток став невід'ємною частиною діяльності мережі ресторанів ТОВ 'АТРІМС', необхідний комплексний підхід до його інтеграції в стратегічне управління. Це означає, що потрібно розробляти стратегії, які однаковою мірою враховують як соціальні, так і економічні аспекти, а також адаптувати інструменти стратегічного аналізу, щоб вони відображали виклики, зумовлені воєнним часом.

Саме тому 'АТРІМС' слід розробити стратегію сталого розвитку, яка чітко визначає довгострокові цілі та конкретні напрями діяльності у сфері соціальної відповідальності та економічної стійкості, і, що дуже важливо, враховує ті складні виклики, які принесла з собою війна. І тут ключовим є те, що ця стратегія не має існувати окремо, а має бути тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією компанії, пронизуючи буквально кожне управлінське рішення.

Говорячи про соціальну складову, стратегія повинна детально розкривати підходи до забезпечення позитивного соціального впливу, що набуває особливого значення в умовах війни. Це передбачає, наприклад, створення належних і, що важливо, безпечних умов праці для всіх працівників, з урахуванням можливих переміщень персоналу та необхідності психологічної підтримки. Також це включає активну підтримку місцевих громад, у тому числі надання допомоги внутрішньо переміщеним особам і військовим. І, звісно, важлива участь у різноманітних соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку суспільства в цій складній кризовій ситуації. І, безумовно, стратегія повинна зосереджуватися на забезпеченні рівних можливостей для всіх і повазі до різноманітності.

З іншого боку, економічна складова стратегії повинна бути присвячена підходам до забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах воєнних дій і, що не менш важливо, у період післявоєнної відбудови. Це передбачає, зокрема, оптимізацію витрат і підвищення ефективності всієї діяльності для забезпечення фінансової стабільності, активний пошук нових можливостей для розвитку бізнесу, з урахуванням тих змін, які відбуваються в споживчих уподобаннях і ринкових умовах, а також підтримку місцевих постачальників і сприяння відновленню місцевої економіки. І, звичайно, надзвичайно важливим є забезпечення прозорості та етичності ведення бізнесу в будь-яких умовах.

І, нарешті, стратегія обов'язково повинна передбачати конкретні дії, спрямовані на реагування на ті унікальні виклики, які спричинила війна. Це, безумовно, забезпечення безпеки як працівників, так і клієнтів, адаптація всієї операційної діяльності до можливих перебоїв з постачанням, обмежень у русі та інших логістичних проблем, активне використання цифрових технологій для підтримки бізнесу та забезпечення постійного зв'язку з клієнтами, і, звичайно, ретельне врахування зміни купівельної спроможності населення при формуванні адекватної цінової політики.

Особливо важливо, що критично важливо, щоб усі ці соціальні та економічні цілі, а також конкретні заходи реагування на виклики війни, не були якимось додатком до основної бізнес-стратегії, а були органічно інтегровані в усі без винятку аспекти діяльності компанії. Це означає, що принципи сталого розвитку повинні бути ключовими при прийнятті будь-яких рішень, чи то стосуються вони розширення мережі, розробки меню, маркетингових кампаній чи інших ключових напрямків діяльності, і, звичайно, при цьому необхідно постійно враховувати ті складні реалії, в яких ми зараз живемо.

Розвиток організаційної культури, що сприяє адаптивності та сталому розвитку в мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

Для забезпечення довгострокового успіху та стійкості мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в умовах нестабільного та мінливого середовища в Україні, критично

важливим є створення організаційної культури, яка активно підтримує адаптивність та сталий розвиток. Це передбачає комплексний підхід, що охоплює формування ключових цінностей та норм, заохочення інновацій та ініціатив, підвищення обізнаності та залучення персоналу, а також створення ефективних механізмів для обміну знаннями та найкращими практиками.

По-перше, для успішної інтеграції сталого розвитку в діяльність "АТРІМС", екологічна та соціальна відповідальність повинні стати фундаментальними цінностями компанії, які поділяє кожен співробітник. Це досягається шляхом чіткого формулювання та широкого поширення кодексу етики, який визначає принципи відповідального ведення бізнесу, включаючи повагу до довкілля, справедливе ставлення до працівників та внесок у суспільство; включення цінностей екологічної та соціальної відповідальності у місію, візію та стратегічні цілі компанії; активного заохочення поведінки, яка відповідає цим цінностям, та публічного визнання співробітників, які їх демонструють; а також створення внутрішніх правил та процедур, які підтримують екологічно та соціально відповідальні практики в усіх аспектах діяльності мережі.

По-друге, адаптивність та сталий розвиток вимагають постійних інновацій та пошуку нових, більш ефективних та відповідальних способів ведення бізнесу. Тому "АТРІМС" слід активно заохочувати співробітників до висловлювання нових ідей та реалізації ініціатив у сфері сталого розвитку. Це можна забезпечити через організацію конкурсів, хакатонів або інших заходів, спрямованих на генерування інноваційних рішень; створення внутрішніх фондів або програм підтримки для реалізації сталих проєктів; публічне визнання та винагородження співробітників, які пропонують та впроваджують інноваційні рішення; а також забезпечення легкого доступу до інформації про нові технології та найкращі практики у сфері сталого розвитку, що дозволить працівникам бути в курсі останніх тенденцій.

По-третє, для того, щоб цінності сталого розвитку були реально втілені в життя, необхідно забезпечити високий рівень обізнаності та активної залученості персоналу. "АТРІМС" слід інвестувати в навчання та професійний розвиток

співробітників у сфері сталого розвитку. Це досягається шляхом проведення регулярних тренінгів, семінарів та вебінарів з питань екологічної та соціальної відповідальності; розробки внутрішніх навчальних матеріалів (посібників, відео, презентацій), адаптованих до різних ролей та рівнів в організації; активного залучення співробітників до участі у проєктах та ініціативах у сфері сталого розвитку; а також регулярного поширення інформації про досягнення компанії у сфері сталого розвитку та підкреслення внеску кожного працівника в ці досягнення, що сприяє підвищенню мотивації та почуття причетності.

По-четверте, для забезпечення постійного вдосконалення та ефективного поширення успішних підходів, "АТРІМС" слід створити ефективні механізми для обміну знаннями та найкращими практиками у сфері сталого розвитку. Це може бути досягнуто через створення внутрішніх спільнот практики або робочих груп, присвячених конкретним аспектам сталого розвитку (наприклад, управління відходами, енергоефективність, відповідальне постачання); організацію регулярних зустрічей, конференцій або вебінарів для обміну досвідом між різними підрозділами та ресторанами мережі; створення внутрішньої бази знань або онлайн-платформи, де співробітники можуть легко ділитися інформацією про успішні проєкти, вивчені уроки та корисні ресурси; а також активне заохочення менторства та наставництва, коли більш досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з новими, допомагаючи їм освоїти принципи та практики сталого розвитку.

Створення такої організаційної культури, що сприяє адаптивності та сталому розвитку, є довгостроковим процесом, але воно є запорукою успішної інтеграції цих концепцій у всі аспекти діяльності мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" та забезпечення її довгострокової стійкості, конкурентоздатності та позитивного впливу на суспільство в умовах динамічного та складного бізнес-середовища в Україні.

Використання технологій для підвищення адаптивності та підтримки сталого розвитку в мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується швидкими змінами та зростаючими вимогами до сталого розвитку, технології відіграють ключову роль у підвищенні адаптивності та забезпеченні екологічної та соціальної відповідальності мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС". Для ефективного управління впливом на навколишнє середовище та суспільство, "АТРІМС" необхідно активно впроваджувати цифрові інструменти, які дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані про ключові показники, такі як споживання енергії та води, обсяги та види відходів, задоволеність персоналу та клієнтів, а також викиди парникових газів, пов'язані з діяльністю мережі. Аналіз цих даних дасть змогу "АТРІМС" чітко ідентифікувати сфери, де можна досягти значних покращень у сфері екологічної та соціальної ефективності, а також оперативно реагувати на несподівані зміни та виклики.

Крім того, мережа ресторанів "АТРІМС" може ефективно використовувати штучний інтелект для оптимізації використання ресурсів та значного зменшення відходів. ШІ має значний потенціал для прогнозування попиту на страви, що дозволить мінімізувати надлишки продуктів та, відповідно, харчові відходи; оптимізації графіків роботи персоналу, що забезпечить ефективне використання робочої сили; управління енергоспоживанням у ресторанах, що призведе до зменшення витрат та викидів; а також автоматизації процесів сортування та переробки відходів, що сприятиме їхній утилізації.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості ланцюгів постачання, що є ключовим елементом сталого розвитку, особливо з огляду на зростаючу увагу споживачів до походження та впливу продуктів. "АТРІМС" може використовувати спеціалізовані платформи, які дозволяють детально відстежувати походження продуктів та отримувати інформацію про їхніх постачальників, моніторити екологічні та соціальні показники постачальників (наприклад, використання пестицидів, умови праці), а також зручно інформувати клієнтів про екологічні та соціальні характеристики пропонованих страв. Застосування технології блокчейн

може забезпечити ще більшу прозорість та надійність інформації про ланцюги постачання, підвищуючи довіру споживачів.

Отже, ефективне та комплексне використання цих технологій дозволить мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" не лише значно підвищити свою адаптивність до мінливих умов ринку, але й досягти значних покращень у сфері сталого розвитку, що, безумовно, сприятиме її довгостроковому успіху, зміцненню репутації та позитивному впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Розділ 2

Аналіз адаптивного управління ТОВ «АТРІМС» і обґрунтування заходів щодо удосконалення управління для підтримки сталого розвитку

2.1. Стисла характеристика бізнес-організації та ринку її функціонування

Організаційно-правова форма та основні відомості про ТОВ "АТРІМС".

Товариство з обмеженою відповідальністю "АТРІМС" (ТОВ "АТРІМС") є приватним підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері ресторанного бізнесу та суміжних галузях. Юридична адреса компанії: вул. Січових Стрільців 21/27. Основний код економічної діяльності (КВЕД) підприємства – 56.10, що охоплює громадське харчування та доставку їжі. Організаційно-правова форма ТОВ визначає особливості управління та відповідальності в межах статутного капіталу, що є типовим для суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні.

Управління ТОВ "АТРІМС" здійснюється групою приватних осіб-засновників, які внесли капітал. Вище керівництво представлене операційним директором та керуючими холдингів за географічним та продуктовим розподілом (Італія, Грузія, Японія, Преміум), що свідчить про певну сегментацію та спеціалізацію в управлінні мережею. Роль менеджера ресторану, яку виконує автор дослідження, включає моніторинг фінансових та якісних показників, управління персоналом та взаємодію з постачальниками господарських товарів. Організаційна структура управління є багаторівневою, відображаючи складність та розгалуженість ресторанного бізнесу.

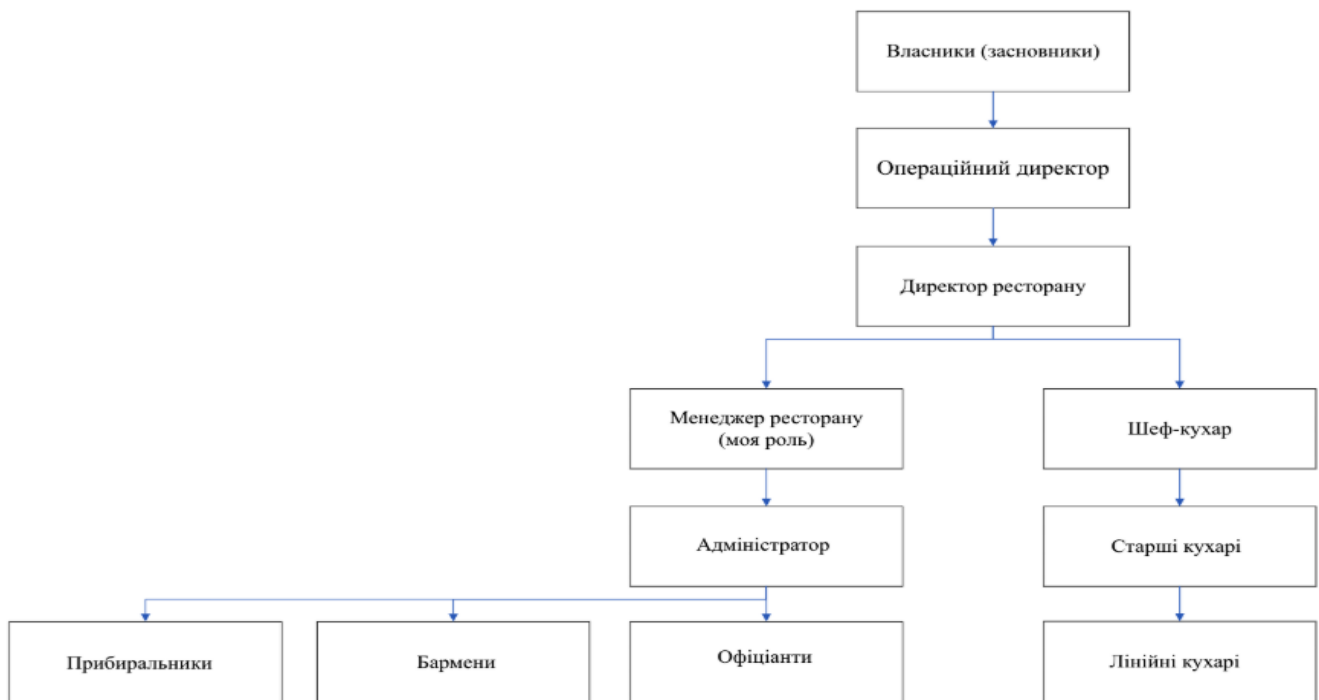


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури управління

Джерело: складено автором

Характеристика видів діяльності та основних послуг/продукції ТОВ "АТРІМС".

Основним видом економічної діяльності ТОВ "АТРІМС" є надання послуг у сфері громадського харчування, що охоплює повний цикл від приготування страв до обслуговування клієнтів у закладі та надання послуг доставки їжі.

Основні види продукції та послуг компанії включають:

- Страви власного приготування: різноманітне меню, в залежності від закладу, що нараховує від 40 до 130 найменувань, включаючи основні страви, закуски, салати та десерти, з урахуванням сезонності.
- Напої: широкий асортимент алкогольних та безалкогольних коктейлів, фрешів та фірмових напоїв.
- Доставка їжі: послуга доставки здійснюється через партнерські сервіси (Glovo, Bolt Food) та власні канали (мобільні додатки, вебсайт), що свідчить про гнучке реагування на сучасні ринкові тенденції.
- Організація подій: надання послуг з організації бенкетів, ділових зустрічей, корпоративних заходів та кейтерингу.

Значну роль у діяльності компанії відіграє сервіс доставки, популярність якого зросла, особливо в умовах пандемії, що зумовило оптимізацію відповідних бізнес-процесів.

Загальний економічний стан ТОВ "АТРІМС".

Загальний економічний стан ТОВ "АТРІМС" характеризується значним масштабом діяльності, що підтверджується розгалуженою мережею закладів та наданням різноманітних послуг. Про це також свідчить плановий щомісячний оборот у розмірі 7 млн грн, що на 8% перевищує поточні показники. Структура асортименту продукції, де основні страви становлять 40% обороту, напої – 25%, супи та салати – 20%, а десерти – 15%, відображає основні джерела доходів компанії. Важливим аспектом є зростання частки доставки у загальному обороті з 10% до 30% протягом останніх трьох років, що підкреслює адаптивність компанії до змін ринкових умов. Планові документи, такі як бюджет ресторану та фінансові звіти, свідчать про системний підхід до управління фінансовою діяльністю.

Характеристика ринку функціонування ТОВ "АТРІМС" та його основні тенденції. ТОВ "АТРІМС" функціонує на ринку громадського харчування України, який є висококонкурентним та динамічним. На ринок впливають такі фактори, як зміни споживчих вподобань, рівень доходів населення, сезонність, розвиток технологій онлайн-замовлення та доставки їжі. Однією з ключових тенденцій є зростання популярності послуг доставки, що підтверджується збільшенням частки цього сегменту в обороті ТОВ "АТРІМС". Іншою важливою тенденцією є зростання вимог споживачів до якості продуктів, рівня сервісу та атмосфери закладів. Конкурентне середовище включає як великі мережеві ресторани, так і численні незалежні заклади, що вимагає від ТОВ "АТРІМС" постійного вдосконалення та пошуку конкурентних переваг.

2.2 Аналітичне оцінювання діяльності ТОВ "АТРІМС" в межах предметної сфери дослідження

Опис управління ТОВ "АТРІМС".

Організаційна структура управління ТОВ "АТРІМС" являє собою ієрархічну модель з чітким розподілом відповідальності між різними рівнями. На вершині структури знаходяться власники (засновники), які визначають стратегічний напрямок розвитку компанії, контролюють ключові фінансові показники, стандарти обслуговування, затверджують бюджети та маркетингові стратегії. Власники не беруть безпосередньої участі в операційних процесах, але приймають найважливіші рішення, що стосуються майбутнього компанії.

Оперативне управління діяльністю мережі здійснює операційний директор. У його компетенції знаходиться реалізація стратегічних планів, координація роботи ресторанів за різними напрямками (Італія, Грузія, Японія, Преміум) та забезпечення ефективної взаємодії між ними. Керуючі холдингів відповідають за діяльність ресторанів у відповідних сегментах або за певними кухнями, контролюючи їхні фінансові результати та операційну ефективність.

На рівні окремого закладу управління здійснює директор ресторану, який несе відповідальність за загальну діяльність ресторану, його фінансові показники та дотримання встановлених стандартів. Безпосередньо бізнес-процесами в ресторані керує менеджер ресторану (роль автора дослідження). До його обов'язків належить моніторинг прибутків та витрат, підготовка фінансової звітності, управління персоналом (контроль дисципліни, мотивація), а також взаємодія з постачальниками щодо закупівель текстилю та господарських товарів.

Операційну діяльність на кухні очолює шеф-кухар, який відповідає за якість страв, розробку меню, контроль за технологічними процесами та управління персоналом кухні, що включає старших та лінійних кухарів.

Обслуговуванням клієнтів у залі керує адміністрація залу, до складу якої входять адміністратор, офіціанти та бармени. Адміністратор координує роботу залу та безпосередньо взаємодіє з відвідувачами. Технічний персонал (прибиральники) забезпечує належний санітарний стан приміщень.

Процеси прийняття рішень у ТОВ "АТРІМС" залежать від рівня управління та сфери відповідальності. Стратегічні рішення щодо розвитку мережі, великих

інвестицій та маркетингових кампаній приймаються власниками на основі рекомендацій операційного директора та керуючих холдингів. Операційний директор приймає рішення щодо операційної стратегії, стандартів обслуговування та координації між холдингами. Директори ресторанів мають певну автономію у прийнятті рішень, що стосуються діяльності їхніх закладів, але діють у рамках встановлених центральним офісом стандартів та бюджетів. Менеджери ресторанів приймають оперативні рішення щодо управління персоналом, закупівель у межах своєї компетенції та організації поточних бізнес-процесів. Рішення, що стосуються меню та технології приготування страв, приймаються шеф-кухарями за погодженням з директором ресторану та, можливо, керуючим відповідного холдингу.

Інформаційні потоки для прийняття рішень включають регулярну звітність з ресторанів до центрального офісу (фінансові звіти, звіти про продажі, відгуки клієнтів), наради на різних рівнях управління, а також використання внутрішніх комунікаційних систем.

Система контролю в ТОВ "АТРІМС" є багаторівневою та включає фінансовий контроль з боку власників та операційного директора на основі регулярної звітності, контроль якості страв з боку шеф-кухарів, контроль за обслуговуванням з боку адміністраторів, менеджерів ресторанів на основі відгуків клієнтів та контроль за персоналом з боку менеджерів ресторанів та директорів. Ключові показники ефективності (KPI) можуть використовуватися для оцінки діяльності як окремих ресторанів, так і мережі в цілому.

Фактологічне підтвердження проблеми відсутності системної інтеграції цілей сталого розвитку в управлінські процеси ТОВ «АТРІМС» внаслідок політичних обставин.

У контексті повномасштабної війни в Україні, яка почалася у 2022 році, бізнес-організації змушені не лише адаптувати свою діяльність до нових умов, а й переосмислювати соціальну відповідальність та сталість свого функціонування. ТОВ «АТРІМС», що здійснює діяльність у сфері ресторанного бізнесу, зіткнулося

з численними викликами: нестабільністю попиту, відтоком кваліфікованих кадрів, логістичними проблемами та зростанням витрат. Проте, попри значний вплив зовнішнього середовища, в управлінській практиці компанії досі не відображено системного підходу до впровадження принципів сталого розвитку. У документах внутрішньої звітності компанії відсутні чітко сформульовані цілі сталого розвитку, які б охоплювали економічні, екологічні та соціальні аспекти. Рішення щодо розширення мережі, змін у кадровій політиці чи партнерствах приймаються без урахування довгострокових ефектів та відповідності глобальним чи національним цілям сталого розвитку. Це проявляється у зниженій лояльності клієнтів, недостатній прозорості комунікацій із суспільством, а також втратах іміджевих переваг, які могли б бути досягнуті через соціальні ініціативи чи екологічно відповідальне позиціонування. Таким чином, в умовах посилення соціального навантаження на бізнес, адаптивне управління, що включає в себе інтеграцію ЦСР (цілей сталого розвитку) в усі управлінські рівні — від стратегічного до операційного, стає критично необхідним для збереження конкурентоспроможності та репутації компанії. Відсутність такої інтеграції в ТОВ «АТРІМС» становить ключову проблему, яка потребує системної діагностики та впровадження відповідних змін. Діагностика проблеми відсутності системної інтеграції цілей сталого розвитку в управлінські процеси ТОВ «АТРІМС» з аналізом причинно-наслідкових зв'язків.

Таблиця 2.1 – Аналіз ключових управлінських напрямів ТОВ «АТРІМС» на відповідність принципам сталого розвитку

Управлінський напрям	Поточна практика	Відповідність цілям сталого розвитку	Коментар
Стратегічне планування	Орієнтоване на фінансовий результат, без врахування довгострокових екологічних і соціальних наслідків	Низька	Система не містить положень щодо екологічної відповідальності чи соціального впливу
Управління персоналом	Орієнтація на оперативне закриття вакансій без фокусування на розвиток та утримання кадрів	Середня	Відсутність HR-стратегії, орієнтованої на сталий розвиток, обмежує довгострокову стабільність
Маркетинг і позиціонування	Використання стандартних каналів, без наголосу на соціальній відповідальності чи екоініціативах	Низька	Комунікація бренду не включає компоненти ЦСР, хоча це підвищує довіру до бізнесу
Постачання і логістика	Орієнтація виключно на ціну та швидкість	Низька	Відсутня перевірка постачальників на дотримання стандартів етичності та екологічності

Джерело: [5], [6], [9], [10], [8]

Причинно-наслідковий аналіз проблеми:

- Причина: Відсутність нормативної вимоги або внутрішнього стандарту інтегрувати ЦСР у бізнес-процеси.
- Наслідок: Прийняття рішень без врахування довгострокових екологічних та соціальних ефектів.

- Причина: Низький рівень обізнаності управлінського персоналу з принципами ЦСР.
- Наслідок: Ініціативи з впровадження сталого розвитку мають хаотичний або декларативний характер.
- Причина: Політична нестабільність, мобілізація працівників, зростання витрат.
- Наслідок: Витіснення сталих підходів короткостроковими рішеннями з виживання.
- Причина: Відсутність вимірюваних індикаторів для оцінки сталості рішень.
- Наслідок: Немоżliвість проводити системний моніторинг прогресу.

Авторський коментар:

Результати аналізу свідчать про те, що відсутність системної інтеграції цілей сталого розвитку в управлінські процеси ТОВ «АТРІМС» має комплексний характер. Вона є не одиничною управлінською вадою, а ознакою глибинної неузгодженості між стратегічними орієнтирами компанії та сучасними вимогами ведення бізнесу в умовах політичної нестабільності. У зв'язку з цим пріоритетним завданням є не лише оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, а й формування адаптивної моделі управління, що базується на принципах гнучкості, стійкості та орієнтації на довгостроковий сталий розвиток.

Виявлення факторів позитивного та негативного впливу.

Негативні впливи:

- Зниження якості управлінських рішень. Відсутність адаптивного підходу в умовах політичної та економічної турбулентності знижує швидкість і точність реагування на виклики зовнішнього середовища.
- Хронічна нестача персоналу. Як свідчить щомісячна наявність 10 вакансій (120 за рік), компанія не має сталого кадрового потенціалу, що підвищує навантаження на наявний персонал і знижує якість обслуговування клієнтів.
- Низький рівень інвестування в людський капітал. Витрати на навчання персоналу становлять менше 0,07% від річного обороту, що свідчить про недооцінку важливості розвитку компетенцій співробітників.

- Втрати потенційної конкурентоспроможності. Компанія ризикує втратити позиції на ринку внаслідок зниження інноваційності та адаптивності.

Позитивні аспекти та потенціал:

- Високий фінансовий оборот. З річним оборотом у 77,4 млн грн підприємство має достатній ресурсний потенціал для впровадження змін.

- Готовність до вдосконалення. Наявність стабільної операційної діяльності створює передумови для інтеграції ЦСР, що може підвищити імідж компанії та її відповідальність перед суспільством.

- Можливість підвищити мотивацію персоналу. Запровадження системи навчання та стимулювання сприятиме зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльної команди.

Діагностика проблеми недостатнього рівня адаптивного управління в умовах воєнного часу.

Для повноцінного функціонування бізнес-організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища критично важливо впроваджувати адаптивні підходи до управління. Одним із ключових викликів для ТОВ «АТРІМС» є недостатня інтеграція принципів адаптивного управління в HR-політику компанії, що унеможлиблює ефективне реагування на зміну ринкових та політичних умов. Як наслідок — посилюються труднощі з підбором та утриманням персоналу, знижується якість сервісу, а фінансові показники компанії не демонструють належної динаміки зростання.

Для обґрунтування наявності проблеми розглянемо динаміку ключових показників діяльності ресторанного бізнесу компанії.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «АТРІМС» за 2024 рік

Показник	Річне значення 2024 рік
Оборот	77,4 млн грн
Середня кількість вакансій	120
Витрати на навчання персоналу	50 000 грн
Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника (за рік)*	2500 грн

Джерело: Складено автором на основі [19]

Частка витрат на навчання персоналу за рік:

$$50\,000 / 77\,400\,000 = 0,06\%$$

Авторський коментар.

Аналіз наданих даних засвідчує дисбаланс між фінансовими результатами та інвестиціями у розвиток персоналу в ТОВ «АТРІМС». Зокрема, витрати на навчання персоналу становлять менш як 0,06% від річного обороту, що вказує на недостатній рівень організаційної уваги до формування та підтримки людського капіталу як стратегічного ресурсу. Паралельно, стабільно висока кількість вакансій (у середньому 10 на місяць, або 120 на рік) свідчить про структурну проблему з укомплектуванням штату, що у свою чергу знижує операційну ефективність та ускладнює реалізацію принципів сталого розвитку в управлінських процесах.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом для підтримки сталого розвитку

Обґрунтування доцільності.

В умовах нестабільного політичного середовища та високої плинності кадрів одним із ключових завдань адаптивного управління стає формування стійкої системи розвитку персоналу, яка здатна забезпечити стабільну якість послуг, відповідність стандартам сталого розвитку та конкурентоспроможність на ринку. Згідно з концепцією «організації, що навчається» (П. Сенге), саме безперервне навчання

персоналу сприяє підвищенню гнучкості управління та ефективному реагуванню на зовнішні виклики.

Досвід провідних компаній ресторанного сектору свідчить, що стратегічні інвестиції в людський капітал є ключовим чинником досягнення довгострокової стійкості бізнесу, зокрема шляхом підвищення залученості, лояльності працівників та зменшення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

Конкретний захід.

- створення щомісячного навчального плану для всіх категорій персоналу;
- формування внутрішньої академії (навчального центру) з залученням зовнішніх тренерів та фахівців;
- введення системи менторства для нових працівників;
- оцінювання результативності навчання через KPI: скорочення плинності кадрів, зростання середнього чеку, рівень задоволеності клієнтів.

Очікуваний ефект:

- зменшення середньої кількості вакансій на місяць з 10 до 4–5 протягом року;
- зниження витрат, пов'язаних з рекрутингом та помилками обслуговування;
- зростання якості сервісу та рівня задоволеності клієнтів;
- формування управлінської моделі, що відповідає Цілям сталого розвитку (зокрема ЦСР №4 «Якісна освіта» та ЦСР №8 «Гідна праця та економічне зростання»).

Діагностика зовнішнього оточення і позиціонування бізнес-організації на ринку з використанням PEST- та SWOT-аналізів, методики оцінки конкурентних сил в галузі за М. Портером.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз

Фактор	Вплив на ТОВ «АТРІМС»
Політичний	Військово-політична нестабільність в Україні підвищує ризики ведення бізнесу, ускладнює логістику та кадрову стабільність.
Економічний	Зростання цін на енергоносії та інфляція збільшують собівартість послуг,

	змушуючи компанію шукати шляхи оптимізації витрат.
Соціальний	Зміна очікувань споживачів, підвищення вимог до якості обслуговування та соціальної відповідальності бізнесу.
Технологічний	Активний розвиток цифрових сервісів у ресторанному бізнесі вимагає диджиталізації внутрішніх процесів і маркетингових комунікацій.

Джерело: [8], [7], [4], [9].

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз

Категорія	Зміст	Конкретні заходи для ТОВ «АТРІМС»
Сильні сторони	Високий щомісячний оборот (7 млн грн), стабільна клієнтська база, вигідне розташування ресторану на Дніпровській набережній.	– Створення онлайн-платформи для доставки й кейтерингу з акцентом на постійних клієнтах– Запуск маркетингової кампанії про впровадження ESG-ініціатив для залучення нових сегментів
Слабкі сторони	Відсутність системного навчання персоналу, хронічна нестача кадрів, низька інтеграція принципів сталого розвитку в управління.	– Впровадження програми навчання персоналу через залучення грантів або держпідтримки– Побудова партнерства з локальними НУО для розробки програм сталого розвитку
Можливості	Розширення ринку завдяки впровадженню інноваційних послуг (доставка, кейтеринг), впровадження ESG-стандартів у стратегію компанії.	– Активне просування бренду серед локальних клієнтів як альтернативи мережевим закладам– Створення програми лояльності для стабілізації клієнтської бази
Загрози	Конкуренція з боку мережеских ресторанів, кадровий дефіцит через міграцію, зниження купівельної спроможності споживачів.	– Розробка HR-стратегії адаптивного навчання та мотивації для зниження плинності кадрів– Введення внутрішньої політики сталого споживання ресурсів для скорочення

		витрат
--	--	--------

Джерело: [1], [2], [4], [5], [8], [9].

Таблиця 2.5. Оцінка конкурентних сил за М. Портером

Сила	Рівень впливу	Коментар
Конкуренція між гравцями	Високий	На ринку працює велика кількість ресторанів з подібною ціновою політикою та якістю послуг.
Загроза появи нових гравців	Середній	Висока вартість оренди і стартових інвестицій дещо обмежує вхід нових учасників, але франшизна модель робить бар'єри проникності нижчими.
Загроза товарів-замінників	Середній	Попит може переключитися на доставку з супермаркетів або домашню кухню, особливо в умовах економії.
Сила постачальників	Середній	Компанія має кілька постачальників, але з деякими вже досягнуті вигідні домовленості.
Сила споживачів	Високий	Клієнти мають широкий вибір і легко змінюють постачальника послуг за умов зниження якості.

Джерело: [4], [5], [6], [8].

Таблиця 2.6 – Управлінські аспекти реалізації пропозиції. Перелік основних видів робіт, необхідних для впровадження системи адаптивного навчання персоналу ТОВ «АТРІМС»

№	Назва роботи	Відповідальний підрозділ	Орієнтовний термін виконання
1	Формування навчального бюджету та затвердження кошторису	Фінансовий відділ	травень 2025 р.
2	Розробка навчальної програми та плану на рік	HR-відділ	червень 2025 р.
3	Проведення тендеру на залучення зовнішніх тренерів	HR-відділ + юридичний відділ	липень 2025 р.
4	Формування внутрішньої «Академії персоналу» (на базі існуючого персоналу)	HR-відділ + керівники підрозділів	серпень 2025 р.
5	Введення системи менторства для нових співробітників	HR-відділ + адміністрація	вересень 2025 р.
6	Старт регулярних навчальних сесій (щомісячно)	HR-відділ	жовтень 2025 р. – грудень 2026 р.

7	Моніторинг результативності навчання через KPI	HR-відділ + аналітик	щоквартально, з жовтня 2025 р.
8	Коригування програми навчання за результатами моніторингу	HR-відділ + керівники підрозділів	січень 2026 р. та далі щороку

Джерело: [1], [2], [3], [5], [9]

Авторський коментар. Запропоноване календарне планування реалізації системи адаптивного навчання забезпечує поетапну інтеграцію змін в управлінські процеси без деструктивного впливу на поточну операційну діяльність підприємства. Дотримання принципу поступовості дозволяє знизити ризики організаційного супротиву та забезпечити гнучкість управління трансформаційними процесами. Залучення ключових функціональних підрозділів до реалізації заходів сприяє посиленню міжфункціональної взаємодії, підвищенню рівня відповідальності виконавців і загальній ефективності впровадження змін.

Таблиця 2.7. Бюджет реалізації програми адаптивного навчання (у гривнях)

Стаття витрат	Кількість / обсяг	Ставка / одиниця, грн	Сума, грн
1. Розробка навчальної програми	1 проєкт	15 000	15 000
2. Оплата зовнішніх тренерів (3 модулі)	3 тренери	8 000 / тренінг	24 000
3. Методичні матеріали	50 працівників	200 / особа	10 000
4. Технічне забезпечення (презентації, Zoom, онлайн-платформа)	1 пакет / 6 місяців	3 000	3 000
5. Внутрішній координаційний менеджмент	1 менеджер / 2 місяці	7 000 / місяць	14 000
6. Мотиваційна програма (бонус за успішне навчання)	20 працівників	500 / особа	10 000

Джерело: [4], [5], [8], [9]

Загальна сума в грн - 76 000 грн

Джерела фінансування програми:

- Власні кошти ТОВ «АТРІМС» (з прибутку) — 50 000 грн
- Оптимізація логістичних витрат (перерозподіл бюджету) — 16 000 грн
- Залучена грантова підтримка (освітній фонд або галузевий партнер) — 10 000 грн

2.4. Проект упровадження заходів щодо удосконалення адаптивного управління для підтримки сталого розвитку

Таблиця 2.8 – Матриця відповідальності (RACI)

Захід	Операційний директор	HR-відділ	Фінансовий відділ	Керуючі холдингів	Менеджери ресторанів	Персонал преміум сегменту
1. Програма утримання персоналу (розробка)	A	R	R/C	C	C	I
1. Програма утримання персоналу (впровадження)	A	R	C	R	R	I
2. Оптимізація найму та адаптації (розробка)	A	R	C	C	R	
2. Оптимізація найму та адаптації	A	R	C	R	R	R

(впровадження)						
3. Розвиток корпоративної культури (розробка)	A	R	C	R	R	I
3. Розвиток корпоративної культури (впровадження)	A	R	C	R	R	R

Джерело: [2], [5], [3], [9]

Позначення:

- R (Responsible): Виконує роботу.
- A (Accountable): Несе кінцеву відповідальність за правильне та повне виконання завдання. Може бути лише одна особа (або посада).
- C (Consulted): Консультується перед виконанням завдання. Двосторонній обмін інформацією.
- I (Informed): Інформується про виконання завдання. Односторонній обмін інформацією.

Проект щодо винагородження (стимулювання) працівників, залучених до реалізації запропонованих заходів.

Система стимулювання працівників, залучених до реалізації заходів зі сталого розвитку, повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні винагороди, програми підтримки, а також активну участь керівництва у процесі мотивації персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню сприятливого організаційного клімату, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Одним із ключових елементів запропонованої системи є матеріальне стимулювання. Працівники, які досягають встановлених ключових показників ефективності (KPI), зокрема сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню

середнього чеку та зростанню рівня задоволеності клієнтів, повинні отримувати грошові бонуси. Крім того, передбачено нарахування щомісячних премій за виконання індивідуальних або командних завдань, пов'язаних із реалізацією навчальних програм, впровадженням менторства чи підвищенням якості обслуговування. Окрему категорію матеріального заохочення становлять винагороди для зовнішніх тренерів, які беруть участь у функціонуванні внутрішньої академії підприємства. Їхні виплати повинні ґрунтуватися на результатах навчання та рівні задоволеності учасників освітніх заходів.

Нарівні з матеріальними стимулами важливо забезпечити нематеріальні форми винагородження, які позитивно впливають на мотивацію персоналу. До таких форм належать публічне визнання досягнень працівників під час корпоративних заходів, вручення подяк, сертифікатів і дипломів, що підтверджують їхній внесок у реалізацію стратегії сталого розвитку. Окрім цього, слід розвивати механізми кар'єрного зростання через залучення активних працівників до наставництва, управлінських ініціатив і програм розвитку лідерських якостей. Працівники, які досягли високих результатів, також можуть отримувати додаткові вихідні дні або заохочення у вигляді можливості відпочинку.

У межах реалізації проєкту важливу роль відіграють програми підтримки. Насамперед ідеться про запровадження внутрішніх курсів розвитку лідерських навичок, які сприятимуть формуванню резерву керівного складу підприємства. Паралельно повинна функціонувати система зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати зміст навчальних програм та оцінювати їхню ефективність із погляду учасників.

Окрема увага має бути приділена підтримці з боку керівництва. Менеджери усіх рівнів повинні не лише демонструвати зацікавленість у впровадженні ініціатив зі сталого розвитку, але й створювати умови для практичного застосування знань і навичок, отриманих працівниками в процесі навчання. До того ж керівники мають виступати наставниками, надавати зворотний зв'язок і сприяти професійному розвитку підлеглих.

Таким чином, запропонована система винагородження працівників має інтегрований характер і спрямована на формування високої мотивації до участі в адаптивному управлінні організацією з урахуванням принципів сталого розвитку. Реалізація такого підходу дозволить ТОВ «АТРІМС» не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й зміцнити свою позицію на ринку як соціально відповідального та інноваційного бізнесу.

Таблиця 2.9. Етапи реалізації проєкту

Етап	Тривалість	Дії	Відповідальні
1. Підготовка	1 місяць	- Розробка внутрішнього положення про премії- Затвердження критеріїв оцінки ефективності- Формування бюджету	HR, директор, фінансист
2. Навчання	2 місяці	- Запуск академії- Проведення перших тренінгів- Впровадження системи менторства	HR, тренери
3. Впровадження оцінки	Постійно	- Збір KPI- Аналіз ефективності участі працівників- Формування списку на винагороду	HR, операційний директор
4. Нагородження	Щоквартально	- Преміювання учасників- Оголошення результатів- Мотиваційні заходи	HR, керівництво

Джерело: [2], [5], [1], [9]

Таблиця 2.10 – Шкала винагород (щоквартальна)

Категорія	KPI/Досягнення	Розмір премії	Тип винагороди
Тренер	Провів ≥ 3 тренінги з позитивним зворотнім зв'язком ($\geq 80\%$)	3 000 грн	Грошова
Наставник (ментор)	Успішна адаптація ≥ 2 працівників (позитивна	2 000 грн	Грошова + Подяка

	оцінка)		
Рядовий працівник	Участь у всіх тренінгах, виконання тестів, покращення KPI (продажі, сервіс)	1 000 грн	Грошова / Подарунок
Менеджер	Організація програми на рівні підрозділу, зростання KPI команди	4 000 грн	Грошова + день додаткової відпустки

Джерело: [2], [5], [10], [9]

Таблиця 2.11. Кошторис витрат

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю	Сума
Грошові премії (20 працівників)	20	Середня: 2 000 грн	40 000 грн
Сертифікати/подарунки	10	300 грн	3 000 грн
Організація нагородження (кава, подяки, фотозона)	1 захід	5 000 грн	5 000 грн
Адміністративні витрати (дизайн, друк, облік)	-	-	2 000 грн
Разом за квартал	-	-	50 000 грн

Джерело: складено автором на основі [5], [10], [9]

Таблиця 2.12. Потенційний ефект від реалізації

Напрямок	Поточна ситуація	Очікувані результати через 6 місяців
Плинність кадрів	18%	↓ до 10–12%
Середній чек	260 грн	↑ до 280–300 грн
Задоволеність клієнтів	75%	↑ до 85–90%

(анкетування)		
Лояльність працівників (опитування)	60%	↑ до 80%
Репутаційний імідж (відгуки, соцмережі)	Стабільний	Покращений, з акцентом на соціальну відповідальність

Джерело: складено автором на основі [5], [6], [9]

2.5. Розроблення проєктів організаційних, розпорядчих та інструктивних документів, необхідних для реалізації запропонованого заходу

1. Наказ «Про впровадження системи адаптивного навчання»

— офіційне затвердження заходу, визначення відповідальних осіб, строків реалізації та обсягів робіт.

2. Положення «Про систему внутрішнього навчання персоналу»

— регламентує мету, завдання, принципи, етапи та методи організації навчання в компанії. (Додаток А)

3. Графік проведення навчальних заходів

— план із зазначенням тем, відповідальних осіб, термінів і форм проведення навчань. (Додаток Б)

4. Договір з провайдерами навчальних послуг

— опис умов співпраці з зовнішніми фахівцями або навчальними платформами.

5. Протокол оцінки результатів навчання

— форма збору інформації про результати навчання: тести, відгуки, аналітичні висновки. (Додаток В)

6. Положення «Про заохочення працівників за активну участь в тренінгу»

— встановлює механізми мотивації: премії, подяки, додаткові бонуси. (Додаток Г)

7. Інструкція для працівників щодо участі у внутрішньому навчанні (Додаток Д)

— містить порядок проходження навчання, критерії оцінювання, права та обов'язки учасників.

ВИСНОВКИ

Висновок до Розділу 1: Теоретичні і методичні основи адаптивного управління бізнес-організацією для відповідності сталому розвитку

У першому розділі дипломної роботи було закладено теоретико-методичне підґрунтя для подальшого дослідження адаптивного управління бізнес-організацією в контексті сталого розвитку, використовуючи як приклад мережу ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні.

Розпочинаючи з узагальнення підходів до визначення та змісту ключових понять, було встановлено, що адаптивне управління являє собою динамічну здатність організації оперативно та ефективно змінювати свої структури, процеси та стратегії у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни, включаючи економічні коливання, безпекові загрози та зміни у споживчій поведінці, що є особливо актуальним для бізнес-середовища України. У свою чергу, сталий розвиток розглядається як парадигма розвитку, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними потребами сьогодення та майбутніх поколінь, і є стратегічним орієнтиром для відповідального ведення бізнесу.

Аналіз взаємозв'язку та інтеграції цих понять показав, що адаптивне управління є ключовим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки воно забезпечує гнучкість та стійкість бізнес-організації в умовах мінливого середовища, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком. Синергія між адаптивністю та сталим розвитком проявляється у взаємному підсиленні здатності організації до змін та її прагнення до відповідального та довгострокового розвитку.

У розділі було визначено методи розробки та впровадження адаптивного управління, а також підходи до оцінки відповідності управління цілям сталого розвитку. Серед методів розробки адаптивного управління виділено діагностику існуючої системи, застосування гнучких методологій, проектування адаптивних організаційних структур та використання інструментів стратегічного аналізу з урахуванням невизначеності. Впровадження адаптивного управління розглядалося

через призму управління змінами, залучення персоналу, управління знаннями та використання інформаційних технологій. Оцінка відповідності управління цілям сталого розвитку передбачає розробку систем показників, застосування ESG-аналізу, оцінку життєвого циклу та порівняння з міжнародними стандартами.

Окрему увагу було приділено визначенню напрямів удосконалення адаптивного управління з метою дотримання цілей сталого розвитку. До таких напрямів віднесено інтеграцію принципів сталого розвитку в стратегічне управління, розвиток відповідної організаційної культури, використання цифрових технологій та розширення співпраці зі стейкхолдерами.

Враховуючи специфіку об'єкта дослідження – мережі ресторанів ТОВ "АТРІМС" в Україні – теоретичні положення адаптивного управління та сталого розвитку були розглянуті крізь призму особливостей ресторанного бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності. Було підкреслено важливість адаптивності для забезпечення стійкості компанії та її здатності реагувати на кризові явища, а також необхідність інтеграції принципів сталого розвитку для забезпечення довгострокової відповідальності та конкурентоздатності.

Висновок до Розділу 2: Діагностично-конструктивний аналіз адаптивного управління бізнес-організацією для підтримки сталого розвитку (на прикладі ТОВ "АТРІМС")

Другий розділ дипломної роботи був присвячений комплексному діагностично-конструктивному аналізу діяльності ТОВ "АТРІМС" з метою виявлення проблемних зон та розробки практичних заходів щодо удосконалення адаптивного управління для підтримки сталого розвитку.

У ході стислої характеристики бізнес-організації та ринку її функціонування було окреслено ключові аспекти діяльності ТОВ "АТРІМС", її організаційна структура та особливості конкурентного ринкового середовища. Аналітичне оцінювання діяльності компанії виявило наявність проблеми просадки кваліфікованого персоналу в преміум сегменті, що є наслідком впливу політичних обставин в Україні. Було встановлено причинно-наслідкові зв'язки цієї проблеми та

ідентифіковано фактори, що її посилюють, а також проаналізовано галузеві тенденції в управлінні персоналом у контексті сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплексний проєкт заходів, спрямованих на вирішення проблеми просадки персоналу через удосконалення адаптивного управління. Запропоновані заходи включають програму утримання персоналу, оптимізацію процесів найму та адаптації, а також розвиток корпоративної культури. Проведено економічне обґрунтування впровадження цих заходів, яке показало їхню потенційну високу економічну доцільність з терміном окупності менше ніж за три місяці.

На завершення розділу було розроблено проєкт упровадження запропонованих заходів, що містить календарне планування виконання робіт, розподіл відповідальності між виконавцями, проєкт щодо винагородження залучених працівників та перелік необхідних організаційних документів.

Таким чином, другий розділ дипломної роботи надав глибокий аналіз поточної ситуації з управління персоналом у преміум сегменті ТОВ "АТРІМС", виявив ключову проблему та запропонував конкретний, економічно обґрунтований і структурований план дій для її вирішення, спрямований на підвищення стійкості компанії та сприяння сталому розвитку в соціальній сфері. Розроблений проєкт є практичним інструментом для впровадження необхідних змін в управлінській практиці ТОВ "АТРІМС".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лузан Л. Адаптивне управління: теорія і практика. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Випуск 13(25), 2022
<https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/download/458/398/>
2. Теоретичні засади адаптивного управління. Прямухін Н.В., Мокрій О.Г., 2019. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*», № 6
<https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2285/1/Теоретичні%20засади%20адаптивного%20управління.pdf>
3. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. 2019. *Економіка та суспільство*. Вип. 46. С. 118–124.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179>
4. Українська ресторанна асоціація (УРА): <https://www.uara.org.ua/>
5. Внутрішня статистика відділу управління персоналом ТОВ "АТРІМС"
6. Внутрішня статистика відділу контролю якості ТОВ "АТРІМС"
7. Державна служба статистики України (Укрстат)
<https://stat.gov.ua/uk/node/359?page=7>
8. Pro-Consulting. Аналіз ринку HoReCa в Україні у 2021–1 пол. 2024 рр.
 Дата публікації: квітень 2024 р.
 Джерело: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>
9. Експертні інтерв'ю: Інтерв'ю з представниками ТОВ "АТРІМС".
10. Участь у галузевих конференціях та семінарах де обговорювалися актуальні питання управління персоналом у ресторанному бізнесі.
11. Тренінги по управлінню персоналом серед мереж конкурентів.
12. Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. United Nations.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

13. United Nations. (2024). *Sustainable Development Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
14. Друкер П. (Drucker, P.) *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness, 1967.
https://www.amazon.com/Effective-Executive-Definitive-Harperbusiness-Essentials/dp/0060833459?utm_source=
15. Simon, H. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press, 1947
https://www.amazon.com/Effective-Executive-Definitive-Harperbusiness-Essentials/dp/0060833459?utm_source=chatgpt.com
16. Pro-Consulting. Аналіз ринку HoReCa в Україні. 2024 рік.
Дата публікації: 2024 р.
Джерело: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-horeca-v-ukraine-2024-god>
17. Bureau Business Ideas. Ресторанний консалтинг в Україні.
Дата публікації: 2021 р. Джерело: <https://bureaubusinessideas.com/en/>
18. Restaurant Consulting. Послуги ресторанного консалтингу.
Дата публікації: 2023 р. <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/pro-nas/>
19. Внутрішня статистика фінансового та HR-відділів ТОВ «АТРІМС», 2024 рік.

Додаток А

Положення про систему внутрішнього навчання персоналу ТОВ «АТРІМС»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення регламентує процес організації, мету, завдання, систему та аналіз ефективності навчання персоналу ТОВ «АТРІМС» (далі – Компанія).

1.2. Навчання проводиться відповідно до стратегічних та операційних планів компанії на підставі затвердженого Плану проведення навчальних заходів на поточний рік.

1.3. Мета навчання:

- Підвищення рівня професійності та кваліфікації співробітників;
- Оновлення знань щодо сталого розвитку, екологічних та соціальних аспектів у ресторанному бізнесі;
- Підготовка до виконання нових завдань, зокрема впровадження принципів сталого розвитку.

1.4. Принципи навчання:

- Комплексний та системний підхід до навчання, включаючи аспекти сталого розвитку;
- Безперервність навчання та підвищення кваліфікації на всіх етапах кар'єри співробітників;
- Можливість диференціації за категоріями працівників: від керівників до операційного персоналу;
- Включення нових тем, технологій та методик, пов'язаних зі сталим розвитком бізнесу;
- Навчання поєднане з організаційним розвитком і підвищенням ефективності управлінських процесів.

1.5. Роботу з організації навчання координує відділ розвитку персоналу Компанії.

1.6. Відповідальність за проведення роботи з навчання покладається на відділ розвитку персоналу.

1.7. Керівники підрозділів несуть відповідальність за:

- Визначення потреби в навчанні та розвитку персоналу;
- Координацію практичного застосування отриманих знань;
- Дотримання дисципліни щодо відвідування навчальних заходів.

2. Організація навчання

2.1. Організація навчання починається з виявлення та оцінки потреб у навчанні співробітників.

Джерела визначення потреби у навчанні:

- Стратегічні цілі Компанії, зокрема щодо впровадження сталого розвитку та екологічних ініціатив;
- Заявлені потреби від керівників підрозділів і співробітників;
- Рекомендації за результатами моніторингу та аналізу діяльності компанії.

2.2. За місяць до початку нового календарного року керівники підрозділів подають заявки на потреби в навчанні на наступний рік.

2.3. Відділ розвитку персоналу на підставі аналізу потреб формує план навчальних заходів на рік. У плані зазначаються цільові групи, теми, терміни проведення тренінгів та навчальних програм.

2.4. Відділ розвитку персоналу формує бюджет навчальних заходів, узгоджує його з фінансовим відділом і затверджує керівництво Компанії.

2.5. Програми навчання можуть бути змінені на основі актуальних потреб компанії або зміни стратегічних цілей, зокрема щодо сталого розвитку.

2.6. Для реалізації навчальних заходів залучаються внутрішні тренери, а також зовнішні спеціалісти, консультанти.

2.7. Протягом року до плану навчання можуть вноситися оперативні корективи. Остаточне рішення про зміни приймає керівництво Компанії.

3. Оцінка ефективності навчання

3.1. Мета оцінки ефективності навчання полягає у визначенні ступеня досягнення цілей навчання та оцінці результативності.

3.2. Оцінка ефективності навчання включає аналіз результатів застосування отриманих знань та навичок на практиці.

3.3. Критерії оцінки ефективності навчання:

- Результати анкетування учасників тренінгів;
- Вплив навчання на підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку;
- Використання отриманих знань для покращення внутрішніх процесів компанії (включаючи екологічні та соціальні ініціативи).

3.4. Оцінку ефективності навчання організовує відділ розвитку персоналу за допомогою анкет, тестів та інтерв'ю з працівниками.

4. Прикінцеві положення

4.1. Наприкінці календарного року відділ розвитку персоналу надає керівництву Компанії звіт про проведення навчальних заходів, включаючи витрати, кількість навчених осіб, досягнуті результати.

4.2. Інструменти та методи навчання підлягають регулярному перегляду та вдосконаленню.

4.3. Це Положення вводиться в дію з дня його затвердження керівництвом Компанії.

4.4. Внесення змін та доповнень до цього Положення здійснюється за рішенням керівництва Компанії.

Додаток Б
Графік проведення навчальних заходів

№	Тема	Відповідальний підрозділ	Орієнтовний термін виконання	Форма проведення
1	Основи сталого розвитку в ресторанному бізнесі	HR-відділ + зовнішній консультант	20 січня 2025	Вебінар / очний тренінг
2	Екологізація процесів: управління відходами та зменшення споживання ресурсів	Операційний директор	10 лютого 2025	Воркшоп
3	Клієнтоорієнтованість і сервіс як частина сталого розвитку	Менеджер ресторану	5 березня 2025	Практичне навчання
4	Розвиток лідерських навичок для внутрішніх менторів	HR-відділ + керівники підрозділів	25 квітня 2025	Тренінг + менторська сесія
5	Інклюзивність та етика в обслуговуванні	Зовнішній тренер	16 травня 2025	Семінар
6	Енергоефективність у закладах HoReCa	Запрошений експерт з енергоменеджменту	20 червня 2025	Презентація + Q&A
7	Оцінка впливу на стейкхолдерів: як враховувати думку клієнтів і працівників	HR-відділ + маркетолог	12 вересня 2025	Аналітична сесія
8	Підсумковий тренінг: інтеграція принципів сталого розвитку в щоденну практику	HR-відділ + керівники підрозділів	10 грудня 2025	Офлайн-тренінг

Додаток В

ТОВ «АТРІМС»

Протокол оцінки результатів навчального заходу

1. Загальна інформація

- Назва навчання: _____
- Дата проведення: _____
- Місце проведення: _____
- Форма проведення: (онлайн / офлайн / змішана) _____
- Викладач / тренер: _____
- Кількість учасників: _____

2. Змістова частина навчання

Основні теми / модулі, що були розглянуті:

3. Методи оцінювання результатів навчання:

(відмітити застосовані)

- Письмове тестування
- Усне опитування
- Анкетування (задоволеність)
- Практичне завдання
- Групова дискусія
- Інше: _____

4. Результати навчання (аналітична частина):

- Середній бал за тестування: _____ / 10
- Відсоток учасників, які показали покращення знань: _____ %
- Основні труднощі учасників під час навчання:

- Позитивні сторони заходу:

- Пропозиції щодо покращення:

5. Висновки та рекомендації:

- Доцільність повторного проведення: (так / ні)
- Рекомендовані наступні теми для розвитку:

- Учасники, які потребують додаткового навчання:

6. Підписи

Особа, відповідальна за аналіз результатів навчання:

ПІБ: _____

Посада: _____

Підпис: _____

Дата: _____

Додаток Г

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає механізми заохочення працівників за активну участь у тренінгах та навчальних заходах, організованих компанією.

1.2. Активною участю в тренінгу є:

- участь у всіх етапах тренінгу (лекції, практичні заняття, обговорення),
- виконання завдань, практичних робіт, участь у групових обговореннях,
- прояв ініціативи та активності в процесі навчання,
- здобуття позитивних результатів за підсумками тренінгу.

2. Механізми заохочення

2.1. За активну участь у тренінгах працівники компанії можуть отримати наступні форми заохочення:

- Премія — грошова винагорода за високу активність під час тренінгу та досягнення значних результатів.
- Подяка — офіційне визнання заслуг працівника, що проявив особливу ініціативу або досягнув високих результатів у тренінгу, з публікацією в корпоративних матеріалах (наприклад, на внутрішньому порталі чи на загальних зборах).
- Додаткові бонуси — пільги або привілеї для працівників, що активно брали участь у тренінгу, наприклад, додаткові вихідні, безкоштовне навчання чи участь у подальших спеціалізованих тренінгах за рахунок компанії.

3. Критерії заохочення

3.1. Рішення щодо надання заохочень базується на таких критеріях:

- активність на тренінгу (участь у дискусіях, виконання завдань),
- якість виконаних завдань та тестів,
- ініціативність, проявлена під час виконання практичних робіт,
- позитивні відгуки тренера або організаторів тренінгу.

4. Процедура надання заохочень

4.1. Після завершення тренінгу керівники або HR-відділ оцінюють активність учасників та приймають рішення щодо надання заохочення.

4.2. Процедура включає:

- оцінку результатів тренінгу та активності кожного працівника,
- підготовку пропозицій щодо надання премії, подяки або бонусу,

- затвердження рішення керівництвом компанії.

5. Види премій та бонусів

5.1. Премії можуть бути:

- щомісячні, за досягнення високих результатів протягом певного періоду,
- разові, за особливі досягнення під час тренінгу.

5.2. Додаткові бонуси можуть включати:

- організацію подальших навчальних заходів або тренінгів за рахунок компанії,
- надання можливості для участі в міжнародних тренінгах чи семінарах.

6. Заключні положення

6.1. Це Положення набирає чинності з моменту його затвердження керівництвом компанії.

6.2. Зміни та доповнення до цього Положення можуть вноситись за рішенням керівництва компанії.

Додаток Д

Інструкція для працівників щодо участі у внутрішньому навчанні персоналу ТОВ «АТРІМС»

1. Загальні положення

1.1. Ця інструкція визначає порядок проходження внутрішнього навчання, права, обов'язки та критерії оцінювання працівників, залучених до процесу професійного розвитку.

1.2. Навчання є обов'язковою частиною кадрової політики компанії та здійснюється відповідно до затвердженого графіка.

2. Порядок проходження навчання

2.1. Участь у навчанні здійснюється відповідно до розкладу, що затверджується керівництвом.

2.2. Працівники зобов'язані своєчасно з'являтися на тренінги, семінари або онлайн-навчання, проходити тестування й оцінювання.

2.3. Форма навчання може бути очною, дистанційною або змішаною.

2.4. За результатами кожного етапу працівники заповнюють відгукові форми та проходять оцінювання.

3. Права учасників навчання

3.1. Отримувати навчальні матеріали в повному обсязі.

3.2. Звертатися до тренера або керівника з питань, пов'язаних з темами навчання.

3.3. Пропонувати теми для наступних навчальних заходів.

3.4. Отримувати сертифікати або інші підтвердження проходження навчання.

4. Обов'язки учасників навчання

4.1. Дотримуватись розкладу та дисципліни під час навчання.

4.2. Активно брати участь у всіх формах навчання (групові вправи, дискусії, тести).

4.3. Використовувати отримані знання на практиці.

4.4. Повідомляти керівництво про перешкоди у проходженні навчання.

5. Критерії оцінювання

5.1. Оцінювання результатів навчання здійснюється за такими критеріями:

- результати тестування;
- відгуки тренерів;
- участь у практичних завданнях;
- рівень застосування знань у роботі (оцінка керівника через 1 місяць після навчання).

5.2. Результати оцінювання враховуються при прийнятті рішень щодо преміювання, підвищення чи включення до кадрового резерву.