

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра управління та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ”**

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21м
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Димид Соломії Іванівни

Керівник: д-р філософії, Малишівський Т.В.

Рецензент: к.е.н., доц. Стефінін В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	6
1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління людськими ресурсами ...	6
1.2. Теоретичні підходи до формування HR-стратегії в сучасних умовах ...	14
1.3. Роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації.....	23
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ “VINOTEKA”	34
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії.....	34
2.2. Стратегічний аналіз ресторану “Vinoteka”	40
2.3. Аналітична оцінка впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами в компанії.....	45
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «VINOTEKA».....	53
3.1. Формування HR-стратегії для ресторану «Vinoteka» з урахуванням цифрових інновацій.....	53
3.2. Рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів розвитку та мотивації персоналу в цифровому середовищі в діяльності ресторану “Vinoteka”	61
3.3. Перспективи трансформації HR-функцій в Україні.....	66
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена глибинними змінами, що відбуваються у сучасному світі під впливом цифрової трансформації. У XXI столітті саме людські ресурси стають головним стратегічним активом організацій, адже їхня компетентність, креативність, здатність адаптуватися до інноваційних процесів і швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища визначають конкурентоспроможність підприємства. Водночас розвиток цифрових технологій – від автоматизації бізнес-процесів і штучного інтелекту до хмарних платформ та аналітики великих даних – радикально змінює підходи до управління персоналом, потребуючи не лише оновлення інструментарію, але й перегляду стратегічних підходів у цій сфері.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для управління людськими ресурсами: підвищення ефективності відбору і підготовки кадрів завдяки використанню HR-аналітики та штучного інтелекту, вдосконалення систем мотивації через цифрові платформи зворотного зв'язку, створення умов для гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи. Разом з тим, вона формує і низку серйозних викликів, серед яких – необхідність розвитку цифрових компетентностей працівників, забезпечення кібербезпеки, подолання опору інноваціям, збереження балансу між автоматизацією і людським фактором, а також побудова нової організаційної культури, що базується на відкритості, гнучкості та інноваційності.

Для підприємств, які прагнуть зберегти стабільні позиції на ринку та забезпечити довгострокову перспективу розвитку, важливим завданням стає формування стратегічного бачення управління людськими ресурсами в умовах цифрових перетворень. Традиційні підходи, орієнтовані лише на адміністративні чи операційні функції кадрового менеджменту, вже не відповідають вимогам сучасності. Натомість необхідне впровадження стратегічного управління, що враховує цифрові тренди, ґрунтується на інтеграції інноваційних технологій у HR-практики та передбачає створення

сприятливих умов для професійного й особистісного розвитку персоналу. Стратегічне управління людськими ресурсами виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й ключовим фактором його адаптивності, стійкості та інноваційного розвитку.

Отже, дослідження стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. З одного боку, воно спрямоване на розвиток теоретико-методологічних засад управління персоналом у нових умовах цифрової економіки. З іншого – його результати мають безпосереднє прикладне значення для вітчизняних підприємств, які стикаються з необхідністю модернізації систем управління кадрами, підвищення їх цифрової грамотності та побудови інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, моделі, методи та цифрові інструменти формування і реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Метою дослідження є здійснення аналізу системи стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації на прикладі компанії “VINOTEKA” та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у нових цифрових реаліях.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і еволюцію стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Охарактеризувати теоретичні підходи до формування HR-стратегії в сучасних умовах.
3. Розкрити роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації.
4. Надати загальну характеристику діяльності ресторану «Vinoteka».

5. Провести стратегічний аналіз ресторану «Vinoteka».
6. Виконати аналітичну оцінку впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами в компанії.
7. Сформувати HR-стратегію для ресторану «Vinoteka» з урахуванням цифрових інновацій.
8. Надати рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів розвитку та мотивації персоналу в цифровому середовищі в діяльності ресторану «Vinoteka».
9. Визначити перспективи трансформації HR-функцій в Україні.

У роботі використано методи аналізу і синтезу наукових джерел для узагальнення сучасних наукових концепцій у сфері HR; порівняльний аналіз – для виявлення спільних і відмінних рис теоретичних шкіл менеджменту; методи стратегічної діагностики (SWOT і PEST-аналіз) – для оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Крім того, застосовано методи структурно-функціонального аналізу (для визначення ролі HR у досягненні стратегічних цілей організації), експертних оцінок (для визначення пріоритетів розвитку персоналу), метод індукції та дедукції (для формування висновків і рекомендацій), а також графічні методи візуалізації результатів дослідження.

Практична значущість полягає у формуванні пропозицій, що дозволяють зменшити плинність персоналу, підвищити якість обслуговування, прискорити адаптацію та навчання співробітників, а також вибудувати прозору систему цілей і показників результативності.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 86 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 2 рисунків, список використаних джерел, що включає 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління людськими ресурсами

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами полягає у системному узгодженні всіх рішень щодо персоналу з довгостроковими цілями організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами це метод прийняття рішень, який визначає наміри та плани компанії щодо трудових відносин, а також формування політики і практики в сферах найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособистісних відносин [15, с.2-3].

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами полягає також у відповіді на три найважливіших питання: де зараз знаходиться організація і її людські ресурси; у якому напрямку вони повинні бути задіяні у відповідності зі стратегією фірми; як вони повинні розвиватися, щоб досягти місії і бачення компанії [16, с.4].

Головна відмінність від традиційного управління кадрами полягає у рівні інтеграції з бізнес-стратегією та часовому горизонті рішень. Класичний кадровий підхід фокусується на веденні документації, оформленні прийому і звільненні, нарахуванні виплат та дотриманні трудового законодавства. Рішення мають короткостроковий характер, а функція сприймається як допоміжна. Стратегічний підхід розширює фокус: HR стає партнером бізнесу у формуванні конкурентних переваг, оперує показниками ефективності, пов'язує HR-ініціативи з фінансовими результатами і ризиками, застосовує аналітику для прогнозування потреб у навичках і для вимірювання впливу людей на клієнтський досвід, продуктивність та стійкість процесів.

Еволюція стратегічного управління людськими ресурсами у світі та в Україні відображає зміни економічних умов і технологій. Від адміністративних моделей індустріальної епохи поступово перейшли до інтегрованих систем управління, що спираються на цифрові платформи, хмарні рішення та гнучкі методи організації праці. Розвиток прямує від домінування ієрархій і жорстких правил до орієнтації на компетентності, залученість і постійне навчання [62].

Людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом [9, с.42].

Мета стратегічного управління людськими ресурсами – це визначення місії, цілей і стратегій їх професійного розвитку та конкурентоспроможності на ринку праці, що є підґрунтям реалізації стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступають процеси планування, регулювання, координації, мотивації та контролю на підприємствах (в організаціях).

Суб'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступає керівництво підприємства (організації) [9, с.42].

Розглянемо у табл.1.1 історичні етапи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

Період	Характеристика
1950–1970-ті	Адміністративно-командні підходи, централізовані норми, планові показники, низька автономія підприємств
1980–1990-ті	Ринкові реформи, становлення приватного сектору, перші практики HRM у міжнародних і спільних підприємствах
2000–2010-ті	Масове поширення HR-функцій у корпораціях, запозичення стандартів, поява HR-аналітики і дистанційного навчання
2015–сьогодні	Активна цифровізація сервісного сектору, економіка платформ, поєднання гнучких методів із регуляторними вимогами

Джерело: [7]

У період 1950–1970-х років управління людськими ресурсами було здебільшого адміністративно-командним. Підприємства функціонували за чітко встановленими централізованими нормами та плановими показниками, що обмежувало автономію окремих організацій. Працівники виконували завдання переважно у відповідності до директив керівництва, а основним інструментом управління були формальні правила та дисциплінарні заходи. Прикладом цього періоду можна вважати великі промислові підприємства, де робітники підпорядковувалися строгим виробничим планам, а ініціативу від них майже не очікували.

У 1980–1990-х роках відбулися суттєві трансформації, зумовлені ринковими реформами та становленням приватного сектору. З'явилися перші практики стратегічного управління персоналом у міжнародних і спільних підприємствах, де почали приділяти увагу не лише контролю за виконанням планів, а й розвитку компетенцій працівників, їхній мотивації та адаптації до нових умов [2]. Наприклад, у виробничих підприємствах із іноземними інвестиціями почали запроваджувати системи оцінки персоналу та бонусні схеми, які стимулювали продуктивність, а також елементи корпоративної культури, що формували відчуття причетності до компанії.

У 2000–2010-х роках відбулося масове поширення HR-функцій у корпораціях і великих компаніях. HR-аналітика стала невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом, а дистанційне навчання та електронні

платформи дозволяли ефективно розвивати компетенції співробітників без значних витрат часу та ресурсів. Наприклад, компанії, що працюють у сфері ІТ або послуг, почали активно впроваджувати онлайн-системи для оцінки ефективності персоналу, проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, що сприяло підвищенню продуктивності та гнучкості організацій.

Нині, починаючи з 2015 року і до сьогодні, стратегічне управління людськими ресурсами активно цифровізується, особливо у сервісному секторі, який швидко реагує на потреби ринку та споживачів. З'являються економічні платформи, цифрові HR-системи та інструменти для управління талантами, які поєднують гнучкі методи роботи із дотриманням регуляторних вимог. Наприклад, ресторани та готельні мережі впроваджують цифрові платформи для планування робочого графіка, оцінки продуктивності персоналу, автоматизації процесів підбору та навчання співробітників [5]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й створює умови для безперервного розвитку працівників, адаптації до змін і підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.

Сутність стратегічного підходу розкривається через принцип узгодженості:

- вертикальна узгодженість означає, що HR-цілі прямо впливають із бізнес-цілей: коли стратегія передбачає диференціацію сервісу, пріоритетом стають компетентності клієнтської взаємодії, стандарти якості і швидка адаптація новачків; коли стратегія орієнтована на операційну ефективність, основну увагу приділяють оптимізації графіків, багатофункціональності ролей і скороченню витрат на вакансію [10].

- горизонтальна узгодженість передбачає єдність інструментів: профілі компетентностей відповідають описам посад, система оцінювання прив'язана до навчальних маршрутів, винагороди корелюють із результатами, а кар'єрні треки підтримують утримання критичних спеціалістів [42, с.20].

Ключові завдання стратегічного управління людськими ресурсами охоплюють прогнозування потреб у персоналі з урахуванням сезонності та стратегії росту, формування і підтримку критичних компетентностей, проєктування ціннісної пропозиції роботодавця, побудову ефективних каналів залучення кандидатів, скорочення часу на закриття вакансій і підвищення якості найму, розвиток продуктивності через навчання і коучинг, забезпечення справедливої винагороди та прозорих правил її коригування, формування лідерського резерву, управління змінами і ризиками, включно з правовими та репутаційними [8].

Функції стратегічного HR утворюють інтегровану систему (рис.1.1).

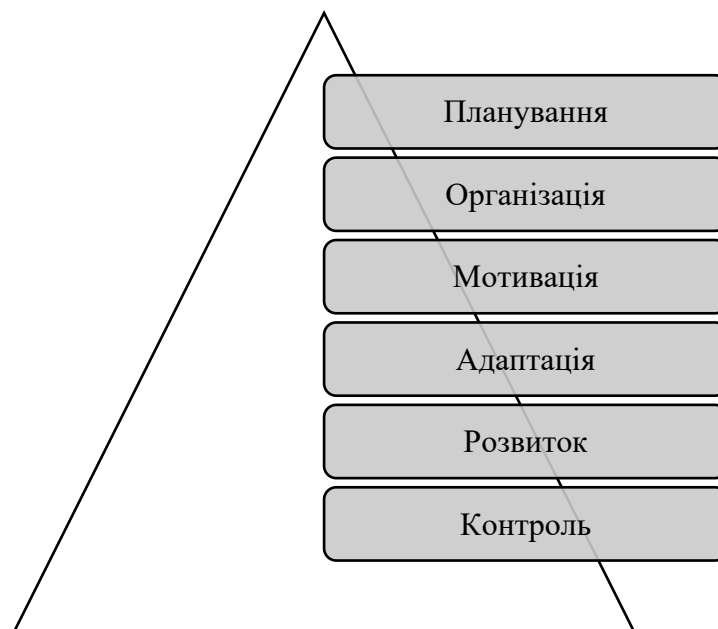


Рис.1.1. Функції стратегічного управління людськими ресурсами

Джерело: розроблено та складено автором

Планування робочої сили поєднує прогноз попиту на навички і пропозиції на ринку, дозволяє моделювати сценарії різних темпів зростання. Відбір і адаптація перетворюють потенціал кандидата на продуктивність через чіткі стандарти, наставництво і зворотний зв'язок у перші місяці роботи [14]. Системи навчання підтримують безперервний розвиток, комбінуючи мікроформати, практику на робочому місці і коучинг. Керування результативністю поєднує цілі, індикатори і регулярні бесіди, замінюючи

формальну щорічну оцінку на короткі цикли. Винагороди налаштовуються під реальні драйвери поведінки, доповнюються нематеріальними стимулами і можливостями балансу роботи та життя [9, с.42].

Важливою рисою стратегічного HR є робота з культурою і цінностями як інструментом конкурентної переваги. Культура визначає, як приймаються рішення, як люди співпрацюють, як реагують на помилки і як ставляться до клієнта. Якщо орієнтир – виняткова якість сервісу, то культура має підтримувати емпатію, відповідальність і готовність змінюватися. Це потребує відповідної кадрової політики: підбору людей із релевантними поведінковими індикаторами, навчання навичкам комунікації і деескалації складних ситуацій, коучингу керівників щодо надання зворотного зв'язку, а також створення умов, у яких правильна поведінка стає звичкою.

Еволюція інструментів оцінювання і розвитку дозволяє відходити від універсальних рішень до індивідуалізації. Профілі компетентностей будуються на аналізі робіт і спостережуваних індикаторів, карти навичок команди виявляють прогалини і підказують, де інвестувати у навчання. Комбінований підхід до оцінювання підсилює об'єктивність: самозвіт, оцінка керівника і колег доповнюються даними про результати, помилки, відгуки клієнтів. Ці дані не лише описують минуле, а й допомагають прогнозувати ризик звільнення чи потребу в додатковій підтримці [7].

Зв'язок HR-стратегії з бізнес-стратегією матеріалізується у системі показників. Якщо компанія прагне підвищити частку лояльних гостей, HR-цілі зосереджуються на скороченні часу адаптації новачків, розвитку навичок вирішення нестандартних запитів і підвищенні залученості персоналу. Якщо мета – підвищити операційну ефективність, HR відстежує точність планування графіків, коефіцієнт багатофункціональності ролей, стабільність якості в пікові періоди. Показники добираються так, щоб їх можна було регулярно вимірювати, а зміни – пояснювати співробітникам зрозумілою мовою [12].

Ефективність стратегічного HR значною мірою визначається взаємодією з лінійними керівниками. Роль HR-партнера полягає у спільному формуванні

планів розвитку підрозділу під цілі, у допомозі з визначенням критичних ролей і очікуваної поведінки, у підборі інструментів навчання і мотивації, а також у підтримці комунікацій. Від керівника очікується регулярний зворотний зв'язок, наставництво і участь у прийнятті кадрових рішень на основі даних. Такий розподіл відповідальності підсилює вплив і зменшує розрив між політиками і повсякденною практикою.

Зміни процесів або технологій неминуче вимагають зміни поведінки людей. Тому управління змінами стає обов'язковим елементом стратегії. Воно включає оцінку готовності підрозділів, план підтримки, програму навчання і систему підкріплень. Прозорість рішень, залучення працівників до дизайну нових процесів і регулярні заміри ефекту знижують опір і прискорюють прийняття нових правил. Водночас важливо враховувати ризики вигорання та емоційного виснаження, запроваджуючи механізми відновлення і психологічної підтримки.

Питання справедливої винагороди і прозорих можливостей розвитку має центральне місце [3]. Стратегічний підхід не зводиться до збільшення зарплати; він формує збалансований пакет, який поєднує фіксовану та змінну частини, нематеріальні стимули, можливості навчання і зрозумілі кар'єрні маршрути. Головна ідея – надати людині відчуття зростання і впливу на результат, поєднавши винагороду з реальним внеском у бізнес-цілі.

Належність до стратегічного рівня не скасовує вимог до дотримання норм і етики. Захист персональних даних, недискримінація, безпечні умови праці і справедливість процедур – це фундамент, без якого не працює жодна просунута система [17]. Етичні стандарти закріплюються в політиках і кодексах, а їх виконання підтримується як контрольними механізмами, так і культурою взаємної поваги. Високі стандарти етики підсилюють бренд роботодавця і допомагають утримувати таланти, знижуючи витрати на підбір.

Стратегічний HR взаємодіє з фінансами, маркетингом і операціями. З фінансами узгоджуються бюджети на найм і навчання, моделюється окупність інвестицій у персонал, розраховується загальна вартість робочої сили. З

маркетингом синхронізується бренд роботодавця з клієнтським брендом, щоб внутрішні практики відповідали зовнішнім обіцянкам. З операціями погоджуються графіки, навантаження і стандарти, щоб забезпечити стабільну якість обслуговування навіть у пікові періоди, коли людський фактор є критичним.

В умовах невизначеності та швидких технологічних змін стратегічний HR поєднує довгі горизонти планування з короткими циклами перегляду пріоритетів. Нові інструменти впроваджуються через пілоти з чіткими гіпотезами і метриками успіху. Вдале рішення масштабується, неефективне – зупиняється або коригується. Такий підхід зменшує ризики і дозволяє оптимально розподіляти інвестиції у розвиток людей з урахуванням реального впливу на бізнес-показники [13].

Комунікації стають ключовим механізмом реалізації стратегії. Співробітникам потрібно зрозуміло пояснювати напрям руху, очікування і роль кожного у досягненні мети. Наратив має бути простим, системним і послідовним, а комунікація – двосторонньою, зі зборами зворотного зв'язку і готовністю відповідати на складні запитання. Саме так формується довіра, без якої важко утримати залученість і якість сервісу в довгостроковій перспективі.

Питання добробуту і безпеки працівників набуває стратегічної ваги. Високі навантаження у сервісі можуть призводити до вигорання, конфліктів або помилок. HR ініціює програми підтримки, моніторить навантаження, впроваджує механізми відновлення і навчає керівників помічати ризики. Турбота про добробут – не лише етика, а й бізнес-логіка, адже відновлений працівник продуктивніший і доброзичливіший у взаємодії з клієнтами, що прямо впливає на виручку і репутацію [4].

Можна зробити висновки, що стратегічне управління людськими ресурсами являє собою якісно новий етап розвитку кадрової роботи, який виходить далеко за межі адміністративних та облікових функцій і перетворює HR у повноправного партнера бізнесу. Його сутність полягає у забезпеченні цілісності й узгодженості кадрових рішень із загальною стратегією організації,

у фокусі на формуванні конкурентних переваг через розвиток людського капіталу та у довгостроковому горизонті планування. Еволюція стратегічного управління персоналом від адміністративно-командних підходів до сучасних інтегрованих цифрових систем демонструє поступове зростання його ваги для результативності організацій.

1.2. Теоретичні підходи до формування HR-стратегії в сучасних умовах

Теоретичні підходи до формування HR-стратегії відображають еволюцію поглядів на роль людини в організації та механізми перетворення людського потенціалу на стійкі результати.

Розглянемо у табл.1.2 основні концепції, які вплинули на сучасні практики стратегічного управління людськими ресурсами.

Класичні підходи до управління персоналом сформувалися на початку XX ст. у межах наукової школи менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. і Л. Гілбрет) та адміністративної школи (А. Файоль). Наукова школа зосереджувалася на раціоналізації праці, стандартизації процесів і підвищенні продуктивності за допомогою нормування, розподілу обов'язків та контролю. Її перевагою була чіткість, ефективність і можливість прогнозування результатів, однак недоліком – знеособлення працівника, зведення його ролі до “механізму” виробництва.

Адміністративна школа, яку представляв А. Файоль, зробила крок уперед, систематизувавши управлінські функції (планування, організація, координація, мотивація, контроль) і заклавши основи сучасного менеджменту [21]. Разом ці дві концепції створили фундамент для розвитку управління людськими ресурсами, визначивши принципи дисципліни, ієрархії, єдності командування та відповідальності, проте в умовах цифрової економіки їхня надмірна формалізація поступається місцем гнучким і людиноцентричним

підходам [38].

Таблиця 1.2

**Основні концепції, які вплинули на сучасні практики
стратегічного управління людськими ресурсами**

Концепція	Сильні сторони	Обмеження
Наукова школа менеджменту	Рационалізація праці, підвищення продуктивності, науковий підхід до організації робочих процесів	Механістичність, ігнорування людського фактору
Адміністративна школа	Формування принципів управління, чітка ієрархія, систематизація управлінських функцій	Надмірна централізація, слабка гнучкість
Школа людських відносин	Підвищення залученості і лояльності	Ризик романтизації «м'яких» чинників без вимірюваності
Поведінкова (біхевіористська)	Переклад стратегічних цілей у стандарти поведінки	Ігнорування глибинних мотивацій і контексту
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Обґрунтовує інвестиції у розвиток і утримання талантів	Ризик інерційності та «зачарованості» наявними ресурсами
Компетентнісний підхід	Прозорі профілі, узгодження оцінки, навчання і кар'єри	Складність валідної розробки та оновлення моделей
Ситуаційний	Гнучкість, адаптивність	Ризик фрагментації практик і втрати цілісності
Соціальний обмін і психологічний контракт	Пояснює залученість і утримання	Суб'єктивність і мінливість
Інституційний	Зниження регуляторних ризиків	Може стримувати інновації

Джерело: [28]

Школа людських відносин сформувалася у 1930-х рр. під впливом досліджень Елтона Мейо [7]. Вона довела, що продуктивність залежить не лише від умов праці чи зарплати, а й від соціально-психологічного клімату, відчуття значущості та групової підтримки. Цей підхід дав поштовх розвитку програм залученості, командної роботи, корпоративної культури. Сильна сторона – підвищення лояльності й мотивації персоналу через увагу до «людського фактору» [20]. Обмеження полягає у ризику романтизації «м'яких» чинників без їх вимірюваності, що ускладнювало оцінку ефективності HR-практик.

Поведінковий підхід концентрується на тому, які саме дії працівників

забезпечують стратегічний результат, і як середовище формує і підкріплює ці дії. У сервісних моделях це стосується стандартів привітання, способів зняття напруги у гостя, темпу роботи у пікові години, розподілу уваги між завданнями. Переклад цілей у чек-листи і сценарії, підкріплені регулярним зворотним зв'язком, коучингом і справедливою системою стимулів, забезпечує повторюваність потрібної поведінки і передбачувану якість сервісу. Цей підхід також підтримує ідею коротких циклів корекції замість рідкісних формальних атестацій [19].

Ресурсно-орієнтований підхід пояснює, чому саме людські ресурси можуть створювати довгострокову перевагу. Якщо навички, знання і соціальні зв'язки є рідкісними, важкокопійованими, цінними і організаційно підтриманими, конкуренти не здатні швидко їх відтворити. Такий підхід переводить фокус зі скорочення витрат на робочу силу на вибудову унікальної комбінації компетентностей, що живить інновації, сервіс і репутацію. Для практики стратегічного HR це означає пріоритизацію карт критичних ролей, механізмів передачі знань і інвестицій у розвиток саме тих спроможностей, що мають максимальну віддачу для обраної бізнес-моделі [1, с.2].

Компетентнісний підхід деталізує, як перетворити стратегічні наміри на конкретні вимоги до людей. Компетенція описує не лише технічні знання і навички, а й поведінкові індикатори, когнітивні стилі і соціально-емоційні якості, що у сукупності забезпечують стаке досягнення результатів. Побудова валідної моделі компетентностей починається з аналізу робіт і цільових сценаріїв, далі формуються рівні володіння і приклади спостережуваної поведінки [24]. Коли профілі закладені в описи посад, механізми оцінювання і навчальні маршрути, організація отримує горизонтально узгоджену систему, де підбір, адаптація, розвиток і винагороди тягнуть в один бік.

Ситуаційний підхід виходить із того, що не існує універсальних методів управління персоналом: ефективні інструменти залежать від контексту – розміру компанії, ринку, етапу розвитку, особливостей команди та зовнішнього середовища. У стратегічному HR це проявляється у гнучкому

доборі систем оцінювання, стимулювання чи навчання залежно від завдань бізнесу. Перевага – висока адаптивність, можливість швидко перебудувати кадрову політику. Недолік – ризик фрагментації, коли різні підходи не інтегруються в єдину стратегію і організація втрачає цілісність кадрової системи [28].

Концепція соціального обміну і психологічного контракту пояснює залученість та утримання персоналу через взаємність у відносинах між працівником і роботодавцем. Йдеться не лише про формальний трудовий договір, а й про невидимі очікування – справедливе ставлення, розвиток, безпеку, можливість кар'єри [36]. Якщо організація дотримується цих негласних домовленостей, працівники відповідають лояльністю, ініціативністю і готовністю працювати «понад норму». Сильна сторона – глибоке розуміння мотивації, слабка – суб'єктивність і мінливість очікувань, що ускладнює управління [25].

Інституційний підхід розглядає HR-стратегії крізь призму зовнішніх норм і регуляцій – законодавчих, галузевих, професійних стандартів. Його значення особливо зростає у сферах, де висока роль правових ризиків, дотримання безпеки чи етики (наприклад, медицина, фінанси, держсектор). Сильна сторона – зниження регуляторних ризиків, формування відповідності вимогам держави та суспільства. Водночас цей підхід може обмежувати інновації, оскільки занадто орієнтує HR-систему на формальне виконання правил, а не на пошук нових способів розвитку персоналу [28].

Принципи формування HR-стратегії впливають з цих підходів і моделей (рис.1.2).

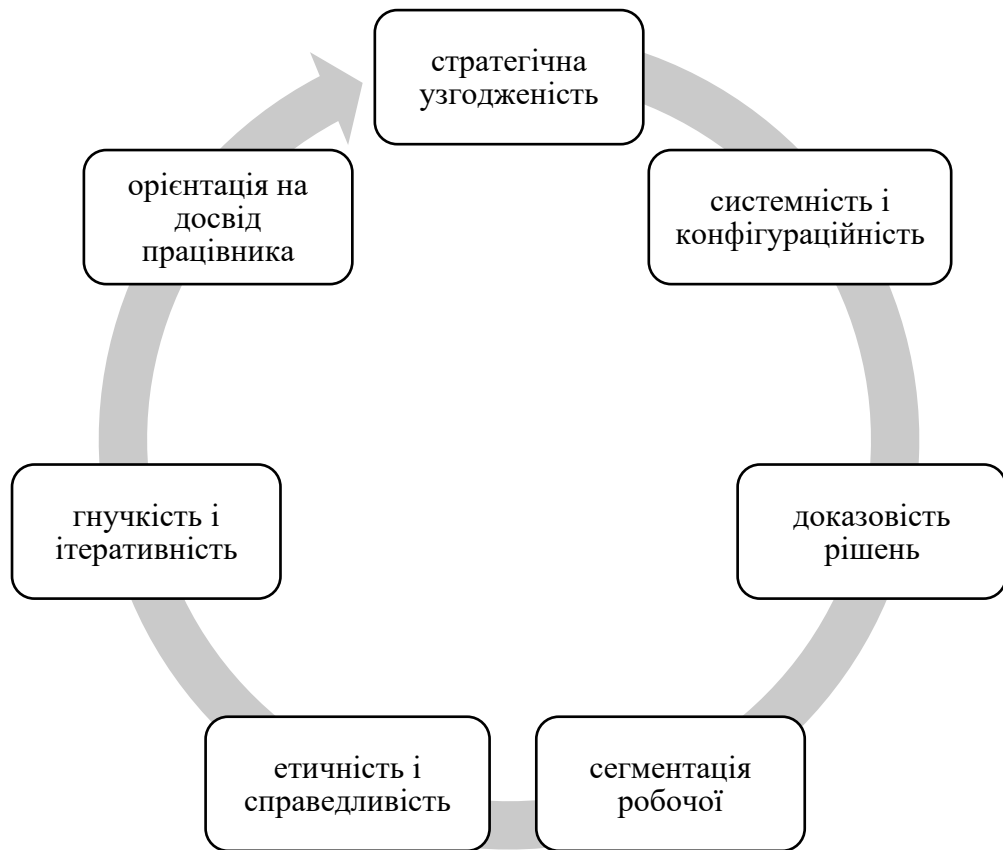


Рис.1.2. Принципи формування HR-стратегії

Джерело: розроблено та складено автором

Стратегічне управління людськими ресурсами у сучасних організаціях базується на низці принципів, які забезпечують ефективність, прозорість і відповідність HR-функцій загальній стратегії підприємства. Першим ключовим принципом є стратегічна узгодженість. Це означає, що HR-цілі, програми та показники мають безпосередньо підтримувати бізнес-цілі організації, а не існувати автономно або як окремі ініціативи [26]. Наприклад, якщо компанія ставить завдання розширення клієнтської бази та підвищення якості обслуговування, HR-стратегія повинна передбачати навчання персоналу навичкам клієнтського сервісу, системи мотивації, що стимулюють якісну роботу, а також оцінку ефективності працівників через метрики задоволеності клієнтів. Стратегічна узгодженість гарантує, що всі HR-процеси працюють на досягнення ключових бізнес-результатів, створюючи синергію між розвитком людей і розвитком організації.

Другим принципом є системність і конфігураційність. Він передбачає, що окремі HR-політики, інструменти та практики не застосовуються ізольовано, а підбираються таким чином, щоб взаємно підсилювати ефект одна одної. Наприклад, впровадження системи оцінки компетенцій ефективно лише тоді, коли паралельно працюють програми навчання, індивідуальні плани розвитку та система мотивації [23]. У такому разі розвиток компетенцій співробітника підкріплюється можливістю отримання винагороди, а оцінка ефективності стає основою для цілеспрямованого навчання. Системність дозволяє створити цілісну HR-екосистему, де всі інструменти взаємодіють і підвищують ефективність управління персоналом, замість того щоб діяти фрагментарно [39].

Третім принципом є доказовість рішень. Сучасне управління людськими ресурсами повинно базуватися на фактичних даних, аналітиці, гіпотезах і метриках ефекту, а не лише на інтуїції або модних трендах. Використання HR-аналітики дозволяє оцінювати вплив різних заходів на продуктивність, залученість та утримання персоналу [51]. Наприклад, перед впровадженням нової системи бонусів проводиться аналіз даних про ефективність існуючої мотиваційної системи, а після впровадження оцінюється, наскільки змінилися показники продуктивності та задоволеності співробітників. Такий підхід знижує ризики невдалих рішень і підвищує обґрунтованість управлінських дій.

Четвертий принцип – сегментація робочої сили. Різні категорії працівників мають різні потреби, мотивації та очікування, і це необхідно враховувати при формуванні HR-політик. Наприклад, молоді спеціалісти можуть цінувати можливості для професійного росту та участь у тренінгах, тоді як досвідчені працівники більше орієнтовані на стабільність, соціальні гарантії та гнучкий графік. Сегментація дозволяє розробляти різні ціннісні пропозиції, навчальні маршрути та системи стимулювання, що відповідають очікуванням конкретних груп співробітників, підвищуючи їх залученість та ефективність.

П'ятий принцип – етичність і справедливість. Управління персоналом має базуватися на прозорих правилах, недискримінаційних процедурах, захисті даних та формуванні чесного психологічного контракту між працівником і роботодавцем. Наприклад, процеси підбору, оцінки та просування повинні бути відкритими, стандартизованими та однаково застосовуватись до всіх працівників. Дотримання етичних принципів підвищує довіру до HR-функції, зміцнює корпоративну культуру та сприяє формуванню лояльності серед персоналу.

Шостий принцип – гнучкість і ітеративність. Впровадження нових HR-процедур найефективніше здійснювати через пілотні проєкти, короткі цикли перегляду та поступове масштабування успішних рішень. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації. [41] Наприклад, тестування нової програми розвитку компетенцій на одній команді або відділі допомагає оцінити її ефективність, врахувати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи перед впровадженням у масштабі всієї організації. Ітеративний підхід сприяє мінімізації помилок, підвищує адаптивність HR-політик та дозволяє швидше досягати бажаних результатів.

Сьомий принцип – орієнтація на досвід працівника. Для ефективності HR-процесів недостатньо лише формально реалізувати політики та інструменти; важливо, як співробітник сприймає їх на практиці. Позитивний досвід взаємодії з HR-системами формує залученість, мотивацію та поведінку працівника, тоді як негативний – може зменшити ефективність усіх заходів. Наприклад, система електронного навчання має бути зручною, інтуїтивно зрозумілою і мотивувати до регулярного використання, а не створювати додаткові труднощі для працівника. Орієнтація на досвід співробітника допомагає підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і забезпечити, щоб HR-ініціативи дійсно працювали на користь організації.

Таким чином, дотримання цих семи принципів створює цілісну, адаптивну та ефективну систему управління людськими ресурсами, яка

забезпечує баланс між стратегічними потребами бізнесу і розвитком персоналу. Інтеграція стратегічної узгодженості, системності, доказовості, сегментації, етичності, гнучкості та орієнтації на досвід співробітника дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність роботи та конкурентоспроможність, але й створювати середовище, в якому працівники мотивовані, залучені та готові до інноваційних змін.

Роль аналітики і цифрових технологій у сучасних підходах стала визначальною. Інформаційні системи управління персоналом інтегрують дані про вакансії, кандидатів, навчання, графіки, результати і винагороди. Системи відстеження кандидатів забезпечують прозорість воронки найму, скорочення часу закриття позиції і якість джерел. Платформи електронного навчання дозволяють будувати мікромаршрути і персоналізувати контент під роль і рівень компетентності. Інструменти планування робочої сили синхронізують попит і пропозицію, враховують сезонність і дозволяють моделювати альтернативні сценарії. Аналітичні панелі надають керівникам своєчасні індикатори, від плинності і абсентеїзму до продуктивності і задоволеності [52].

Цифровізація HR-процесів змінює і підхід до побудови KPI. Замість відокремлених показників на прикладі кількості тренінг-годин увага зміщується на індикатори поведінки і результату: швидкість адаптації новачків до стабільної якості роботи, частка співробітників, які демонструють цільові поведінкові індикатори під час контактів з гостями, точність планування графіків у пікові періоди, час відповідей на зворотний зв'язок від клієнтів. Дані збираються з операційних систем, CRM і зворотного зв'язку, зводяться на аналітичних панелях і використовуються для регулярних «коротких нарад за даними», де менеджери разом з HR роблять висновки і узгоджують корекції [30].

Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки відбувається за наступними принципами:

- гнучкий підхід до управління персоналом та його розвитком;

- максимальне підпорядкування цілям підприємства;
- раціональне поєднання інтересів менеджменту та власників бізнесу, а також їх інтеграція у загальну систему управління;
- мотивація, що носить превентивний характер;
- персонал – це інвестиції, які необхідно розвивати; – превалювання потенціалу працівників при доборі кадрів;
- створення робочих груп та проектних команд замість традиційних структурних підрозділів;
- інноваційний підхід в управлінні персоналом; – стимулювання змін, які сприятимуть досягненню позитивних соціальних та економічних ефектів [18, с.199-200].

Сучасні підходи передбачають використання штучного інтелекту в рекрутингу, плануванні і навчанні. Алгоритми допомагають сортувати резюме за релевантністю, пропонувати навчальний контент, прогнозувати завантаження і формувати графіки [40]. Водночас залишається необхідність контролю якості даних, мінімізації упереджень і дотримання етичних норм. Відкритість правил роботи алгоритмів, можливість апеляції рішень і участь людини у критичних точках процесу зменшують ризики і підвищують довіру працівників.

Сучасна HR-стратегія потребує також інтеграції з фінансовою логікою і операційними обмеженнями. Аналітика загальної вартості робочої сили, порівняння витрат на плинність з витратами на навчання, моделювання окупності ініціатив з автоматизації або впровадження нових платформ дозволяють відстоювати рішення у діалозі з фінансовою функцією. Операційні дані про потоки клієнтів, пікові вікна і «вузькі місця» підказують, де саме зміни у графіках, розподілі ролей чи навчанні дадуть найбільший ефект.

Можна зробити висновки, що сучасні теоретичні школи і моделі не конкурують між собою, а доповнюють одна одну. Ресурсно-орієнтований підхід обґрунтовує, чому варто інвестувати у людей і як ці інвестиції перетворюються на перевагу. Компетентнісний дає мову і інструменти для

опису і розвитку потрібних спроможностей. Поведінковий забезпечує місток від стратегічних намірів до щоденних дій і звичок. Універсалістські практики допомагають стартувати і навести лад, контингентна логіка – адаптуватися до умов, конфігураційна – вибудувати стійку систему «пучків» рішень. Роль аналітики і цифрових платформ полягає у тому, щоб зробити ці підходи вимірюваними, керованими і масштабованими, водночас зберігаючи етичні стандарти і людяність. Саме на такій теоретичній основі формується HR-стратегія, здатна підтримувати конкурентоспроможність і стійкість бізнесу у середовищі швидких технологічних змін.

1.3. Роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації

Людський капітал визначає накопичений запас знань, навичок, компетентностей, мотивації, здоров'я та соціальних зв'язків працівників, що перетворюється на продуктивність, інновації та стійкість організації. На відміну від уявлення про персонал як витрати або змінну величину, людський капітал розглядається як актив із властивостями зростання, мережевих ефектів і складної відтворюваності. Інвестиції в освіту, розвиток, лідерство та добробут не лише покращують індивідуальну результативність, а й підвищують ефективність взаємодії в командах, прискорюють обмін знаннями та формують організаційні рутинні практики, які складно скопіювати конкурентам. У сучасній економіці, де вартість створюється через ідеї, дані, сервіс і швидкість змін, саме людський капітал визначає здатність компанії стабільно тримати якість, знижувати витрати помилок і перетворювати технології на бізнес-результати.

Сам термін був запропонований американським економістом Теодором Шульцем у 1961 році, лауреатом Нобелівської премії (1979 р.), який стверджував, що в людський капітал, так само як в інші види капіталу, необхідно здійснювати інвестиції, що сприятиме підвищенню рівня

продуктивності праці і, відповідно, збільшенню добробуту суспільства. Формування людського капіталу Т. Шульц вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, зміцненням здоров'я і зростаючим запасом економічної інформації [1, с.2].

Відповідно до OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) людський капітал визначається як знання, навички, компетенції та характеристики, втілені в індивідах, які сприяють створенню особистого, соціального та економічного добробуту [53, с.161].

Як специфічна форма капіталу людський капітал має певні особливості, а саме:

- невіддільна від його носія – людської особистості;
- самовідтворювальна і репродуктивна категорія (запас здібностей, знань, навиків і мотивацій людини);
- використання завжди контролюється самим індивідом – світоглядом, матеріальною зацікавленістю, відповідальністю, загальним рівнем культури;
- формування потребує відтворення засобів від поточного споживання для отримання доходів у майбутньому подібно накопиченню фізичного капіталу;
- виступає в якості базового інноваційного джерела і ресурсу модернізації економіки;
- тільки при умовах самозростання професійних знань людини разом із можливістю творчої праці перетворюється у капітал [1, с.4].

Погляд на людський капітал доцільно вести у трьох взаємопов'язаних площинах (рис.1.3).

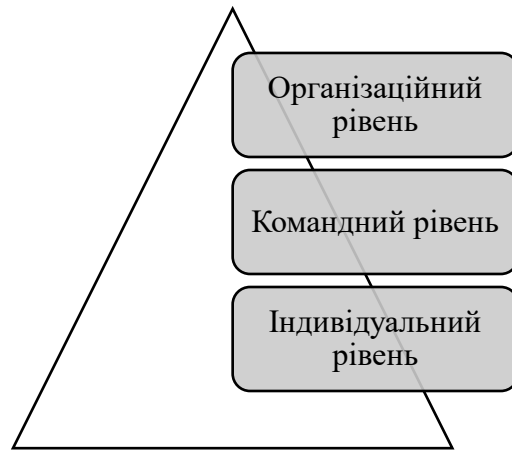


Рис. 1.3. Площини людського капіталу

Джерело: розроблено автором

На індивідуальному рівні важать професійні та цифрові навички, комунікація, самомотивація, адаптивність, етика та здоров'я. На командному рівні визначальними стають довіра, психологічна безпека, координація, здатність вирішувати конфлікти та швидко узгоджувати дії. На організаційному рівні важлива архітектура процесів і систем: як формуються ролі й кар'єрні траєкторії, як відбувається передача знань, чим підкріплюються стандарти якості, які технології спрощують роботу і як саме приймаються рішення. Усі три рівні взаємодіють. Навіть добре підготовлені фахівці не розкривають потенціал у середовищі з непрозорими правилами, слабким лідерством або застарілими інструментами. І навпаки, зрілі процеси й турботлива культура множать ефекти базових навичок, пришвидшують онбординг новачків і роблять якість відтворюваною [29].

Важливість людського капіталу підкреслюється й тим, що він не лише є фактором економічного зростання, але й впливає на рівень життя населення. Висококваліфікована робоча сила здатна генерувати більший дохід, що веде до підвищення добробуту, покращення соціальних показників та розширення можливостей для самореалізації [22, с.2].

Для конкретизації зв'язку між компонентами людського капіталу (табл.1.3) та конкурентоспроможністю корисно зіставити елементи

компетентності з каналами створення цінності і вимірниками. Універсальність підходу дозволяє застосовувати його в промисловості, сервісі, державному секторі та креативних індустріях.

Таблиця 1.3

Компоненти людського капіталу

Компонент	Зміст	Конкурентні переваги
Професійні знання й технічні навички	Галузеві стандарти, методи, інструменти	Стабільність якості, менше браку, швидкість циклів
М'які навички	Комунікація, співпраця, клієнтоорієнтованість	Задоволеність клієнтів, швидкість узгоджень
Цифрова грамотність	Аналітика, робота з даними, автоматизація	Рішення на основі фактів, менше ручних помилок
Інноваційність і навчання	Генерація ідей, експерименти, засвоєння нового	Продуктове оновлення, адаптивність
Лідерство і наставництво	Цілі, зворотний зв'язок, коучинг	Узгодженість дій, розвиток талантів
Здоров'я і добробут	Фізичний і психоемоційний стан	Менший абсентеїзм, стійкість до стресу
Культура й етика	Психологічна безпека, справедливість, довіра	Збереження знань, залученість, репутація

Джерело: складено автором

Першим компонентом є професійні знання й технічні навички. Вони охоплюють галузеві стандарти, методи та інструменти, необхідні для виконання специфічних завдань у межах професії. Наприклад, у сфері ресторанного бізнесу це може бути знання кулінарних технологій, стандартів обслуговування або методів контролю якості страв. Високий рівень професійних знань дозволяє забезпечити стабільність якості продукції, зменшити кількість браку та скоротити час виконання операцій, що безпосередньо впливає на ефективність і рентабельність підприємства.

Другим компонентом виступають м'які навички, які включають комунікацію, співпрацю та клієнтоорієнтованість. Вони критично важливі для командної роботи та взаємодії з клієнтами. Наприклад, офіціант або менеджер ресторану, який володіє ефективними комунікативними навичками, здатен швидко вирішувати конфлікти, координувати дії з іншими співробітниками та забезпечувати високий рівень обслуговування. Розвинені м'які навички

сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, прискорюють процеси узгодження рішень всередині команди і формують позитивний імідж компанії.

Цифрова грамотність є третім компонентом і включає вміння працювати з даними, аналітику та автоматизацію процесів. У сучасному бізнес-середовищі, де рішення приймаються на основі великих обсягів інформації, здатність аналізувати дані та використовувати цифрові інструменти стає конкурентною перевагою. Наприклад, керівник ресторану може використовувати програмні платформи для прогнозування попиту, аналізу витрат і оптимізації робочих графіків персоналу. Це дозволяє зменшити ручні помилки, підвищити точність управлінських рішень та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційність і навчання включають здатність генерувати нові ідеї, проводити експерименти та засвоювати нові знання. Працівники, які активно розвивають ці компетенції, сприяють оновленню продуктів, адаптації до ринкових змін і підвищенню загальної конкурентоспроможності організації. У ресторанному контексті це може проявлятися у впровадженні нових страв, модернізації меню, використанні сучасних технологій приготування або обслуговування [37]. Такі навички підвищують адаптивність компанії та дозволяють швидко реагувати на зміни вподобань клієнтів.

Лідерство і наставництво охоплюють визначення цілей, надання зворотного зв'язку та коучинг персоналу. Цей компонент забезпечує узгодженість дій у колективі, розвиток талантів та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат. Наприклад, наставник у ресторані може передавати досвід молодшим кухарям, допомагати їм опановувати нові технології або покращувати обслуговування клієнтів, що сприяє збереженню знань і стабільності роботи команди.

Здоров'я і добробут співробітників охоплюють фізичний і психоемоційний стан працівників. Підтримка цього компонента знижує рівень абсентеїзму, підвищує стійкість до стресу та дозволяє персоналу працювати ефективніше. У практичному вимірі це може включати організацію здорового

харчування для співробітників, забезпечення оптимальних умов праці, програми психологічної підтримки або фізичної активності.

Культура й етика включають формування психологічної безпеки, справедливості та довіри у колективі. Високий рівень корпоративної культури сприяє збереженню знань, підвищує залученість персоналу та формує позитивну репутацію організації на ринку. Наприклад, відкриті комунікації, прозорі процедури оцінки та винагороди, а також дотримання етичних стандартів забезпечують довіру між працівниками та керівництвом, що підвищує ефективність командної роботи та стабільність бізнес-процесів.

Зв'язок людського капіталу з конкурентними результатами має як прямі, так і побічні механізми. Прямий канал проявляється у продуктивності: краще навчені працівники виконують роботу швидше і точніше, зменшуючи собівартість і час виходу продукту на ринок. Побічні канали пов'язані з ризиками та можливостями: стійкі команди краще переносять навантаження, менше вразливі до помилок у піках, легше інтегрують нові технології та формують позитивний клієнтський досвід, що повертається у вигляді лояльності та рекомендацій [47]. Особливо важливим є ефект складності копіювання. Технології можна придбати, а процеси описати, але відтворити живі взаємодії, мову комунікації з клієнтом, звички навчатися і допомагати одне одному набагато складніше. Саме тут закладений бар'єр для конкурентів, який забезпечує довготривалу перевагу.

Процес функціонування людського капіталу в соціально-економічній системі проходить стадії відтворення: формування, розподілу, використання та розвитку. Період відтворення пов'язаний з витратами на накопичення знань, охорону здоров'я та профілактику захворювань, формування психологічного комфорту для працівника, оволодіння необхідними для підприємства спеціальними професійними знаннями, пошук і запрошення на роботу спеціалістів, інвестиції у сфери освіти, охорони здоров'я та духовності, використання сучасних засобів зв'язку, отримання ділових контактів, відрядження, участь у концертах, виставках тощо [43].

Характерною рисою людського капіталу є його невіддільність від свого носія. Ця особливість має важливе теоретичне і практичне значення [6, с.132].

На основі аналізу наукових джерел можна визначити такі структурні елементи людського капіталу:

- професійні знання, вміння, інтелект - можливість особи виконувати покладені на неї функції та обов'язки, розвиватись, розширювати свої здібності та опановувати нові сфери діяльності;
- вроджені здібності – індивідуальні властивості людини, які значною мірою визначаються генетикою;
- здоров'я особистості – визначається її способом життя, якістю харчування, заняття спортом;
- особисті риси та психологічні особливості
- фізична сила, працездатність, імунітет, темперамент, період активної трудової діяльності;
- мобільність - здатність особи збирати, опрацьовувати, відбирати необхідну інформацію та ефективно її використовувати, також на її рівень впливає матеріальний стан людини;
- досвід - напрацьовується в процесі трудової діяльності;
- мотивація - пошук місця роботи з вищим рівнем доходу, кращим психологічним кліматом, що стимулює індивіда до накопичення та досвіду, спонукання до дії, визначає її організованість, активність [1, с.4-5].

Економічна логіка інвестицій у людський капітал спирається на порівняння альтернативної вартості. Недоінвестування веде до прихованих витрат: затяжна адаптація, підміни, понаднормові, брак і повторна робота, втрачені клієнти через нерівну якість, ризики безпеки і штрафи за невідповідність [45]. Навпаки, помірні інвестиції у наставництво, стандарти та мікронавчання найчастіше окуповуються через скорочення циклів і стабілізацію якості.

Важливим виміром ролі людського капіталу є здатність організації до навчання та інновацій. У середовищі швидких змін перевага належить тим, хто

стабільно перетворює досвід на знання, а знання – на нові практики чи продукти. Це потребує розвиненої інфраструктури знань: каталогу кращих практик, коротких кейсів з уроками, візуальних еталонів якості, спільнот за інтересами і регулярних «розборів польотів» без покарань. Там, де знання стають загальнодоступними і постійно підживлюються, організація зменшує залежність від окремих «незамінних» людей і ризик втрати критичних компетентностей. Крім того, прозора база знань пришвидшує адаптацію новачків і вирівнює рівень команд у різних підрозділах або регіонах.

Людський капітал міцно пов'язаний із темою етики та справедливості. Співробітники, які бачать чесність процедур і послідовність правил, проявляють ініціативу, діляться знаннями і готові вкладатися в результат. Натомість непрозорість, фаворитизм і нечіткі обіцянки руйнують довіру і швидко обнуляють ефекти навчання. Простими, але дієвими інструментами є прозорі критерії відбору, зрозумілі політики оплати і бонусів, можливість апеляції управлінських рішень, регулярні індивідуальні розмови, де працівник розуміє свій прогрес і наступні кроки. Такий порядок створює відчуття контролю за власною траєкторією й утримує фахівців навіть у конкурентних ринках праці [46].

Людський капітал є одним із найважливіших чинників сталого розвитку потенціалу підприємства в умовах ринкової економіки; людський капітал є основним чинником формування конкурентоспроможності підприємства; людський капітал забезпечує ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Зокрема, людський капітал підприємства наділений багатьма унікальними якостями та властивостями, що робить цей фактор виробництва безсумнівно унікальним і незамінним у суспільному виробництві. Адже він єдиний, хто має підприємницький дух, талант і здатність до будь-якої діяльності [6. с.134].

Поняття «людський капітал» в теоретичному аспекті розрізняється трьома рівнями:

- на індивідуальному рівні до людського капіталу відносяться знання і

навики, які людина придбала шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності), за допомогою яких вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівнювати з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), які приносять дохід, і він називається особистим, або приватним, людським капіталом;

- на мікроекономічному рівні людський капітал є сукупною кваліфікацією і професійними здібностями всіх працівників підприємства, а також досягнення підприємства в сфері ефективної організації праці і розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з трудовим потенціалом підприємства;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення і такі сфери діяльності як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служб профорієнтації і працевлаштування, оздоровлення; у такому розумінні людський капітал є істотною частиною багатства країни, і може розглядатися як національний людський капітал [11, с.1].

Взаємодія людського капіталу і технологій створює синергію. Цифрові інструменти зменшують когнітивне навантаження, автоматизують рутину і підвищують точність [44]. Аналітичні панелі надають керівникам прозору картину процесів, CRM і системи обліку дозволяють навчатись на реальних даних, платформи мікронавчання закривають провали знань у момент їх виявлення. Водночас технології не підмінюють навичок; без розуміння задачі, логіки прийняття рішень і культури співпраці автоматизація дає обмежений ефект. Найкращі результати з'являються там, де організації пов'язують кожен інструмент із конкретною поведінкою і результатом, а також вчать людей користуватися системами не заради галочки, а щоб полегшити роботу і зменшити кількість помилок [61].

Людський капітал має кілька «швидких» і «повільних» контурів віддачі. Швидкий контур проявляється протягом тижнів або місяців через зменшення браку, стабілізацію таймінгів, покращення комунікації. Повільний контур

триває роками і стосується культури, бренда роботодавця, внутрішнього ринку талантів, здатності компанії приваблювати й утримувати фахівців без надмірної премії в оплаті. Важливо одночасно працювати з обома контурами, поєднуючи короткі мікроцілі та ритуали з довгостроковими програмами розвитку й лідерства. Така комбінація дозволяє показувати відчутні результати тут і зараз, не втрачаючи стратегічну перспективу [27].

Отже, людський капітал є центральним фактором конкурентоспроможності в економіці, де швидкість навчання і якість взаємодії визначають успіх більше, ніж доступ до сировини чи обладнання. Він включає не лише сукупність індивідуальних навичок, а й якість командних взаємодій, зрілість процесів, лідерські практики, етичну і прозору культуру та зручні технологічні інструменти. Інвестиції у людей приносять віддачу тоді, коли вони цілеспрямовані, сегментовані, підкріплені щоденними ритуалами та вимірюються за допомогою мостів метрик від навчання до поведінки і результату. Так створюється важкокопійована перевага, яка з часом лише зростає завдяки накопиченню знань і спільного досвіду. У практичній площині це означає менше браку і затримок, кращий клієнтський досвід, гнучкість під час змін і стабільні фінансові показники. Баланс між вимогливістю до стандартів і повагою до людини, між вимірюваністю і приватністю, між технологіями і живим лідерством забезпечує той стан організації, у якому людський капітал стає не гаслом, а реальним джерелом довгострокової конкурентної сили.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління людськими ресурсами відображають еволюцію підходів до ролі людини в організації – від сприйняття працівника як виконавця до усвідомлення його як головного джерела конкурентних переваг. Сучасне стратегічне управління HR базується на інтеграції кадрових рішень із загальною бізнес-стратегією, орієнтуючись на

розвиток людського капіталу, залученість персоналу та створення цінності через знання і компетентності працівників.

Аналіз еволюції теоретичних шкіл менеджменту засвідчує, що класичні підходи Тейлора та Файоля заклали основи раціональної організації праці, проте лише школа людських відносин визнала соціально-психологічний аспект мотивації. Подальший розвиток поведінкових, ресурсно-орієнтованих, компетентнісних і ситуаційних концепцій забезпечив формування сучасних стратегій HR, які ґрунтуються на системності, гнучкості, доказовості та орієнтації на досвід працівника.

У сучасних умовах цифрової трансформації зростає значення HR-аналітики, автоматизації процесів і використання великих даних для прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління людськими ресурсами стає не лише функцією підтримки, а й партнером бізнесу, який впливає на фінансові результати, репутацію та стійкість організації. Цифрові технології дають змогу персоналізувати навчання, оцінювати залученість, будувати прогнози плинності кадрів, формувати ефективні системи винагороди та розвитку.

Важливою складовою стратегічного HR є розвиток людського капіталу як головного нематеріального активу підприємства. Інвестиції у знання, компетенції, цифрову грамотність, емоційний інтелект і культуру довіри підвищують адаптивність організації, стимулюють інноваційність та забезпечують її конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами є інтегрованою системою, що поєднує аналітичні, поведінкові, соціальні й цифрові аспекти управління.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ “VINOTEKA”

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії

Ресторан «Vinoteka» - це заклад, що поєднує культуру вина і гастрономічний досвід навколо середземноморських смаків, роблячи ставку на простоту, якість і турботу про гостя. Історія бренда починалася з ідеї створити місце, де на першому плані – збалансована комбінація вина та кухні, а винна карта не просто доповнює меню, а задає його ритм. Концепція поступово розширювалася: від класичного ресторанного залу до формату винної крамнички при закладі, від стандартних позицій до морепродуктів зі свіжого вилову, від статичної винної полиці – до динамічних дегустацій і сезонних колаборацій із постачальниками. За кілька років «Vinoteka» закріпила за собою репутацію місця, де еногастрономічний досвід стає частиною міського способу життя: тут домовляються про зустрічі, святкують невеликі події, знайомлять друзів із натуральними винами і повертаються за улюбленими позиціями [73].

Місію бренда можна охарактеризувати як створення простору гастрономічних подорожей, у якому знання і пристрасть команди трансформуються в турботу про гостя. Це відбивається в деталях сервісу: команда надає рекомендації щодо вина доступною мовою, пояснює стилі, історії виробників і пропонує поєднання зі стравами, не нав'язуючи складної термінології. У центрі уваги – щирість і прозорість: чесне пояснення складу страв, походження продуктів і очікуваного смакового профілю. Такий підхід відповідає цінностям бренду: повага до продукту і праці, відповідальність за безпеку та якість, доброзичливість у спілкуванні, готовність навчати і ділитися знаннями, а також послідовність у виконанні обіцянок, які даються гостеві.

Цінності закладу проявляються в операційних рішеннях. Повага до продукту означає системну роботу з постачальниками: сезонність меню, перевірені канали морепродуктів, увага до температурних і логістичних режимів. Турбота про гостя конкретизується у стандартах часу подачі, у правилах комунікації, у готовності коректно реагувати на зворотний зв'язок і у вмінні пояснювати відмінності між стилями вина так, щоб гість почувався впевнено. Прозорість відображається в описах позицій і у відкритій аргументації ціноутворення: вартість формується не тільки з урахуванням собівартості, а й зважаючи на сервісну складову, логістику та підтримку якості [73].

Організаційна структура ресторану побудована за принципом чітких відповідальностей і коротких ланцюгів комунікації. На управлінському рівні власник і керівник закладу координують фінанси, закупівлі, планування асортименту вина і кухні, маркетингові активності та репутаційні комунікації. Функція операційного менеджера забезпечує стабільний ритм змін, контроль стандартів, управління графіками і взаємодію між фронтом і беком. У залі ключові ролі мають сомельє і старший менеджер зміни: перший відповідає за винну карту, навчання офіціантів і консультування гостей, другий – за розсадку, темп обслуговування, роботу з чергами, організацію бенкетів і дотримання сервісних стандартів. На кухні шеф-кухар формує сезонні оновлення і стандарти, су-шеф контролює виробничі процеси, а лінійні кухарі працюють за чітко прописаними картами страв. Бар закриває категорії аперитивів, але вино залишається центром тяжіння: зберігання, температурні режими, декантація і вибір келихів інтегровані в повсякденну рутину барної станції. Підтримуючі ролі – адміністратор з роботи з бронюваннями, спеціаліст із маркетингових комунікацій та інколи координатор роздрібної крамнички – забезпечують зв'язок між каналами, відповідь на запити гостей і постійне наповнення комунікації змістом.

Асортимент послуг поєднує обслуговування в залі, винну крамничку, тематичні дегустації. Дегустації дають змогу зануритися в окремі регіони,

сортів або стилів, формуючи спільноту гостей, яким подобається вчитися через практику. Формат крамнички – логічне продовження ресторанного досвіду: якщо гість відкрив для себе цікаву пляшку, він може придбати її для домашнього вживання або як подарунок. Окремою особливістю є морепродуктова лінійка зі свіжого вилову: вона задає тон інтерпретації меню, підкреслює сезонність.

Унікальність «Vinoteka» у міському середовищі зумовлена концентрацією на натуральних винах, комплексною винною експертизою в залі і сервісом, що заохочує до відкриттів. Саме тут визначальною стає роль сомельє та підготовлених офіціантів: вони перекладають складні речі на просту мову, пропонують безпечні маршрути «першого знайомства» і формують довіру. У візуальній айдентиці заклад підкреслює винний характер: відкриті полиці, дегустаційні зони, келихи і декантери як частина інтер'єру, що підсилює очікування від досвіду (рис.2.1).



Рис.2.1. Ресторан «Vinoteka»

Джерело: [73]

Операційна модель побудована для покриття двох основних потоків – денного та вечірнього. У будні вдень ресторан працює з бізнес-гостями та мешканцями центру міста: акцент на швидкості подачі, зрозумілих сетах і помірних порціях, що дозволяє зберегти баланс між ціною, часом і якістю. У вечірні години та у вихідні фокус зміщується на повільніший, «ритуальний» досвід: дегустаційні сеті, більше рекомендацій щодо вина, просторіша подача і більша увага до історії позицій. Команда гнучко перебудовує графіки під ці два ритми, навчаючись працювати і на швидкість, і на емпатію та занурення.

Ринок, на якому працює «Vinoteka», можна описати як поєднання локального преміального сегмента і аудиторії міських гасотротуристів. У місті конкуренція посилюється з боку універсальних закладів із широкими меню і з боку концепцій, що спеціалізуються на м'ясі, піці чи авторській кухні, але з базовим винним супроводом. Унікальність «Vinoteka» полягає в тому, що вино – не додаток, а ядро пропозиції. Це переносить комунікацію з площини «просто смачно» у площину «смачно і пізнавально», що притягує аудиторію, готову до діалогу й експериментів.

Розглянемо в табл.2.1 цільову аудиторію ресторану.

Таблиця 2.1

Ринок і цільова аудиторія ресторану

Сегмент	Очікування від сервісу і продукту	Частота/сезонність	Чутливість до ціни	Ризики відтоку
Пари і невеликі компанії	Персоналізовані рекомендації, спокійний темп, «історії за вином»	Пік п'ятниці—неділя, свята	Середня	Сильні емоційні конкуренти, новизна
Бізнес-гості	Швидкість, тиша, зрозумілі комбо-пропозиції	Будні вдень	Низька—середня	Повільна подача, переповненість
Гасотротуристи	Широка винна карта, унікальні позиції	Сезонні хвили	Низька	Відсутність новинок
Локальні постійні	Стабільність якості, відчуття турботи	Рівномірно	Середня—висока	Зниження якості або сервісу

Джерело: [73]

У межах кожного сегмента ресторан налаштовує мікропропозицію. Для пар і компаній пропонуються дегустаційні сети з підбіркою вин і закусок, що полегшує перший крок у світ вин. Для бізнес-гостей працюють обідні комбо з фіксованою ціною та чіткими часовими рамками подачі. Для еногасотротуристів важливими є ротація винної карти, «винні тижні» певних регіонів і видимість новинок у комунікації. Локальні постійні отримують відстежувані переваги: ранній доступ до сезонних пропозицій, можливість зарезервувати улюблену пляшку, інколи – участь у закритих дегустаціях.

Прямими конкурентами ресторану є заклади з сильними винними

картами, що пропонують авторську кухню і сервіс у середньому та преміальному чеках. Непрямі конкуренти – концепти, де домінує інша категорія (м'ясо, піца, азійська кухня), але з трендом на базове винне супроводження. Наявність крамнички підсилює лояльність і монетизацію, адже створює додаткову цінність після візиту в зал.

Історія розвитку закладу допомагає зрозуміти сформовану сервісну культуру. «Vinoteka» рухалася від базової винної пропозиції до глибокої експертизи: з'явилися внутрішні навчальні модулі, регулярні дегустації для команди, механізм оновлення карт описів і рекомендацій до страв. Морепродуктова лінійка пройшла шлях від «спеціальної позиції» до повноцінного розділу меню з увагою до свіжості, термообробки і подачі. Така еволюція відобразилася в інтер'єрі, у сценаріях комунікації з гостем і в управлінні очікуваннями: команда чесно говорить про стилі, попереджає, де можливі нетипові ноти, і пропонує безпечні альтернативи, якщо смак виявився надто сміливим для гостя [73].

Окремою рисою, що впливає на ринкову поведінку, є сезонність. Літо приносить більш активний потік туристів і зростання запиту на легкі вина, устриці, холодні закуски та терасні формати; осінь і зима – час глибших стилів, м'ясних позицій і теплих соусів. Заклад готується до сезонних коливань: формує графіки й навчання під пікові вікна, коригує запаси вин категорій, що швидко «йдуть» у відповідний сезон, і планує комунікацію так, щоб запрошувати гостя саме в той момент, коли пропозиція найсильніша.

Управління взаємодією з гостем вибудовується через прості, але дисципліновані сценарії. Вітання і перший контакт задають тон: офіціант коротко описує фокус меню і пропонує допомогу сомельє, якщо гість відкритий до рекомендацій. Після прийому замовлення на їжу пропонується вино. Під час обслуговування команда тримає «ритм уваги»: ненав'язливо цікавиться враженнями, пропонує супровід, але не перериває бесіду гостя. На завершення візиту є м'які сценарії для повторного контакту: рекомендація пляшки «на потім», запрошення на майбутній тематичний вечір, можливість

залишити відгук та отримати персоналізовані пропозиції.

Розвиток винної крамнички впливає на асортиментну політику. Відбір позицій базується на поєднанні впізнаваних стилів і нішевих відкриттів. Це дозволяє одночасно задовольняти запит «взяти щось знайоме» і створювати базу для дегустаційного навчання. Команда тримає баланс між країнами і регіонами, стилями і цінами, уникаючи надмірної фрагментації полиці, яка ускладнює навігацію для гостя. Візуальна логіка викладки – від базових до складніших – допомагає сомельє швидко пояснювати різницю і вести гостя «сходишками» смакових профілів [50].

Логістика і безпека харчових продуктів – ще один вимір, що формує довіру. Робота з морепродуктами вимагає дисципліни температурних режимів, чітких карт приймання і зберігання, регулярних внутрішніх аудитів. На кухні стандартизовано критичні точки: розділення потоків, уникнення перехресного забруднення, контроль термічної обробки. У залі команда уважно ставиться до алергенів: офіціанти знають склад страв, а сомельє – стилі вин із мінімальними сульфітами або такими, що відповідають запиту гостя. Такі операційні практики не привертають уваги в рекламі, але саме вони створюють базову надійність сервісу.

Фінансова логіка пропозиції передбачає усвідомлене ціноутворення. Ресторан зберігає доступну лінійку за келихами, щоб знизити поріг входу у менш знайомі стилі, але водночас підтримує репрезентативну полицю пляшок для гостей, які хочуть глибшого досвіду або мають конкретні вподобання. Меню вибудоване так, щоб мати як «комфортні» позиції для першого знайомства, так і сегмент сезонних страв, які створюють відчуття рідкості та приводу завітати саме зараз. У комунікації прозоро пояснюється логіка сезонності і чому деякі позиції можуть зникати або змінюватися: це підсилює довіру та зменшує ризик розчарування.

Репутаційний капітал ресторан вибудовує системно. У середині команди культивується практика коротких післязмінних розборів: що вийшло, де «вузьке місце», що покращити завтра. Зовні працівники реагують на відгуки

спокійно й аргументовано, пояснюючи рішення та, за потреби, пропонуючи компенсаційні кроки. Важливо, що комунікація не переходить у полеміку: мета – навчитися і зміцнити довіру, а не довести правоту. Такий стиль взаємодії відбиває цінності доброзичливості і відповідальності [50].

Місце ресторану у конкурентному середовищі можна визначити як нішу винного сервісу з посиленою гастрономічною компетенцією. Це ніша, де успіх залежить від якості команди не менше, ніж від дизайну чи маркетингу. Підбір і навчання персоналу, емоційний інтелект у залі, злагоджена кухня і виразна винна карта – елементи, які разом створюють важкокопійовану комбінацію. Навіть за умови появи нових гравців із сильними винними пропозиціями, довгострокову перевагу забезпечують стабільність сервісу, чесність у комунікації та послідовність у виконанні обіцянок бренда.

Отже, загальна характеристика діяльності «Vinoteka» демонструє логіку зрілої сервісної концепції. Є історія, що пояснює походження ідеї та її еволюцію. Є місія і цінності, які реально втілюються у сервісних стандартах, а не існують як декорація. Є продумана організаційна структура, де кожна роль має зміст і вплив на досвід гостя. Є набір послуг із внутрішньою синергією: зал, крамничка, дегустації підсилюють одне одного. Є ринкова логіка із сегментацією аудиторії, механізмами персоналізації і зрозумілою конкурентною відмінністю. І нарешті, є внутрішня дисципліна процесів, без якої будь-яка «красива» концепція швидко руйнується у щоденній рутині. Усе це створює підґрунтя для подальших стратегічних рішень.

2.2. Стратегічний аналіз ресторану “Vinoteka”

Для всебічного стратегічного аналізу доречно поєднати внутрішню діагностику ресурсів і процесів із зовнішнім оглядом середовища, ринку та конкурентів.

Проведемо SWOT-аналіз ресторану «Vinoteka» у табл.2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ресторану «Vinoteka»

Компонент	Зміст
Сильні сторони	Винна експертиза команди з акцентом на натуральні вина; впізнавана винна айдентика в інтер'єрі та сервісі; поєднання ресторану й винної крамнички; морепродуктова лінійка зі «свіжим виловом»; культура турботи й персональних рекомендацій; внутрішня дисципліна процесів подачі вина (температурні режими, декантація, келихи); базові практики мікронавчання в залі; гнучка операційна модель для денного і вечірнього потоків
Слабкі сторони	Варіативність якості у пікові години; залежність від кількох ключових людей (сомельє, шеф, менеджер зміни); часткова фрагментація описів меню і вин у комунікаціях; обмежена стандартизація мікронавчання для новачків; нерівномірна підготовка до роботи з гостем, який вперше знайомиться з винами; ризики логістики морепродуктів; недостатня формалізація знань у єдиній базі; епізодичні розриви між залом і кухнею в піках
Можливості	Ріст попиту на винну культуру та гастроосвіту; поширення культури споживання вина серед цільової аудиторії, зростання платоспроможного попиту
Загрози	Посилення конкуренції з боку універсальних концепцій, що копіюють винні елементи; коливання купівельної спроможності; перебої в постачанні морепродуктів; сезонні шоки попиту; ризик репутаційних втрат через неузгоджені очікування щодо стилістики натуральних вин; підвищення операційних витрат на енергоносії й логістику

Джерело: [50]

SWOT-аналіз ресторану «Vinoteka» демонструє, що заклад має виразні конкурентні переваги, пов'язані з винною експертизою команди, унікальною концепцією поєднання ресторану та винної крамнички, високими стандартами культури подачі вина та розвинуеною сервісною айдентикою. Це формує сильний імідж та приваблює цільову аудиторію, орієнтовану на якість і досвід. Разом із тим, низка внутрішніх слабких сторін, таких як залежність від окремих ключових працівників, фрагментарність комунікацій меню, ризики логістики морепродуктів і недостатня формалізація знань, можуть створювати операційні ускладнення та знижувати стабільність сервісу, особливо у пікові періоди.

У зовнішньому середовищі відкриваються перспективні можливості, зокрема зростання інтересу до винної культури, проведення дегустацій та освітніх заходів, персоналізація сервісу, а також цифровізація бізнес-процесів

і розвиток додаткових напрямів, таких як бізнес-ланчі та кураторські добірки для винної крамнички. Це дає змогу не лише диверсифікувати послуги, а й укріпити бренд роботодавця, що сприятиме залученню та утриманню персоналу. Водночас ресторан стикається із серйозними загрозами, серед яких – посилення конкуренції, економічні коливання, перебої з постачанням, сезонна нерівномірність попиту та репутаційні ризики, пов’язані з особливостями натуральних вин. Додатковим викликом є зростання витрат на енергоносії та логістику.

Для збереження конкурентних переваг «Vinoteka» має розвивати системність у підготовці персоналу, підвищувати стандартизацію процесів і активніше впроваджувати цифрові інструменти управління. Використання зовнішніх можливостей у поєднанні з подоланням внутрішніх обмежень дозволить ресторану зміцнити позиції на ринку, забезпечити стабільну якість сервісу та підвищити стійкість до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз HR-системи ресторану «Vinoteka»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Високий рівень корпоративної культури, орієнтація на сервіс і клієнтський досвід. - Наявність досвідченого ядра персоналу. - Активне використання внутрішнього навчання і наставництва. - Відкрита комунікація між адміністрацією і працівниками.	- Відсутність системної HR-аналітики та автоматизації кадрових процесів. - Обмежена база даних компетенцій і результативності персоналу. - Неврегульована система KPI та оцінювання ефективності працівників. - Недостатня цифрова підготовка частини персоналу.
Можливості	Загрози
- Впровадження HRM-платформи для обліку кадрів, навчання і зворотного зв’язку. - Використання HR-аналітики для прогнозування плинності та формування кадрового резерву. - Розвиток бренду роботодавця у соціальних мережах. - Використання цифрових платформ для рекрутингу та адаптації.	- Висока конкуренція за кваліфікований персонал у ресторанному секторі. - Можливе вигорання працівників через інтенсивність роботи. - Зростання вартості навчання та цифрових сервісів. - Опір змінам при цифровізації HR-процесів.

Джерело: [50]

SWOT-аналіз HR-системи засвідчив, що «Vinoteka» має міцні внутрішні ресурси – згуртовану команду, лояльність персоналу і культуру сервісу, проте слабо використовує цифрові можливості HR-аналітики. Головні можливості полягають у впровадженні сучасних HRM-рішень (як-от BambooHR, PeopleForce або Zoho People), які дозволять автоматизувати процеси рекрутингу, навчання та оцінки. Основні ризики пов’язані з конкуренцією за кадри й необхідністю формувати цифрові навички персоналу.

Проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища у табл.2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища ресторану «Vinoteka»

	Характеристика впливу	Ймовірність появи	Ступінь впливу	Вид впливу	Рекомендовані дії
P	Державна підтримка малого бізнесу та туризму.	Висока	Середній	Позитивний	Використовувати державні програми для підвищення кваліфікації персоналу.
	Посилення податкового навантаження у сфері HoReCa.	Середня	Високий	Негативний	Оптимізувати витрати, застосовувати цифрові системи обліку
E	Зростання собівартості сировини та енергоносіїв.	Висока	Високий	Негативний	Удосконалити планування закупівель, застосовувати системи контролю витрат.
	Збільшення попиту на заклади з якісним сервісом.	Висока	Середній	Позитивний	Інвестувати в навчання персоналу та розвиток клієнтського досвіду.
S	Підвищення значущості емоційного сервісу	Висока	Високий	Позитивний	Формувати HR-програми розвитку soft skills і комунікацій.
	Міграція молоді за кордон, дефіцит кадрів	Висока	Високий	Негативний	Впровадити програми залучення студентів і стажерів, створити бренд роботодавця.
T	Широке впровадження HRM-систем, чат-ботів і електронного навчання.	Висока	Високий	Позитивний	Запровадити систему HRM (PeopleForce, BambooHR), автоматизувати облік кадрів.
	Кіберзагрози та ризики втрати даних персоналу.	Середня	Середній	Негативний	Забезпечити резервне копіювання, обмеження доступу та навчання кібергігієні.

Джерело: [50]

PEST-аналіз зовнішнього середовища ресторанного бізнесу показує, що діяльність закладу значною мірою залежить від комплексу регуляторних, економічних, соціальних і технологічних факторів. У політичній та регуляторній площині ключовим чинником є суворий контроль за безпекою харчових продуктів, алкогольною продукцією, трудовими відносинами та фінансовою дисципліною. Це створює високі вимоги до відповідності законодавству, а також формує ризики у вигляді штрафів, водночас надаючи можливості у сфері локальних програм підтримки малого бізнесу та туризму.

Економічні умови відображають високу залежність ресторану від купівельної спроможності населення та коливань середнього чека, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Додатковим викликом є курсова нестабільність, яка підвищує вартість імпортованих вин та морепродуктів, а також зростання витрат на логістику та енергоносії. При цьому доступ до кредитних ресурсів може стати інструментом згладжування сезонних коливань попиту.

Соціальний вимір формує як нові ризики, так і можливості. Зростає попит на винну культуру, освітні та дегустаційні заходи, що створює потенціал для розширення спектру послуг. Водночас зростає вимогливість гостей до якості сервісу, швидкості обслуговування та прозорості у комунікації, що підвищує значення професійності персоналу та чесності бренду. Зміна звичок відвідувань у різні дні тижня зумовлює необхідність адаптивного планування роботи.

Технологічний аспект відкриває значний простір для оптимізації процесів – від автоматизації бронювань і управління залом до впровадження CRM-систем, HRM-платформ, мобільних застосунків для персоналу й цифрових інструментів навчання. Використання аналітики та систем контролю допомагає підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стабільну якість сервісу.

Отже, що зовнішнє середовище створює для ресторану як низку викликів, пов'язаних з економічними та регуляторними обмеженнями, так і

нові можливості розвитку, обумовлені соціальними тенденціями та технологічними інноваціями. Ефективна стратегія має будуватися на проактивній адаптації до цих факторів, поєднанні дотримання норм із використанням інновацій та гнучкому реагуванні на потреби гостей.

2.3. Аналітична оцінка впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами в компанії

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління людськими ресурсами, впливаючи на всі етапи HR-цикла – від підбору та адаптації працівників до оцінки ефективності, розвитку компетенцій та мотивації персоналу. У сучасних компаніях автоматизація процесів, впровадження HR-аналітики та цифрових платформ дозволяють підвищити точність управлінських рішень, зменшити навантаження на HR-фахівців і створити більш персоналізований підхід до розвитку співробітників. Аналітична оцінка впливу цифровізації дає змогу визначити реальні ефекти нових інструментів, оцінити ефективність існуючих практик і розробити рекомендації для оптимізації HR-процесів.

Цифрові HR-платформи відіграють ключову роль у процесі підбору та адаптації персоналу ресторану «Vinoteka», оскільки вони дозволяють значно оптимізувати та прискорити рекрутингові процеси, знизити ймовірність помилок при відборі кандидатів і забезпечити відповідність нових співробітників високим стандартам ресторанного бізнесу. Використання онлайн-рекрутингових платформ, таких як спеціалізовані сайти вакансій, професійні соціальні мережі та корпоративні портали, дає можливість швидко залучати кандидатів із різним рівнем досвіду та спеціалізацією. Для ресторану, де важлива швидкість у підборі офіціантів, кухарів, барист та адміністративного персоналу, автоматизація цього процесу дозволяє скоротити час від розміщення вакансії до прийняття рішення про найм. Крім того, цифрові платформи часто включають системи попереднього відбору

кандидатів, що оцінюють відповідність їхніх навичок і досвіду заданим критеріям. Це забезпечує підвищення відповідності нових співробітників стандартам ресторану та мінімізує ризики помилкового найму, коли кандидат не володіє необхідними професійними чи комунікативними навичками.

Важливим аспектом є адаптація нових співробітників за допомогою цифрових інструментів. Автоматизовані програми адаптації дозволяють інтегрувати новачків у робочий процес швидше і більш структуровано. Наприклад, новий офіціант ресторану може проходити електронні модулі, які знайомлять його з внутрішніми стандартами обслуговування, правилами взаємодії з клієнтами, політиками безпеки та санітарними нормами. Подібні модулі можуть включати інтерактивні тестування, відеоінструкції та демонстраційні сценарії, що дозволяють працівнику отримати необхідні знання в зручному темпі і без надмірного навантаження на наставників та керівників. Такий підхід також сприяє більш швидкому освоєнню корпоративної культури, формуванню чіткого розуміння очікувань роботодавця та підвищенню впевненості нового співробітника у виконанні своїх обов'язків.

Впровадження цифрових інструментів у навчання та розвиток персоналу ресторану «Vinoteka» є наступним етапом оптимізації HR-процесів і дозволяє підвищувати професійний рівень співробітників, розвивати їхні м'які навички та забезпечувати відповідність сучасним стандартам обслуговування. E-learning платформи та інтерактивні відеотренінги дають можливість організувати навчальні програми для кухарів, офіціантів і адміністративного персоналу без прив'язки до фізичного місця проведення занять і часу роботи ресторану. Такі цифрові курси дозволяють не лише повторювати та закріплювати знання, а й відстежувати прогрес співробітника, оцінювати його результати за допомогою тестів та практичних завдань, що значно підвищує ефективність навчання. Наприклад, офіціанти проходять модулі з комунікації з клієнтами, відпрацювання сценаріїв обслуговування та вирішення конфліктних ситуацій, а кухарі можуть опановувати нові технології

приготування страв, стандарти презентації та управління запасами продуктів. Окрему увагу приділяють роботі з POS-системами, де цифрові тренінги дозволяють персоналу швидко освоїти програмне забезпечення для прийому замовлень, обліку продажів та управління черговістю столів. Такі інтерактивні курси дозволяють персоналу практикувати набуті навички в симульованому середовищі, що зменшує ймовірність помилок під час реальної роботи.

Завдяки цифровим інструментам навчання співробітники ресторану отримують змогу безперервно підвищувати свій професійний рівень, а керівництво може оперативно оцінювати ефективність програм навчання та вносити необхідні корективи. Крім того, подібні інструменти дозволяють персоналізувати навчальні маршрути, адаптуючи їх під потреби конкретного співробітника або групи працівників. Наприклад, новачок може пройти базовий курс з обслуговування та стандартів ресторану, тоді як досвідчений офіціант отримає модуль з управління командою або підвищення якості сервісу. Таким чином, інтеграція цифрових HR-платформ і інструментів навчання у процеси підбору, адаптації та розвитку персоналу ресторану «Vinoteka» дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, скоротити час на навчання і адаптацію нових співробітників, забезпечити відповідність персоналу корпоративним стандартам та підвищити якість обслуговування клієнтів. Впровадження таких рішень сприяє формуванню більш мотивованого, компетентного та залученого колективу, який здатен швидко адаптуватися до змін у робочому середовищі та підтримувати високий рівень сервісу.

Цифрові системи оцінки та мотивації працівників відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності та залученості персоналу ресторану «Vinoteka». Використання автоматизованих платформ дозволяє не лише об'єктивно оцінювати ефективність співробітників, але й створювати персоналізовані мотиваційні програми, що стимулюють високі результати. Сучасні HR-системи інтегрують можливості відстеження ключових показників продуктивності, автоматизованих рейтингів персоналу та

бонусних програм, доступних через мобільні додатки. Наприклад, офіціанти можуть отримувати оцінку швидкості обслуговування, точності прийому замовлень та відгуків клієнтів, а кухарі – за дотримання стандартів приготування страв, своєчасність виконання замовлень і якість презентації. Рейтинги та бали, що формуються системою, відображаються у персональному профілі співробітника, що дозволяє йому відстежувати власні результати та бачити прогрес у порівнянні з колегами.

Впровадження бонусних програм через мобільні додатки забезпечує безпосередню матеріальну мотивацію та стимулює активну участь у процесах ресторану. Наприклад, співробітник, який систематично отримує високі оцінки за обслуговування клієнтів, автоматично отримує додаткові бонуси, що підвищує його залученість та бажання підтримувати високу продуктивність. Такий підхід дозволяє формувати культуру зворотного зв'язку, де співробітники розуміють, що їхня праця оцінюється об'єктивно, і бачать прямий результат власної ефективності. Цифрові системи також дають змогу керівництву ресторану аналізувати сильні та слабкі сторони персоналу, визначати потреби у навчанні та коригувати мотиваційні програми відповідно до реальних показників.

Вплив цифровізації на внутрішню комунікацію та координацію командної роботи ресторану «Vinoteka» є не менш важливим. Використання корпоративних месенджерів, чат-ботів та інтранет-систем дозволяє швидко передавати інформацію між різними відділами та зменшує кількість помилок у робочих процесах. Наприклад, кухня може отримувати замовлення автоматично через інтегровану систему, що мінімізує ризик неправильного виконання страв або пропущених замовлень. Аналогічно, зміни у графіках роботи або додаткові завдання можуть бути миттєво доведені до всіх співробітників через месенджер, що зменшує потребу у численних усних інструкціях та запобігає недорозумінням.

Цифрові комунікаційні платформи також сприяють покращенню координації командної роботи, особливо у ресторані з високою щоденною

завантаженістю. Наприклад, менеджери можуть відслідковувати статус виконання замовлень, оперативно перенаправляти ресурси при пікових навантаженнях і надавати підтримку персоналу у реальному часі. Працівники залу та кухні отримують можливість швидко обмінюватися інформацією про наявність інгредієнтів, статус столів чи спеціальні побажання клієнтів, що значно скорочує час обслуговування і підвищує якість сервісу. Впровадження чат-ботів дозволяє автоматизувати частину внутрішніх запитів, наприклад, нагадування про зміни у графіку або оновлення стандартів обслуговування, що зменшує навантаження на керівників і HR-фахівців.

Таким чином, інтеграція цифрових систем оцінки та мотивації разом із сучасними комунікаційними платформами створює в ресторані «Vinoteka» середовище, де підвищується ефективність роботи персоналу, скорочується кількість помилок, зростає швидкість виконання операцій і підвищується рівень залученості співробітників. Автоматизація цих процесів не тільки дозволяє керівництву оперативно контролювати та аналізувати результати, але й сприяє формуванню прозорих, мотивуючих та взаємопов'язаних HR-процедур, що забезпечують стабільний рівень якості обслуговування і конкурентні переваги ресторану на ринку.

Впровадження цифрових HR-процесів у ресторанній сфері, зокрема в ресторані «Vinoteka», несе не лише численні переваги, але й певні ризики та обмеження, які необхідно враховувати при плануванні та реалізації цифрової трансформації. Одним із основних викликів є цифрова нерівність серед персоналу, яка проявляється у різному рівні володіння технологіями, досвіді роботи з програмними платформами та швидкості освоєння нових інструментів. Для частини співробітників, особливо тих, хто звик до традиційних методів роботи, впровадження нових цифрових систем може стати джерелом стресу та знизити ефективність виконання завдань на початкових етапах. У ресторані це особливо критично, оскільки затримки або помилки в обслуговуванні клієнтів безпосередньо впливають на репутацію закладу та рівень задоволеності гостей.

Важливим обмеженням є перевантаження системами та інструментами. Надмірна кількість цифрових платформ і додатків може ускладнювати робочі процеси, створювати плутанину та збільшувати час, необхідний для виконання завдань. Наприклад, якщо співробітник повинен одночасно працювати з декількома системами для прийому замовлень, обліку продуктивності, участі у тренінгах і перегляду графіків, це може призвести до зниження продуктивності та збільшення кількості помилок. У ресторанному середовищі важливо досягати балансу між автоматизацією процесів і зручністю використання, щоб цифрові інструменти дійсно полегшували роботу, а не створювали додаткове навантаження. Частина персоналу може відчувати страх перед змінами, невпевненість у власних цифрових компетенціях або небажання адаптуватися до нових методів роботи. Це підкреслює необхідність проведення системного навчання, створення підтримуючого середовища та поступового впровадження нових інструментів через пілотні проекти, щоб працівники мали змогу адаптуватися та побачити реальні переваги цифровізації.

Важливим є питання конфіденційності даних та персональних показників. Автоматизовані системи оцінки продуктивності та мотиваційні платформи обробляють великий обсяг персональної інформації про співробітників, включаючи дані про ефективність, поведінку, графіки роботи та бонуси. Неправильне управління цими даними або недотримання стандартів безпеки може призвести до порушення конфіденційності, втрати довіри персоналу та навіть правових наслідків для компанії. У ресторанному середовищі, де персонал активно взаємодіє між собою та з клієнтами, особливо важливо забезпечити чіткі правила зберігання та використання даних, а також прозору політику обробки інформації, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів.

Можна зробити висновок, що цифрові інструменти суттєво підвищують ефективність підбору, адаптації, навчання, оцінки та мотивації персоналу. Вони дозволяють швидше інтегрувати нових співробітників, підвищувати їхні

професійні та м'які навички, мотивувати на досягнення високих результатів та полегшувати внутрішню комунікацію і координацію командної роботи. Водночас ефективність цифрових HR-процесів залежить від правильного планування, навчання персоналу, балансування навантаження та забезпечення безпеки даних.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ресторану «Vinoteka» дозволив комплексно оцінити стан стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що підприємство має достатньо розвинену організаційну структуру, сформовану корпоративну культуру та високий рівень клієнтоорієнтованості персоналу, що забезпечує стабільну позицію на ринку ресторанних послуг. Водночас дослідження виявило низку проблем у HR-сфері – відсутність цифрових систем управління персоналом, нерегулярне оцінювання ефективності працівників та недостатню аналітичну підтримку рішень.

Розширений SWOT-аналіз HR-системи показав, що головними перевагами є згуртована команда, досвідчене ядро персоналу й орієнтація на якісний сервіс, тоді як слабкими сторонами залишаються обмежена автоматизація HR-процесів та нестача системних даних про компетенції. Можливості розвитку полягають у впровадженні HRM-платформ, HR-аналітики, цифрових інструментів навчання та управління ефективністю.

Оновлений PEST-аналіз засвідчив, що ключовими зовнішніми чинниками, які впливають на кадрову стратегію, є зростання попиту на якісний сервіс, дефіцит кадрів через міграційні процеси, а також швидкий розвиток технологій автоматизації управління. Ймовірність їхнього впливу є високою, тому підприємству варто активно використовувати цифрові HR-інструменти для зниження ризиків і зміцнення конкурентних позицій.

Загалом результати другого розділу підтверджують, що цифрова трансформація створює як виклики, так і можливості для HR-системи

ресторану «Vinoteka». Використання платформ PeopleForce, BambooHR, Zoho People, TalentLyft, а також аналітичних інструментів Power BI або Tableau дасть змогу перевести кадрові процеси на стратегічний рівень управління. Це дозволить підвищити залученість працівників, покращити планування графіків і навчання, скоротити плинність кадрів та забезпечити інтеграцію HR-цілей із загальною бізнес-стратегією. Таким чином, цифровізація HR-процесів стає ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності ресторану та зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «VINOTEKA»

3.1. Формування HR-стратегії для ресторану «Vinoteka» з урахуванням цифрових інновацій

Формування HR-стратегії для ресторану «Vinoteka» з урахуванням цифрових інновацій є ключовим етапом забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного ринку гостинності. Сфера ресторанного бізнесу характеризується високою динамічністю, підвищеною конкуренцією та зростаючими вимогами споживачів до якості обслуговування, швидкості реагування і персоналізації сервісу. У таких умовах людські ресурси виступають основним стратегічним активом, здатним формувати унікальний досвід гостей і підтримувати стабільну репутацію бренду. Цифрова трансформація радикально змінює підходи до управління персоналом. Системи автоматизації HR-процесів, онлайн-платформи для навчання, CRM-рішення з базами вподобань клієнтів, інструменти планування змін та контролю завантаженості персоналу стають невід'ємними складовими сучасного стратегічного управління. Вони дозволяють знизити адміністративні витрати, оптимізувати графіки роботи, забезпечити адаптацію нових співробітників і підтримати високу якість сервісу навіть за умов пікових навантажень.

Нами сформовані у табл.3.1 цілі HR-стратегії ресторану «Vinoteka».

Таблиця 3.1

Цілі HR-стратегії

Стратегічна ціль	Зміст	Базовий стан	Ціль на 12 місяців
Підвищення якості обслуговування	Стабільний сервіс без провалів у піки, впевнені винні рекомендації	Нерівна якість у пікові дні	Рівний сервіс у піках у 90% змін
Зниження плинності кадрів	Утримання ключових ролей і швидша адаптація	Плинність вище бажаної, довга адаптація	Плинність –25% р/р; адаптація –20% за часом
Розвиток корпоративної культури	Культура турботи, зворотного зв'язку і навчання «в потоці роботи»	Змішана практика, залежність від окремих лідерів	Єдиний ритм мікронавчання та розборів
Підвищення операційної передбачуваності	Прогнозний підбір і планування графіків	Ручні графіки, конфлікти підмін	Автоматизоване планування з попередженням перевантажень

Джерело: складено автором

Аналіз цілей HR-стратегії ресторану «Vinoteka» у табл.3.1 свідчить, що ключовими орієнтирами розвитку є забезпечення стабільної якості сервісу, зниження плинності кадрів, формування цілісної корпоративної культури та підвищення операційної передбачуваності. Усі ці напрями тісно пов'язані між собою і мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність ресторану. Зокрема, підвищення якості обслуговування дозволить мінімізувати ризики репутаційних втрат та гарантувати гостям передбачуваний досвід навіть у періоди пікового навантаження.

Водночас зменшення плинності кадрів та скорочення часу адаптації є критично важливими для збереження експертизи та уніфікації стандартів сервісу, адже саме кадрова стабільність формує основу для довгострокового розвитку. Розвиток корпоративної культури на засадах турботи, постійного навчання та конструктивного зворотного зв'язку дозволить посилити мотивацію персоналу та створити атмосферу співпраці, що підтримує залученість команди.

Підвищення операційної передбачуваності за рахунок цифрових рішень у плануванні графіків і підборі персоналу сприятиме оптимізації ресурсів,

запобіганню конфліктам у підмінах і зниженню ризику перевантаження співробітників. Сукупно реалізація поставлених цілей забезпечить системність управління людськими ресурсами, підвищить стійкість ресторану до зовнішніх викликів і сприятиме побудові ефективної, гнучкої та орієнтованої на розвиток HR-стратегії.

Нами розроблено у табл.3.2 поетапний план розробки та впровадження HR-стратегії з чіткими результатами кожної фази.

Таблиця 3.2

Поетапний план розробки та впровадження

Горизонт	Ключові кроки	Ролі та відповідальність
Місяць 1	Інтерв'ю, заміри таймінгів, аналіз відгуків; погодження 5–7 живих метрик; опис еталонів сервісу	Власник/керівник – мандат; операційний менеджер – процес; сомельє/шеф – еталони; HR – методологія
Місяць 2	Запуск бази знань; 8–10 мікромодулів; after-shift розбори двічі на тиждень	Менеджер зміни – ритм; наставники – зворотний зв'язок; HR – контент
Місяць 3	Впровадження застосунку графіків; правила підмін; «пікові ролі» і сигнали	Операційний менеджер – конфігурація; адміністратор – бронювання; команда – тест
Місяць 4	Шаблони вакансій; міні-тести; конвеєр до пробної зміни	HR – ATS; менеджер зміни – пробна зміна; наставники – оцінка
Місяці 5–6	Розширення мікромодулів; інтеграція опитувань гостей; панель таймінгів у залі/на кухні	Сомельє/шеф – контент; IT-партнер – інтеграції; менеджери – ритм
Місяці 7–12	Оновлення метрик і цілей щоквартально; програма розвитку лідерів «першої лінії»; рев'ю культури	Власник – пріоритети; HR – програма; керівники змін – менторство

Джерело: складено автором

Аналіз поетапного плану розробки та впровадження HR-стратегії ресторану «Vinoteka» свідчить про ретельну структурованість процесу та послідовність дій, що забезпечує інтеграцію стратегічних цілей із операційною діяльністю. Перший місяць присвячений діагностиці і дизайну, коли проводяться інтерв'ю, вимірюються таймінги і аналізуються відгуки, узгоджуються ключові метрики та визначаються еталони сервісу. На цьому етапі встановлюється чітке розмежування відповідальності між власником,

операційним менеджером, сомельє та HR, що створює основу для ефективної реалізації стратегії.

Другий місяць фокусується на запуску навчальних ініціатив і формуванні корпоративної культури через базу знань, мікромодулі та регулярні after-shift розбори. Ролі менеджерів зміни, наставників і HR забезпечують контроль ритму навчання, зворотний зв'язок і змістовний контент. Третій місяць передбачає цифровізацію операцій – впровадження застосунку для графіків, правила підмін і визначення «пікових ролей», що підвищує передбачуваність процесів і дозволяє мінімізувати конфлікти у пікові години.

Четвертий місяць концентрується на вдосконаленні рекрутингу та адаптації персоналу через шаблони вакансій, міні-тести та систему пробних змін, що сприяє швидшій інтеграції нових співробітників та зниженню ризику помилок під час підбору кадрів. На етапах п'ятого–шостого місяців відбувається масштабування практик: розширюються мікромодулі, інтегруються опитування гостей та створюється панель таймінгів для моніторингу залу й кухні, а роль IT-партнера та керівників стає ключовою для синхронізації процесів.

Заключний етап, протягом 7–12 місяців, орієнтований на закріплення результатів: регулярне оновлення метрик і цілей, програми розвитку лідерів «першої лінії» та рев'ю корпоративної культури забезпечують стійкість змін, підвищують залученість персоналу і дозволяють HR-стратегії стати інтегрованим інструментом управління ефективністю та конкурентоспроможністю ресторану. Сукупно, план демонструє системний підхід, де кожна фаза має чітко визначені кроки, результати та відповідальних, що мінімізує ризики та забезпечує досягнення стратегічних HR-цілей.

Щоб забезпечити відповідальність і уникнути «розмиття» ролей, доцільно зафіксувати RACI для основних напрямів.

Таблиця 3.3

Матриця RACI для ключових потоків

Потік	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Мікронавчання і база знань	HR-фахівець, наставники	Операційний менеджер	Сомельє, шеф	Власник, команда
Планування графіків	Адміністратор, менеджер зміни	Операційний менеджер	HR (політики), фінанси	Команда
Рекрутинг і ATS	HR-фахівець	Власник/керівник	Менеджери змін	Команда
Опитування гостей і зворотний зв'язок	Операційний менеджер	Власник/керівник	Сомельє, шеф	Команда
Панелі метрик і «наради за даними»	Менеджер зміни	Операційний менеджер	HR, фінанси	Команда

Джерело: складено автором

Цифровізація рекрутингу в ресторанному середовищі дозволяє не лише прискорити процес підбору, а й забезпечити більш точну відповідність кандидатів корпоративним цінностям та стандартам сервісу. Наприклад, кожен шаблон вакансії створюється з урахуванням специфіки ролі і включає конкретні поведінкові індикатори, які відображають очікувану поведінку співробітника у реальних робочих ситуаціях. Для офіціанта це можуть бути короткі ситуаційні запитання: як він зустрине гостя, який вперше знайомиться з натуральними винами, чи як пояснить особливості дегустації, щоб створити позитивний досвід. Для сомельє-асистента шаблон включає міні-кейс із фудпейрингу, де кандидат має підібрати вино до конкретної страви, демонструючи знання смакових комбінацій і здатність пояснювати вибір гостю. Для кухаря завдання можуть містити пріоритезацію замовлень у пікові години, оцінку швидкості та точності виконання, а також вміння координуватися з іншими членами команди.

ATS (Applicant Tracking System) автоматично фільтрує кандидатів за базовими критеріями, наприклад досвідом роботи, наявністю сертифікацій або володінням мовами, а також автоматизує комунікацію на кожному етапі – від запрошення на співбесіду до підтвердження пробної зміни. Додатково коротка

«пробна зміна» дозволяє оцінити реальні навички: темп роботи, уважність до деталей, взаємодію з командою та гостями. Усі спостереження структуровано заносяться до системи, що забезпечує об'єктивність рішення про найм і мінімізує суб'єктивність чи упередженість, яка часто з'являється при класичних співбесідах. Такий підхід поєднує технології з практичними сценаріями, дозволяючи вибирати кандидатів, які не лише володіють професійними навичками, а й органічно інтегруються у культуру та сервіс ресторану.

Навчання та адаптація у «Vinoteka» організовані за принципом «мікрокроків», що дозволяє новачкам поступово засвоювати знання і застосовувати їх у реальних ситуаціях без перевантаження. Кожен модуль триває 5–7 хвилин і зосереджений на одній конкретній навичці або правилі, містить приклади правильної та неправильної поведінки і завершується коротким тестом для закріплення матеріалу.

Для персоналу залу тематика модулів включає: мову опису стилів вина – як відрізнити легке від повного тіло, як пояснити гостю відтінки аромату; «безпечні» келихові для першого знайомства з натуральними винами – рекомендації щодо кількості та послідовності дегустації; сценарії роботи з алергенами – як повідомити гостя та уникнути перехресного контакту; етикет декантації – демонстрація правильного і неправильного способу відливання вина; логіку рекомендацій «настрій– страва– келих» – як поєднувати емоційний стан гостя, вибір страви і підходящий сорт вина.

Для кухні модулі охоплюють критичні точки термічної обробки, щоб уникнути недопечення або пересмаження; стандарти подачі з фотоеталонами, що демонструють оптимальний вигляд страви; *mise en place* під пікові години, щоб забезпечити швидкість і точність; взаємодію з баром і залом – координація часу подачі та готовності замовлень.

Маршрут адаптації новачка визначає конкретні контрольні точки: день 3, 7, 14, 21 і 30, коли працівник має освоїти певні модулі та демонструвати практичне застосування знань. Наставник у застосунку відзначає прогрес,

залишає короткі коментарі, дає рекомендації для повторного опрацювання складних моментів і підкріплює позитивні досягнення. Така структура дозволяє поєднати цифрові інструменти з практичним навчанням, роблячи адаптацію більш передбачуваною, швидкою та ефективною для кожного співробітника.

Ключовою новою практикою стають короткі «наради» двічі на тиждень. Менеджер зміни показує 3–5 індикаторів: частку столів з перевищенням еталонних таймінгів, топ-3 причини затримок, згадки гостей про винні рекомендації, виконання мікроцілей минулого тижня. Команда обирає одну мікроціль на наступні три-чотири зміни, погоджує експеримент і фіксує відповідальних. Такий ритм робить розвиток звичкою і знімає напругу «великих реформ», які важко втримати.

Отже, сформована нами HR-стратегія у ресторані «Vinoteka» забезпечує можливість масштабувати сильні сторони команди без втрати індивідуальності та унікальної атмосфери закладу. Стратегія чітко інтегрує HR-цілі з бізнес-цілями, прив'язуючи ключові показники до досвіду гостя та фінансової стійкості ресторану. Це означає, що будь-яка HR-практика не існує окремо, а прямо впливає на якість обслуговування, швидкість реагування на запити клієнтів, ефективність роботи персоналу та формування доходів. Узгодженість практик дозволяє забезпечити взаємне підсилення ефектів, коли процес підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу формують цілісну систему, що підтримує стратегію ресторану на всіх рівнях. Використання цифрових інструментів у рамках HR-стратегії зменшує хаотичність у роботі та прискорює навчання нових співробітників. Онлайн-платформи для підбору персоналу дозволяють швидко знаходити кандидатів, які відповідають стандартам ресторану, а мобільні програми для адаптації та e-learning забезпечують швидку інтеграцію новачків у робочі процеси та корпоративну культуру. Цифрові бібліотеки знань і кейси дозволяють співробітникам отримувати необхідну інформацію у будь-який час, закріплювати набуті навички та відпрацьовувати нестандартні ситуації, що сприяє підвищенню

професійного рівня, швидкому освоєнню стандартів обслуговування та зниженню залежності ресторану від окремих ключових працівників. План впровадження HR-стратегії забезпечує керовану та передбачувану трансформацію процесів, знижує ризики перевантаження персоналу та дозволяє управляти змінами у поступовому, контрольованому режимі. Очікувані результати від реалізації стратегії включають більш рівномірний сервіс у пікові години, що дозволяє уникнути черг та затримок у обслуговуванні, а також зменшення плинності персоналу завдяки прозорим правилам, зрозумілим стандартам і системі мотивації, що визнає досягнення співробітників. Коротша адаптація новачків забезпечує швидке залучення до командної роботи і формування впевненості у виконанні обов'язків, що позитивно впливає на якість сервісу. Додатково, впровадження HR-стратегії підвищує середній чек завдяки більш впевненим рекомендаціям сомельє та офіціантів, які добре орієнтуються в асортименті вин та страв ресторану і можуть персоналізувати пропозиції для гостей. Паралельно з цим формування міцної корпоративної культури, орієнтованої на повагу, навчання та розвиток, сприяє створенню середовища, де співробітники відчують себе цінними і мотивованими, що підвищує залученість, командну взаємодію та ефективність роботи на всіх рівнях. Таким чином, HR-стратегія у «Vinoteka» перестає бути набором формальних процедур і документів і перетворюється на робочий «каркас» щоденної якості обслуговування. Вона забезпечує стабільність роботи команди, підтримує високі стандарти сервісу, створює умови для професійного розвитку та дозволяє закладу досягати важкокопійованої конкурентної переваги на ринку ресторанного бізнесу. Ця інтегрована система розвитку персоналу і управління людськими ресурсами не лише підвищує ефективність роботи, але й формує стійку репутацію «Vinoteka» як закладу, який поєднує якість сервісу, професіоналізм команди та інноваційні HR-практики.

3.2. Рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів розвитку та мотивації персоналу в цифровому середовищі в діяльності ресторану «Vinoteka»

У сучасних умовах цифрової трансформації ресторанний бізнес стикається з новими викликами у сфері розвитку та мотивації персоналу. Зростає конкуренція за кваліфікованих працівників, підвищуються очікування клієнтів щодо якості сервісу, а також з'являється необхідність забезпечувати стабільну залученість і професійне зростання команди. Традиційні підходи до мотивації, засновані виключно на матеріальних заохоченнях чи періодичних тренінгах, вже не гарантують високої ефективності. Саме тому впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності ресторану.

Для ресторану «Vinoteka», який поєднує унікальну концепцію винної культури з високими стандартами гостинності, актуальним є створення гнучкої системи розвитку та мотивації, що базується на інноваційних HR-практиках. Використання цифрових платформ для навчання, мобільних застосунків для зворотного зв'язку та онлайн-опитувань дозволяє підвищити залученість працівників, скоротити час адаптації та зробити процес професійного зростання більш прозорим і контрольованим.

У сучасних умовах цифрової трансформації розвиток персоналу у сфері ресторанного бізнесу набуває нового змісту. Якщо раніше основними методами навчання були стажування та наставництво «у полі», то сьогодні все більшої актуальності набувають цифрові інструменти, що дозволяють стандартизувати знання, зробити їх доступними будь-де та будь-коли, підвищити швидкість адаптації нових співробітників і водночас знизити навантаження на ключових фахівців. Для ресторану «Vinoteka», що спеціалізується на винній культурі та гастрономії, використання таких рішень є важливим не лише для підтримання стабільної якості сервісу, але й для формування довготривалої конкурентної переваги.

Онлайн-навчання у формі коротких інтерактивних модулів (мікрокурсів) дозволяє працівникам отримувати знання у зручному форматі, не відриваючись від робочого процесу. Модулі тривають 5–10 хвилин, що відповідає сучасним принципам мікронавчання та сприяє кращому засвоєнню матеріалу. Наприклад, для офіціантів «Vinoteka» мікрокурс може містити такі теми, як: «Мова опису стилів вина для новачків», «Як запропонувати келих вина гостю, який уперше знайомиться з натуральними сортами», «Етикет подачі страв із морепродуктів». Для сомельє-асистентів можуть бути створені навчальні відео з кейсами правильного підбору вина до конкретних страв (food pairing), з поясненням логіки рекомендацій «настрій– страва– келих». Для кухарів – модулі щодо правильних температурних режимів приготування риби та морепродуктів, алгоритмів взаємодії з баром та офіціантами. Таким чином, мікрокурси стають не лише інструментом навчання, але й зручним способом підтримки єдиних стандартів сервісу, які можна швидко оновлювати відповідно до змін у меню чи концепції ресторану.

Однією з найбільших проблем у ресторанному бізнесі є довготривала адаптація новачків і високий рівень плинності кадрів на етапі перших місяців роботи. Цифрові мобільні платформи дозволяють створити чіткі маршрути адаптації та контролювати їх виконання. У «Vinoteka» можна розробити мобільний додаток або використовувати готову HRM-платформу, де новачок бачитиме свій план навчання з розбивкою по днях (наприклад, день 3 – ознайомлення зі стандартами подачі вина; день 7 – проходження модуля з роботи з алергенами; день 14 – стажування з наставником у залі; день 30 – тестування та підсумковий зворотний зв'язок). Наставник у додатку відзначає прогрес працівника, залишає коментарі, а HR чи менеджер зміни можуть швидко бачити статус проходження адаптації. Завдяки такій системі адаптація стає прозорою, контрольованою та мотивуючою: працівник бачить свої досягнення, а керівництво – ефективність процесу. Це значно знижує ризик «випадання» співробітників у перші місяці, коли вони ще не впевнені у своїх силах.

Цифрова бібліотека знань є важливим інструментом для збереження та систематизації досвіду ресторану. Вона дозволяє уникнути ситуацій, коли знання зосереджені лише у кількох ключових співробітників (сомельє чи шеф-кухаря) і втрачаються у випадку їхнього звільнення чи відсутності.

У випадку «Vinoteka» цифрова бібліотека може включати:

- стандарти подачі вин із фото- та відеоінструкціями;
- глосарій винних термінів і опис стилів;
- еталонні фото подачі страв;
- інструкції щодо температурних режимів і зберігання;
- приклади типових ситуацій і сценарії їх вирішення (робота з гостями, що скептично ставляться до натуральних вин; пояснення політики щодо алергенів).

Доступ до бібліотеки може бути організований через внутрішній мобільний застосунок чи корпоративний Google Drive із зручною пошуковою системою. Це дозволяє новачкам швидко знайти потрібну інформацію, а досвідченим співробітникам – оновлювати свої знання.

Особливе значення в навчанні персоналу має використання кейсів – реальних або змодельованих ситуацій, з якими співробітники стикаються у повсякденній роботі.

Для офіціантів кейс може виглядати так: «Гість уперше пробує натуральні вина і вагається щодо вибору. Як пояснити різницю між класичними та натуральними сортами простими словами, не перевантажуючи термінами?» Співробітник має обрати найбільш коректний варіант поведінки з кількох запропонованих сценаріїв.

Для сомельє-асистентів: «До столу замовлено тартар із тунця та келих вина. Який із запропонованих варіантів підійде краще і чому?» Такий кейс дозволяє тренувати логіку food pairing і розвивати експертність.

Для кухарів: «У пікову годину одночасно надійшло 5 замовлень на гарячі страви та 3 на холодні закуски. Як правильно розподілити пріоритети, щоб уникнути затримки подачі?» Це допомагає тренувати вміння працювати

у стресових умовах і правильно організовувати *mise en place*.

Розв'язання кейсів може відбуватися у форматі коротких онлайн-тестів, обговорень у чатах або під час *after-shift* зустрічей із командою. Це поєднує цифровий формат навчання із живою командною практикою.

Впровадження сучасних інструментів стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації для ресторану «Vinoteka» передбачає досягнення низки важливих результатів, які позитивно вплинуть як на внутрішні процеси організації, так і на її ринкові позиції. Насамперед, це зменшення плинності кадрів, що є критичним для сфери ресторанного бізнесу. Використання цифрових платформ для адаптації новачків, мікронавчання, регулярний зворотний зв'язок та прозора система розвитку кар'єри дозволяють новим співробітникам швидше інтегруватися у колектив, знижуючи рівень стресу й невпевненості у перші місяці роботи. У результаті формується відчуття стабільності та належності до команди, що безпосередньо зменшує ризик передчасного звільнення та забезпечує утримання ключових ролей.

Другим важливим очікуваним результатом є підвищення якості сервісу. Завдяки мікрокурсам, цифровим бібліотекам знань та інтерактивним кейсам офіціанти, сомельє та кухарі отримують чіткі стандарти роботи, засвоюють єдину логіку комунікації з гостем, а також опановують навички реагування на нестандартні ситуації. Це забезпечує стабільність у рівні обслуговування навіть у пікові години, коли навантаження на команду є найвищим. Гості отримують передбачувано високий рівень сервісу, що формує довіру до бренду ресторану та стимулює повторні відвідування.

Вагомим результатом є зростання залученості та лояльності персоналу. Сучасні цифрові інструменти дозволяють створити середовище, у якому працівники бачать свій внесок у спільний результат, отримують миттєвий зворотний зв'язок та визнання за досягнення. Використання гейміфікації, систем онлайн-відзнак та можливість впливати на внутрішні процеси через опитування підвищують відчуття причетності та мотивації. Працівники

відчувають, що їхня думка цінується, а можливості для розвитку реальні, що формує довготривалу прихильність до роботодавця.

Нарешті, впровадження цифрових HR-інструментів сприятиме створенню конкурентної переваги ресторану «Vinoteka» на ринку. У сфері, де якість сервісу та стабільність команди визначають репутацію, можливість гарантувати високу підготовку персоналу, низьку плинність та клієнтоорієнтованість стає потужним диференціатором. Ресторан, який системно інвестує у розвиток співробітників і робить цей процес прозорим завдяки цифровим технологіям, формує імідж роботодавця нового покоління. Це, своєю чергою, дозволяє залучати більш мотивованих працівників, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує стабільність бізнесу навіть за умов зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, очікувані результати впровадження HR-стратегії з використанням цифрових інструментів для ресторану «Vinoteka» полягають не лише у внутрішньому підвищенні ефективності, але й у стратегічному зміцненні позицій закладу на ринку. Вони забезпечують стійкий розвиток команди, формують позитивний клімат усередині організації та створюють додану вартість для гостей, що у кінцевому підсумку визначає успішність ресторану в довгостроковій перспективі.

Отже, використання онлайн-навчання, мобільних платформ для адаптації, цифрових бібліотек знань і кейсів формує цілісну систему розвитку персоналу ресторану «Vinoteka», яка поєднує стандартизацію процесів з індивідуальним підходом до кожного співробітника. Онлайн-навчання дозволяє швидко вводити новачків у корпоративну культуру ресторану, знайомити їх із принципами обслуговування, правилами взаємодії з клієнтами, стандартами презентації страв та напоїв, а також основами безпеки та санітарії. Мобільні платформи для адаптації дають змогу працівникам освоювати матеріал у зручний для себе час і темпі, що особливо важливо у ресторанах із змінним графіком роботи. Цифрові бібліотеки знань і кейси, які відображають реальні робочі ситуації, дозволяють співробітникам аналізувати

помилки, знаходити оптимальні способи взаємодії з клієнтами та колегами, а також опановувати нестандартні сценарії обслуговування. Такий підхід забезпечує безперервне професійне зростання персоналу і створює умови для розвитку критичного мислення та оперативного реагування на нестандартні ситуації, що виникають під час роботи. Крім того, цифрові інструменти дозволяють керівництву відстежувати прогрес кожного співробітника, ідентифікувати потреби у додатковому навчанні та своєчасно втручатися для підвищення компетентності команди. Завдяки впровадженню цих інструментів ресторан «Vinoteka» здобуває значні конкурентні переваги. Стандартизація сервісу дозволяє підтримувати постійно високий рівень обслуговування, незалежно від змін у складі персоналу. Скорочення часу адаптації новачків зменшує витрати на навчання і підвищує ефективність командної роботи. Підвищення рівня професійної підготовки офіціантів, сомельє та кухарів забезпечує якість страв і напоїв, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей та формування позитивного іміджу ресторану. Крім того, така система зменшує залежність від окремих ключових працівників і створює більш стабільну команду, здатну швидко адаптуватися до змін у меню, концепції ресторану або ринкових умов. Вона формує культуру взаємопідтримки, де знання та навички стають доступними для всіх членів колективу, а нові співробітники швидше інтегруються у команду. Як наслідок, ресторан отримує мотивованих, компетентних і залучених працівників, які здатні забезпечувати високий рівень сервісу та активно сприяти реалізації стратегічних цілей закладу.

3.3. Перспективи трансформації HR-функцій в Україні

Сучасні тенденції цифровізації, глобалізації та зміни очікувань працівників суттєво впливають на розвиток HR-функцій в Україні. Якщо раніше управління персоналом зводилося переважно до кадрового обліку та адміністративних процедур, то сьогодні воно трансформується у стратегічний

інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. HR-функція набуває ролі бізнес-партнера, орієнтованого на розвиток талантів, формування корпоративної культури, впровадження інноваційних технологій та підтримку гнучких моделей зайнятості. В українських умовах цей процес посилюється впливом воєнних викликів, трудової міграції, зміни ринку праці та інтеграції в європейський простір. Перспективи трансформації HR-функцій охоплюють як технологічні аспекти – використання штучного інтелекту, аналітики даних та хмарних сервісів, так і соціально-ціннісні – розвиток інклюзивності, добробуту персоналу та нових моделей мотивації.

Сучасний розвиток цифрових технологій докорінно змінює спосіб, у який компанії в Україні організовують роботу з персоналом. HR-функція поступово відходить від традиційних адміністративних практик до стратегічного управління людським капіталом, використовуючи новітні технологічні рішення. В умовах зростаючої конкуренції за таланти саме цифровізація стає основним драйвером підвищення ефективності HR.

Одним із ключових трендів є використання штучного інтелекту (AI) у рекрутингу. Системи на основі AI дозволяють аналізувати резюме, порівнювати їх із профілями вакансій і відбирати найбільш відповідних кандидатів. Це скорочує час пошуку персоналу та мінімізує людський фактор, що часто призводить до упереджених рішень. Наприклад, деякі українські компанії у сфері IT уже застосовують алгоритми, які прогнозують ймовірність успішної адаптації кандидата на основі його професійної історії та поведінкових характеристик. У сфері HoReCa це може означати більш точний підбір офіціантів чи барменів під стиль обслуговування закладу.

Другий важливий напрямок – HR-аналітика. Використання великих масивів даних дає можливість керівникам краще розуміти потреби працівників, прогнозувати рівень плинності кадрів та виявляти слабкі місця у системі мотивації. Так, у великих ресторанних мережах застосовуються дашборди, що демонструють співвідношення відпрацьованих годин, рівень задоволеності клієнтів та ефективність роботи окремих співробітників. Це

дозволяє своєчасно коригувати графіки, проводити додаткові тренінги чи пропонувати бонуси для підвищення мотивації.

Багато підприємств переходять на системи електронного документообігу, онлайн-облік робочого часу та інтегровані платформи для управління персоналом. Це зменшує адміністративне навантаження на HR-відділи та дозволяє їм більше зосереджуватись на стратегічних завданнях. Для ресторанів чи готельних комплексів автоматизовані системи особливо цінні, адже вони допомагають швидко розподіляти зміни, контролювати відпустки та замінювати співробітників у випадку непередбачуваних обставин.

Важливу роль у сучасних HR-функціях відіграють чат-боти та мобільні застосунки. Чат-боти забезпечують цілодобову комунікацію з працівниками, дозволяючи отримати відповіді на типові запитання про зарплату, графік чи соціальні пільги. Це підвищує рівень залученості персоналу та зменшує навантаження на HR-менеджерів. Мобільні платформи, у свою чергу, стають інструментом навчання й адаптації: вони дають змогу проходити мікрокурси, отримувати зворотний зв'язок від наставника та відслідковувати власний прогрес. В українських умовах, де частина працівників поєднує роботу та навчання чи змушена працювати віддалено, такі технології набувають особливої актуальності.

Поряд із технологічними зрушеннями, трансформація HR-функцій в Україні значною мірою визначається соціально-культурними тенденціями. Зміна поколінь на ринку праці, нові очікування співробітників і глобальні виклики зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління людьми.

Насамперед, актуальною стає культура довіри та партнерства. Працівники дедалі більше цінують прозорість у відносинах з роботодавцем, чесність у комунікаціях і можливість брати участь у прийнятті рішень. Якщо раніше авторитарний стиль управління сприймався як норма, то сучасні працівники прагнуть бути почутими. Це означає, що HR-функції мають зосереджуватися не лише на контролі, а й на створенні середовища для

співпраці та взаємної підтримки. У практиці це може реалізовуватись через регулярні опитування задоволеності, відкриті зустрічі з керівництвом або платформу для анонімних пропозицій.

Традиційний образ керівника як «наглядача» поступається місцем моделі «лідер-наставник». У сучасних українських компаніях дедалі частіше цінується здатність лідера надихати команду, підтримувати розвиток кожного працівника та демонструвати емоційний інтелект. Наприклад, у ресторанному бізнесі керівник зміни, який вміє не лише організувати робочий процес, а й створити позитивну атмосферу, здатний суттєво зменшити конфлікти та підвищити продуктивність.

Особливої уваги заслуговує розвиток інклюзивності та різноманіття. Сучасні компанії в Україні поступово усвідомлюють цінність команд, у яких представлені різні вікові групи, гендери, культурні та професійні досвіди. Це сприяє появі нових ідей, інновацій та підвищує гнучкість організації. HR-функції мають забезпечувати рівні можливості для всіх кандидатів та створювати умови, в яких кожен співробітник відчуває свою значущість. Для ресторанного бізнесу це може проявлятися, наприклад, у практиці найму людей з обмеженими можливостями на адміністративні посади або в організації навчальних програм для молоді без досвіду роботи.

Соціально-культурні зміни також підкреслюють важливість балансу між роботою та особистим життям. Працівники очікують від роботодавця гнучкості у графіках, можливості частково працювати дистанційно чи мати додаткові дні відпочинку. В українських реаліях, особливо в умовах воєнних викликів, цей аспект набуває подвійної ваги: HR-служби мають дбати не лише про продуктивність, а й про психологічне благополуччя персоналу.

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої трансформації. Традиційна модель «повної зайнятості в офісі» поступово втрачає свою універсальність, поступаючись місцем більш гнучким і різноманітним форматам. Для України ці зміни мають особливе значення, оскільки національний ринок праці відчуває вплив одночасно кількох чинників:

глобалізації, цифровізації, міграційних процесів та воєнних викликів.

Одним із найбільш поширених форматів є гібридна робота, що поєднує віддалену та офісну зайнятість. Такий підхід дозволяє зберегти баланс між ефективною комунікацією в команді та індивідуальною продуктивністю працівників. В українських умовах гібридна модель особливо актуальна для сфер ІТ, маркетингу, освіти та адміністративних послуг. Вона знижує витрати роботодавців на офісну інфраструктуру, а працівникам дає можливість працювати зручніше, враховуючи особисті обставини. Для HR це означає необхідність перебудови процесів оцінки результатів праці та підтримки корпоративної культури на відстані.

Другим важливим явищем є гіг-економіка, яка базується на короткострокових контрактах, фрилансі та проєктній зайнятості. Все більше українців залучаються до виконання разових завдань через цифрові платформи – від водіїв та кур'єрів до дизайнерів чи консультантів. Для бізнесу це вигідно завдяки можливості залучати вузькопрофільних спеціалістів на час виконання конкретних завдань, а для працівників – завдяки свободі вибору та додатковим доходам. Водночас HR-служби повинні адаптовуватися до нової реальності, створюючи умови для взаємодії з фрилансерами та захищаючи ключові інтереси компанії.

Третій напрямок – проєктні команди, які формуються під конкретні цілі та розпадаються після завершення завдання. Цей підхід особливо актуальний для стартапів, креативних індустрій та сфери послуг. Проєктна робота дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, експериментувати та впроваджувати інновації. Для України така модель важлива ще й тому, що вона забезпечує мобільність робочої сили та підвищує здатність компаній виживати в умовах кризи. HR у цьому випадку виступає координатором: підбирає членів команди з різними компетенціями, забезпечує їхню взаємодію та оцінює внесок кожного учасника.

Актуальним трендом є гнучкі графіки роботи. У сучасних компаніях дедалі частіше відходять від жорсткої схеми «9:00–18:00». Працівники

отримують можливість починати і завершувати роботу тоді, коли це зручно, за умови виконання поставлених завдань. В Україні такий підхід активно впроваджується в ресторанному бізнесі, логістиці та сфері обслуговування, де навантаження нерівномірне. Гнучкі графіки дозволяють підвищити задоволеність персоналу та зменшити плинність кадрів, що є критично важливим для компаній у період дефіциту робочої сили.

Таким чином, моделі зайнятості майбутнього створюють нову екосистему ринку праці в Україні. Вона характеризується різноманіттям форматів, гнучкістю та індивідуалізацією підходів. HR-функції мають навчитися управляти цією різноманітністю, забезпечуючи одночасно ефективність бізнесу та задоволення потреб працівників.

Традиційно HR-функція вважалася допоміжною – зосередженою на кадровому обліку, документації та адміністративних процедурах. Проте сучасні умови диктують нову реальність: людський капітал стає ключовим ресурсом розвитку компаній. Це зумовлює перетворення HR на стратегічного партнера бізнесу.

Перш за все, сучасний HR має брати участь у формуванні корпоративної стратегії. Відповідність між цілями компанії та компетенціями працівників визначає можливість досягнення результатів. Наприклад, якщо ресторан планує розширення мережі чи впровадження нових сервісів, HR повинен заздалегідь підготувати кадровий резерв, сформувати систему навчання та адаптації, розробити програми мотивації для утримання ключових працівників. У такому випадку HR перестає бути «реактивним» підрозділом і стає активним учасником планування майбутнього.

Важливим напрямком є управління змінами. В умовах невизначеності та швидких трансформацій бізнесу саме HR допомагає забезпечити адаптацію персоналу до нових умов. Це може включати як впровадження цифрових технологій, так і зміну організаційної структури чи корпоративної культури. Крім того, HR робить внесок у підвищення конкурентоспроможності підприємств через розвиток людського капіталу. Інвестиції у навчання,

розвиток лідерських навичок, формування корпоративної культури стають не менш важливими, ніж модернізація обладнання чи впровадження нових технологій. Успіх компанії все частіше визначається тим, наскільки мотивованими, кваліфікованими та відданими є її працівники. В Україні це особливо актуально в умовах трудової міграції та дефіциту кадрів: компанії, які створюють сприятливі умови для розвитку співробітників, отримують суттєву перевагу на ринку праці.

Важливою складовою стратегічної ролі HR є також розвиток корпоративної культури. Сильна культура, заснована на цінностях довіри, відповідальності та партнерства, сприяє згуртованості колективу й підвищенню продуктивності. HR у цьому контексті виступає архітектором, який допомагає формувати правила взаємодії, механізми зворотного зв'язку та інструменти мотивації.

Трансформація HR-функцій в Україні стикається з низкою викликів, що уповільнюють процес модернізації та створюють додаткові ризики для бізнесу. Одним із ключових бар'єрів залишаються правові та інституційні обмеження. Норми трудового законодавства не завжди відповідають сучасним моделям зайнятості, зокрема дистанційній роботі, гіг-контрактам або проектним форматам. Це створює правову невизначеність як для роботодавців, так і для працівників, ускладнюючи легальне оформлення трудових відносин. Додатково, часті зміни регуляторних норм, складність звітності та численні перевірки з боку контролюючих органів формують високий рівень адміністративного навантаження на HR-служби.

Другим критичним чинником є кадровий дефіцит, що особливо загострився у зв'язку з міграційними процесами. Військові дії, економічна нестабільність та глобалізація сприяють відтоку кваліфікованих працівників за кордон. Це створює конкуренцію за таланти всередині країни, особливо у сферах ІТ, медицини, інженерії, ресторанного бізнесу та сервісу. У таких умовах HR-відділи вимушені не лише активно шукати нові підходи до утримання працівників, але й переорієнтовуватися на підготовку кадрів

всередині компанії через програми навчання й розвитку.

Викликом, тісно пов'язаним із попереднім, є масова міграція робочої сили. Українські працівники інтегруються у ринки Європи, що з одного боку знижує кадровий потенціал країни, а з іншого – відкриває можливості для формування міжнародного досвіду та повернення частини фахівців із новими знаннями. Для HR це подвійний виклик: потрібно одночасно працювати над утриманням персоналу в Україні та створювати умови для повернення й реінтеграції тих, хто здобув закордонний досвід.

Суттєвим бар'єром є цифрова нерівність. Вона проявляється як у нерівному доступі до сучасних HR-технологій у різних регіонах і компаніях, так і в різному рівні цифрових компетенцій працівників. Великі міста та міжнародні корпорації вже активно впроваджують ATS-системи, онлайн-платформи для навчання та HR-аналітику, тоді як малі підприємства та організації у сільській місцевості часто залишаються поза цими процесами. Це призводить до посилення розриву в ефективності управління людськими ресурсами.

Викликом стає потреба у підвищенні цифрових компетенцій HR-фахівців. Багато спеціалістів, які тривалий час працювали у традиційних моделях, стикаються з труднощами у використанні нових інструментів: HR-аналітики, автоматизації рекрутингу, гейміфікації навчання чи цифрових платформ для управління продуктивністю. Без інвестицій у розвиток цифрової грамотності HR-персоналу та їхню адаптацію до нових інструментів подальший прогрес у сфері буде обмеженим.

Попри існування значних викликів, HR-трансформація в Україні відкриває широкий спектр перспектив і можливостей, які здатні суттєво посилити позиції бізнесу та держави у глобальному середовищі. Одним із ключових напрямків виступає створення нових інструментів управління талантами. Українські компанії поступово переходять від класичної кадрової роботи до побудови стратегічних програм розвитку працівників, що включають персоналізовані траєкторії навчання, кар'єрне планування та

використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб. Це дозволить більш ефективно залучати, утримувати й мотивувати співробітників, підвищуючи їхню залученість та продуктивність.

Важливим напрямком є інтеграція з європейськими практиками. В умовах поступової євроінтеграції України відкриваються нові можливості для гармонізації HR-процесів із міжнародними стандартами. Це стосується впровадження сучасних підходів до рекрутингу, організації робочого часу, гнучких форматів зайнятості, розвитку інклюзивності та забезпечення рівних можливостей. Такі практики сприятимуть не лише підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, а й створенню умов для повернення кваліфікованих кадрів, що працюють за кордоном.

Перспективою є формування конкурентного ринку HR-технологій в Україні. Уже сьогодні українські стартапи розробляють власні рішення у сфері ATS-систем, онлайн-освіти та HR-аналітики. Подальший розвиток цієї сфери може створити нові ніші для бізнесу, сприяти зростанню інноваційної економіки та інтеграції України до глобального ринку HR-Tech. Це, у свою чергу, надасть можливість компаніям використовувати доступні й адаптовані до національних реалій технології, не обмежуючись лише імпортними продуктами.

Важливим аспектом майбутніх змін є також підвищення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. Очікується, що HR-служби в Україні поступово перейдуть від адміністративної ролі до ключового елемента стратегічного управління, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємств за рахунок розвитку людського капіталу. Це включатиме активну участь HR у формуванні корпоративних стратегій, управлінні змінами та побудові стійкої організаційної культури.

У перспективі HR-трансформація сприятиме формуванню більш гнучкого, інноваційного та привабливого ринку праці в Україні. Вона дозволить подолати дефіцит кадрів, зменшити трудову міграцію та створити умови для зростання національної економіки за рахунок ефективного

використання людського потенціалу.

Можна зробити висновки, що трансформація HR-функцій в Україні має комплексний характер, об'єднуючи технологічні, організаційні та культурні аспекти управління людськими ресурсами. У майбутньому вона сприятиме підвищенню ефективності роботи компаній, формуванню мотивованого та компетентного персоналу, зміцненню корпоративної культури та створенню умов для стійкого розвитку підприємств у цифрову еру. Водночас успішна реалізація цих перспектив потребує поєднання інноваційних рішень із ретельним врахуванням локального контексту, правових норм та соціальних особливостей, що дозволить створити HR-систему, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного ринку праці та забезпечувати конкурентні переваги для українських організацій.

Висновки до розділу 3

Проведене у третьому розділі дослідження було спрямоване на розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами компанії «Vinoteka» в умовах цифрової трансформації. Запропоновані заходи базуються на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінці його HR-системи, а також на визначених тенденціях у сфері управління персоналом.

Визначено, що ключовим напрямом підвищення ефективності HR-системи ресторану є впровадження цифрових технологій управління персоналом. Зокрема, використання HRM-платформ (PeopleForce, BambooHR, Zoho People) дозволить автоматизувати процеси обліку кадрів, планування змін, контролю відвідуваності, навчання та атестації працівників. Це забезпечить зменшення адміністративного навантаження на менеджмент і підвищить оперативність прийняття рішень.

Рекомендовано також застосувати інструменти HR-аналітики (Power BI, Tableau) для збору та візуалізації показників плинності кадрів, рівня

задоволеності, ефективності навчальних програм і результативності праці. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку людського капіталу.

Важливим елементом удосконалення HR-системи визначено розвиток внутрішньої комунікації та формування бренду роботодавця. Пропонується впровадження внутрішнього порталу для обміну інформацією, створення системи мотиваційних програм, підтримка корпоративних заходів і навчальних ініціатив.

Крім того, доцільним є удосконалення системи оцінювання персоналу через впровадження KPI, регулярного зворотного зв'язку та проведення щорічного Performance Review. Такі інструменти дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити зв'язок між результатами працівників і стратегічними цілями підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню цифрової корпоративної культури, підвищенню рівня лояльності персоналу та адаптації HR-системи до викликів сучасного середовища. Це дозволить ресторану «Vinoteka» ефективно управляти своїм людським потенціалом, зберігати конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Розкрита сутність і еволюція стратегічного управління людськими ресурсами. У ході дослідження встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами є системним процесом, спрямованим на довгострокове узгодження кадрових рішень із бізнес-цілями організації. Його розвиток пройшов етапи від адміністративно-командного підходу до інтегрованих цифрових моделей HRM. Сучасна парадигма стратегічного HR орієнтована на створення цінності через людський капітал, застосування аналітики, автоматизацію процесів і побудову культури інноваційності та партнерства між бізнесом і персоналом.

2. Охарактеризовано теоретичні підходи до формування HR-стратегії в сучасних умовах. З'ясовано, що сучасні HR-стратегії базуються на поєднанні ресурсно-орієнтованого, компетентнісного, поведінкового, ситуаційного та інституційного підходів. Це дозволяє забезпечити узгодженість кадрової політики з бізнес-цілями, адаптивність до змін середовища й орієнтацію на досвід працівника. У роботі визначено, що цифрові технології та HR-аналітика стали фундаментом доказового прийняття рішень, підвищуючи точність прогнозування потреб у персоналі та ефективність навчання.

3. Визначено роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Установлено, що людський капітал є ключовим чинником довгострокової стійкості бізнесу, оскільки поєднує знання, навички, цифрову грамотність, інноваційність, лідерство й корпоративну культуру. Підвищення інвестицій у розвиток персоналу, його здоров'я й добробут безпосередньо впливає на якість сервісу, задоволеність клієнтів і фінансові результати. Доведено, що розвиток людського капіталу формує унікальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам.

4. Надано загальну характеристику діяльності ресторану «Vinoteka». Проаналізовано організаційну структуру, кадровий склад, асортиментну

політику та ринкове позиціонування ресторану «Vinoteka». Визначено, що підприємство має високий рівень сервісу, сучасний формат обслуговування і прагне до впровадження інновацій у HR-сфері. Виявлено проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та потребою у вдосконаленні системи мотивації.

5. Проведено стратегічний аналіз ресторану «Vinoteka». За результатами PEST- і SWOT-аналізів з'ясовано, що сильними сторонами підприємства є якісний сервіс, брендова впізнаваність і стабільна клієнтська база. До слабких сторін віднесено обмежені можливості розвитку персоналу та відсутність цифрових HR-рішень. Серед можливостей – розвиток HR-аналітики, електронного навчання, автоматизації графіків і рекрутингу. Загрози пов'язані з конкуренцією, зростанням вартості праці та дефіцитом кадрів у сфері гостинності.

6. Виконано аналітичну оцінку впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами. Доведено, що впровадження цифрових інструментів (HRM-систем, електронного навчання, CRM, автоматизованого планування змін) дозволяє підвищити ефективність управління, скоротити адміністративні витрати, зменшити плинність кадрів і прискорити адаптацію нових співробітників. Аналіз показав, що цифровізація HR-функцій у «Vinoteka» покращує якість комунікації між керівництвом і працівниками, сприяє формуванню відкритої корпоративної культури.

7. Сформовано HR-стратегію для ресторану «Vinoteka» з урахуванням цифрових інновацій. Розроблена стратегія передбачає інтеграцію HRM-платформи, системи електронного навчання, автоматизованого планування змін, а також KPI-драйвінг результативності працівників. Запропоновано запровадити цифрові інструменти оцінювання компетенцій, систему наставництва та внутрішнього брендингу роботодавця. Це забезпечить підвищення залученості персоналу, зниження плинності та покращення клієнтського досвіду.

8. Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів розвитку і мотивації персоналу. Запропоновано систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули: гнучкі бонусні програми, індивідуальні плани розвитку та регулярний зворотний зв'язок. Рекомендовано створити внутрішню платформу для онлайн-навчання, цифрові картки досягнень працівників і програму визнання лідерів команди. Впровадження цих інструментів підвищить ефективність працівників і зміцнить корпоративну культуру.

9. Визначено перспективи трансформації HR-функцій в Україні. Підкреслено, що майбутнє управління людськими ресурсами в Україні визначатиметься переходом до моделі «HR як стратегічного партнера бізнесу». Очікується зростання ролі HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації та цифрової грамотності персоналу. Перспективними напрямками є розвиток гібридних форм зайнятості, впровадження систем добробуту працівників і формування культури безперервного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja_%28ljud_k_%29.pdf (дата звернення 04.10.2025).
2. Базик О. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, (64), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4297> (дата звернення 04.10.2025).
3. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення 04.10.2025).
4. Беляєва Н.С. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(20), 2020. С. 82-88. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf (дата звернення 04.10.2025).
5. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*, (67), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838> (дата звернення 04.10.2025).
6. Бойківська Г., Саладяк К. Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, №5(1), 2022. С. 131-134. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/884> (дата звернення 04.10.2025).
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ

«Економічна думка THEU», 2020. 212 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38595/3/Монографія_Борисяк.pdf (дата звернення 04.10.2025).

8. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*, (2(49), 2024. С. 15-22. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/929> (дата звернення 04.10.2025).

9. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). С. 40-46. URL: https://puet.poltava.ua/journal/100_2020/5.pdf (дата звернення 04.10.2025).

10. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36067/1/Власенко%20Т.%20Управління%20персоналом%20підприємства%20в%20умовах%20цифрової%20економіки_2024.pdf (дата звернення 04.10.2025).

11. Вольницька С.М. Особливості інвестування в людський капітал. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/38-1.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

12. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, (73), 2025. URL: <https://share.google/W9BdTyGCllwlinRTZb> (дата звернення 04.10.2025).

13. Воронцова М.М. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 270-277. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf
(дата звернення 04.10.2025).

14. Гакова М.В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. *Торгівля і ринок України*, №1(45), 2019. С. 95-103. URL: https://www.researchgate.net/publication/335357332_SUCASNI_PIDHODI_SOD_O_VIZNACENNA_SUTNOSTI_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_PERSONALOM_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 04.10.2025).

15. Герасименко Ю.С. Стратегічне управління людськими ресурсами в освіті: відбір, розвиток та збереження талантів у сучасному освітньому середовищі. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741312/1/Тези_Герасименко%20Ю.С..pdf (дата звернення 04.10.2025).

16. Гончаров А.Б. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11989/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ЛЮДСЬКИМИ%20РЕСУРСАМИ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

17. Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*, №192, 2024. С. 7-11. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-7-11-grynko.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

18. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід* № 20/2024. С. 196-201. URL: <https://share.google/DEsXvYe5KXwpnKF69> (дата звернення 04.10.2025).

19. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 18, 2018. С. 353-358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/49.pdf (дата звернення 04.10.2025).

20. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Випуск 17, 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 04.10.2025).

21. Длугопольська Т.І. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 62. 2021. С. 13-18. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf (дата звернення 04.10.2025).

22. Дуга С. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (70). URL: <https://share.google/MmMrww3HmEqA46SZk> (дата звернення 04.10.2025).

23. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. URL: <https://share.google/1PQaCDY9uo4aAf8RI> (дата звернення 04.10.2025).

24. Єфремова Н.Ф. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* №6/2015. С. 71-76. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf (дата звернення 04.10.2025).

25. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017. С. 13-17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

26. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf (дата звернення 04.10.2025).

27. Запухляк В.М. Людський капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України. *Агросвіт* № 3, 2017. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/7.pdf (дата звернення 04.10.2025).

28. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки* № 11 (281), 2024. С. 159-168. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf (дата звернення 04.10.2025).

29. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (31), 2021. URL: <https://share.google/vxPaZfSnGAJb2BQIL> (дата звернення 04.10.2025).

30. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (9), 2024. С. 18-31. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151> (дата звернення 04.10.2025).

31. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення 04.10.2025).

32. Калиновський А.О., Брецько Ю.М., Смаглій А.О. Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*. Випуск 31/2024. С. 1-12. URL: <https://share.google/mZ96E9ozYA4WIP3DZ> (дата звернення 04.10.2025).

33. Кирич Н. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46660/2/ColMon_2024_Kyrych_N-The_influence_of_digitalization_363-372.pdf (дата звернення 04.10.2025).

34. Кім Л.С. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом. *Наукові праці МАУП*, 2010, вип. 2(25). С. 72–75 URL:

https://journals.maup.com.ua/journal/25_2010/15.pdf (дата звернення 04.10.2025).

35. Климчук А.О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 6, 2016. С. 165-168. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/41.pdf (дата звернення 04.10.2025).

36. Ковальська К. Складові системи стратегічного управління людськими ресурсами організації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. №137, 2012. С. 31-35. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/137_7.pdf (дата звернення 04.10.2025).

37. Козак Т.М. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

38. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, (62), 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/380764670_SISTEMA_MOTIVACII_D_LA_ZBEREZENNA_PERSONALU_TORGOVELNOGO_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 04.10.2025).

39. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. №12, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> (дата звернення 04.10.2025).

40. Красота О.В. Роль людського капіталу у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2009_20/Zb20_18.pdf (дата звернення 04.10.2025).

41. Літорович О.В., Карий О.І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Випуск 8, 2024. С. 209-217. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

42. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060457.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

43. Маказан Є.В. Стратегії управління людським капіталом: підходи до використання. *Держава та регіони*. №6(99), 2017. С. 10-15. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/6_2017/4.pdf (дата звернення 04.10.2025).

44. Мартинова Л.Б. Якісні параметри людського капіталу у забезпеченні його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 12, 2017. С. 11-14. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/4.pdf (дата звернення 04.10.2025).

45. Махсма М.Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки* № 2 (60), 2024. С. 167-173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (дата звернення 04.10.2025).

46. Мороз О.С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. *Колективна монографія: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*. С. 173-220. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/225/5495/12226-1?inline=1> (дата звернення 04.10.2025).

47. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни.

Одеса: Атлант, 2014. 209 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9414241a-e953-42e6-91f9-912fa6e3d745/content> (дата звернення 04.10.2025).

48. Олійник Т.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2019. 62 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymy%20resursamy.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

49. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні Візії*, 19, 2023. URL: <https://share.google/W2gLCtjGoUsffK8O5> (дата звернення 04.10.2025).

50. Офіційний сайт ресторану Vinoteka. URL: <https://vinoteka.if.ua> (дата звернення 04.10.2025).

51. Петрова І.Л. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки* № 9 (279), 2024. С. 78-86. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Iryna-Petrova-Alina-Barash-78-86.pdf (дата звернення 04.10.2025).

52. Піддубний Є.В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. № 5 (72), 2023. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2784> (дата звернення 04.10.2025).

53. Плаксюк О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160-174. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

54. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент*

та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. №1(11), 2024. С. 49-57. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560maketmanagement-53-61.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

55. Пристай І.М. Людський капітал як ключовий фактор розвитку конкурентоспроможності країни. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.9. С. 253-260. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_9/253_Pry.pdf (дата звернення 04.10.2025).

56. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення 04.10.2025).

57. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297245.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

58. Рябчук О.Г., Гожуловський С.С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник*. Випуск 4, 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322563639.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

59. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №3 (39), 2024. С. 173–181. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319115> (дата звернення 04.10.2025).

60. Семикіна М.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Випуск 12(45), 2024. С. 7-19. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/3.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/3.pdf) (дата звернення 04.10.2025).

61. Славкова О.П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI* № 1, 2024. С. 49-54. URL:

https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_1/9.pdf (дата звернення 04.10.2025).

62. Сучасна стратегія управління людськими ресурсами (HR) на підприємствах. URL: <https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/89.Lyudski-resursy.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

63. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*, №4.4, 2017. С. 112-115. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (дата звернення 04.10.2025).

64. Хаврова К. Кожухова Т. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 109-122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11127> (дата звернення 04.10.2025).

65. Хандій О.О., Кобцева Д.А. Людський капітал та його роль у забезпеченні економічного зростання. *Вісник Східноукраїнського Національного університету імені Володимира Даля*, № 4 (280), 2023. С. 55-63. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/703d9ba5-4492-4c1b-92bb-52f46f810b29/content> (дата звернення 04.10.2025).

66. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2017, № 6 Том 2. С. 85-90. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/17.pdf (дата звернення 04.10.2025).

67. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. №13, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09> (дата звернення 04.10.2025).

68. Шайхатдінов А.З., Гусаков С.В. Значення стратегічного управління людськими ресурсами для підприємств морського транспорту. *Економічний вісник Донбасу*, №1 (59), 2020. С. 110–115. URL:

<https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5382/18.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 04.10.2025).

69. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 2024. С. 137-144. URL: <https://share.google/Fc98PwyiI71UyxxMa> (дата звернення 04.10.2025).

70. Шевчук А.М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу* № 3 (29), 2012. С. 207-210. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf (дата звернення 04.10.2025).

71. Шульжик Ю.О. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. № 3 (66), 2022. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2242> (дата звернення 04.10.2025).

72. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (32), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> (дата звернення 04.10.2025).

73. Instagram ресторану Vinoteka. URL: <https://www.instagram.com/vinoteka.if> (дата звернення 04.10.2025).