

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент».

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Максим ГРИЦАК.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи МНДМ-61 Максим ГРИЦАК
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н. Неоніла НАСАД
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Рецензент: _____
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Грицак Максим Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Соціально-психологічні аспекти інноваційного менеджменту.

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: склали працівітчизняних та зарубіжних учених, присвячення проблемам соціально-психологічним аспектам інноваційного менеджменту, а також публікації в періодичних виданнях на тему дослідження, дані підприємства,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні основи інноваційного менеджменту та його соціально-психологічних аспектів.

Розділ 2 Аналіз соціально-психологічних чинників інноваційної діяльності ТМ «Львівські круасани».

Розділ 3 Напрями вдосконалення інноваційного менеджменту з урахуванням соціально-психологічних аспектів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим ГРИЦАК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 80 стор., 12 рис., 28 табл., 80 джерел.

Мета роботи – узагальнення теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом

Об’єкт дослідження – процес застосування соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу – мережа закладів “Львівські круасани”.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти застосування соціально-психологічних методів управління персоналом

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретичні основи інноваційного менеджменту та його соціально-психологічні аспекти, а саме: визначено сутність, принципи та моделі інноваційного розвитку, визначено соціально-психологічну природу інновацій у організації.

У другому розділі виконано аналіз соціально-психологічних чинників інноваційної діяльності ТМ «Львівські круасани»: надано загальну характеристику ТМ «Львівські круасани», проаналізовано інноваційний потенціал підприємства та соціально-психологічні особливості працівників.

У третьому розділі наведено напрями вдосконалення інноваційного менеджменту з урахуванням соціально-психологічних аспектів, надано рекомендації щодо формування інноваційної культури та наведено економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЇ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПОТЕНЦІАЛ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 80 pages, 12 figures, 28 tables, 80 references.

The purpose of the work – generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for increasing the effectiveness of applying socio-psychological methods of personnel management.

Object of the research – the process of applying socio-psychological methods of personnel management at a restaurant business enterprise — the network of establishments “Lviv Croissants.”

Subject of the research – comprises the theoretical and practical aspects of applying socio-psychological methods of personnel management.

Summary of the work:

The first chapter examines the theoretical foundations of innovation management and its socio-psychological aspects, in particular defines the essence, principles, and models of innovative development and identifies the socio-psychological nature of innovations within an organization.

The second chapter analyzes the socio-psychological factors of innovative activity of the trademark “Lviv Croissants”: provides a general description of the trademark, analyzes the innovation potential of the enterprise, and examines the socio-psychological characteristics of employees.

The third chapter outlines directions for improving innovation management with consideration of socio-psychological aspects, provides recommendations for forming an innovation culture, and substantiates the economic efficiency of the proposed innovative measures.

KEYWORDS: ENTERPRISE, INNOVATIONS, SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS, INNOVATION MANAGEMENT, POTENTIAL.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ.....	10
1.1 Сутність, принципи та моделі інноваційного менеджменту.....	10
1.2 Соціально-психологічна природа інновацій у організації.....	23
1.3 Особливості поведінки персоналу в умовах інноваційних змін....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ».....	35
2.1 Загальна характеристика ТМ «Львівські круасани».....	35
2.2 Аналіз управлінської діяльності підприємства ТМ «Львівські круасани».....	43
2.3 Аналіз інноваційного потенціалу підприємства та соціально- психологічних особливостей працівників підприємства «Львівські круасани».....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ.....	68
3.1 Формування інноваційної культури ТМ «Львівські круасани»....	68
3.2 Розробка комплексу рекомендацій щодо впровадження інноваційних змін на підприємстві «Львівські круасани».....	75
3.3 Економічна ефективність запропонованих інноваційних заходів для підприємства «Львівські круасани».....	79
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та посилення ролі людського чинника у забезпеченні стійкого розвитку підприємств особливого значення набуває ефективний інноваційний менеджмент. Сучасні організації дедалі частіше стикаються з необхідністю не лише впроваджувати технологічні та організаційні інновації, а й управляти соціально-психологічними процесами, що супроводжують ці зміни. Саме персонал, його поведінка, мотивація, готовність до змін та рівень залученості визначають успішність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інноваційні зміни, які відбуваються в організаціях, нерідко супроводжуються опором персоналу, зростанням рівня стресу, порушенням усталених комунікацій та зниженням ефективності командної роботи. За таких умов традиційні адміністративні та економічні методи управління виявляються недостатніми. Виникає потреба у широкому застосуванні соціально-психологічних методів управління, спрямованих на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток інноваційної культури, стимулювання творчої активності та забезпечення позитивного ставлення працівників до інноваційних змін.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств сфери ресторанного бізнесу та формату fast casual, які функціонують у середовищі високої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань та підвищених вимог до якості сервісу. У таких умовах інновації стосуються не лише продукту чи технологій, а й організації праці, корпоративної культури, стилю управління та взаємодії персоналу з клієнтами. Тому дослідження соціально-психологічних аспектів інноваційного менеджменту на прикладі мережі закладів «Львівські круасани» є своєчасним і практично значущим.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених інноваційному менеджменту та управлінню персоналом, питання комплексного поєднання інноваційних процесів із соціально-психологічними чинниками діяльності персоналу залишаються недостатньо опрацьованими, особливо в контексті підприємств ресторанного бізнесу. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування ефективних управлінських рішень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту з урахуванням соціально-психологічних аспектів управління персоналом на підприємстві ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та моделі інноваційного менеджменту;
- дослідити соціально-психологічну природу інновацій в організації;
- проаналізувати особливості поведінки персоналу в умовах інноваційних змін;
- надати загальну характеристику діяльності ТМ «Львівські круасани»;
- здійснити аналіз управлінської діяльності та інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінити соціально-психологічні особливості персоналу підприємства;
- розробити напрями формування інноваційної культури в організації;
- обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо впровадження інноваційних змін;

- визначити економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у межах інноваційної діяльності підприємства ресторанного бізнесу – мережі закладів «Львівські круасани».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів інноваційного менеджменту з урахуванням соціально-психологічних чинників діяльності персоналу підприємства.

Теоретичною та методологічною основою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки та соціальної психології. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, системний підхід, соціологічні та психологічні методи, економіко-статистичний аналіз, графічні та табличні методи подання результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, статистичні матеріали, внутрішня звітність і дані діяльності підприємства, а також матеріали офіційних сайтів, публікації у фахових виданнях та ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ

1.1. Сутність, принципи та моделі інноваційного менеджменту

У сучасних умовах господарювання, з метою формування стійких конкурентних переваг, досягнення запланованого рівня прибутковості та забезпечення ефективного розвитку підприємства, ключовим завданням управлінського персоналу стає підвищення результативності використання всіх видів ресурсів. Йдеться не лише про матеріальні та фінансові ресурси, а передусім — про людський капітал, який відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних цілей організації. Важливо зазначити, що корпоративна філософія, соціально-психологічний клімат та загальний настрій у колективі безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки персонал дедалі більше розглядається як центральний об'єкт управління на підприємстві. Під персоналом слід розуміти сукупність усіх працівників організації — як постійних, так і тимчасових, незалежно від рівня їх кваліфікації та характеру виконуваної праці. Водночас управління персоналом являє собою комплекс принципів, методів, форм і механізмів взаємодії, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації. Цей процес реалізується через систему взаємопов'язаних управлінських напрямів і видів діяльності [12].

Людина формується як особистість у процесі соціальної взаємодії, насамперед під час спільної трудової діяльності з іншими людьми, об'єднаними в колектив для досягнення спільної мети. Така взаємодія відбувається з урахуванням психофізіологічних особливостей працівників,

рівня їх професійної підготовки, практичного досвіду та індивідуальних якостей.

Під час формування трудового колективу підприємства доцільно дотримуватися низки принципів вивчення особистості працівника, зокрема:

- принципу орієнтації на виявлення та розвиток позитивних якостей, що сприяє професійному зростанню та особистісному становленню;
- принципу цілісності особистості, який передбачає врахування свідомого ставлення працівника до трудової діяльності;
- принципу всебічного та глибокого вивчення особистості;
- принципу об'єктивності оцінювання результатів праці та поведінки працівника;
- принципу системного підходу до аналізу діяльності працівника в різних ситуаціях;
- принципу дослідження особистості в контексті колективу, її взаємодії та міжособистісних відносин.

Науковці та практики особливу увагу приділяють процесу взаємодії між членами колективу в умовах спільної трудової діяльності. Така взаємодія включає просторові переміщення, узгоджені дії та духовно-психологічні контакти між працівниками. Вона проявляється насамперед через організацію спільної діяльності, спрямованої на досягнення конкретного результату праці. Саме спільні дії зумовлюють необхідність узгодження цілей, мотивів та інших структурних елементів діяльності, а також формують взаємний вплив учасників трудового процесу один на одного.

Практика свідчить, що на ефективність командної роботи впливає значна кількість чинників, серед яких умови праці, мотиваційні механізми, соціально-психологічний клімат та характер міжособистісних відносин.

Перші наукові дослідження у цій сфері були здійснені представниками школи людських стосунків, зокрема М. П. Фоллетт та Е. Мейо в межах «Хоторнських експериментів». Подальший розвиток проблематики відбувався у працях учених школи групової динаміки (К.

Левін) та школи поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор). У сучасних умовах питання управління персоналом і командної взаємодії активно досліджуються в працях вітчизняних учених, зокрема Г. С. Костюка, В. В. Москаленка, Л. М. Карамушки, О. С. Кузьміна, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. Ф. Пачковського та інших [13, 18, 22–25].

Інноваційний менеджмент є одним із ключових напрямів сучасної теорії та практики стратегічного управління. У найзагальнішому значенні він розглядається як система управління інноваційною діяльністю підприємства, що охоплює процеси створення, впровадження, дифузії та комерціалізації нововведень. Вперше термін «інновація» у науковий обіг увів Й. Шумпетер, який визначив її як нову комбінацію виробничих факторів, що спрямована на отримання доданої вартості та конкурентних переваг [1].

Сучасні дослідники трактують інноваційний менеджмент як комплекс методів, функцій та інструментів, що забезпечують цілеспрямований вплив на інноваційний процес з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх змін [2; 3].

Управління інноваціями включає такі ключові елементи:

- формування інноваційної стратегії підприємства;
- оцінювання інноваційного потенціалу;
- створення організаційних умов для генерування інновацій;
- розробка та впровадження інноваційних проєктів;
- управління ризиками інноваційної діяльності;
- стимулювання персоналу до креативності та новаторства.

Таким чином, сутність інноваційного менеджменту полягає у збалансованому поєднанні творчих, організаційних, управлінських та економічних рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг підприємства.

У науковій літературі виділяють значну кількість принципів інноваційного менеджменту. Найчастіше використовуються ті, що

представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи інноваційного менеджменту

№	Принцип	Зміст
1	Системність	Інновації розглядаються як частина загальної системи управління підприємством; рішення взаємопов'язані.
2	Науковість	Усі інноваційні рішення ґрунтуються на аналітичних даних, дослідженнях, прогнозах, моделюванні.
3	Безперервність розвитку	Інновації мають носити постійний, а не разовий характер; підприємство повинно створювати умови для безперервного вдосконалення.
4	Гнучкість і адаптивність	Управління інноваціями повинно оперативно реагувати на зміни ринку та технологій.
5	Орієнтація на споживача	Інновації повинні вирішувати реальні потреби клієнтів, формувати нову цінність.
6	Оптимальність ризику	Інноваційна діяльність пов'язана з ризиком, але він має бути обґрунтованим та керованим.
7	Креативність і відкритість	Підприємство повинно стимулювати творчість, залучати зовнішні ідеї, підтримувати партнерства.

Наведена таблиця узагальнює ключові принципи інноваційного менеджменту, дотримання яких забезпечує системний і результативний характер інноваційної діяльності підприємства. Представлені принципи відображають комплексний підхід до управління інноваціями, що поєднує стратегічні, організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти.

Застосування принципу системності дозволяє інтегрувати інноваційні рішення в загальну систему управління підприємством і забезпечити узгодженість дій між усіма підрозділами. Орієнтація на науковість прийняття рішень сприяє підвищенню обґрунтованості інноваційних заходів та зниженню управлінських ризиків. Принцип безперервності розвитку підкреслює необхідність формування інноваційної культури та створення умов для постійного вдосконалення діяльності підприємства.

Гнучкість і адаптивність управління інноваціями забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, тоді як орієнтація на споживача дозволяє формувати конкурентні переваги шляхом створення додаткової цінності для клієнтів.

Принцип оптимальності ризику спрямований на досягнення балансу між інноваційною активністю та економічною доцільністю прийнятих рішень. Креативність і відкритість, у свою чергу, створюють передумови для генерації нових ідей, залучення зовнішнього досвіду та розвитку партнерських взаємовідносин.

Таким чином, дотримання наведених принципів є необхідною умовою ефективного функціонування системи інноваційного менеджменту та сприяє підвищенню конкурентоспроможності й стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У теорії та практиці виокремлюють різні моделі інноваційної діяльності, які відображають еволюцію підходів до формування інновацій на підприємствах.

Найбільш поширені моделі представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція моделей інноваційного менеджменту

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна модель (технологічний поштовх)	Інновації виникають у результаті наукових відкриттів та рухаються “згори вниз” у виробництво.	Простота, прогнозованість.	Ігнорує потреби ринку.
Маркетинговий поштовх (demand pull)	Інновації формуються під впливом запитів споживачів.	Орієнтація на ринок; низький ризик.	Обмежена інноваційність; залежність від ринку.
Ітераційна модель	Інновації виникають у результаті постійного зворотного зв’язку між НДДКР, ринком і виробництвом.	Гнучкість, адаптивність.	Складність координації процесів.
Відкрита інноваційна модель (open innovation)	Підприємства взаємодіють із зовнішніми партнерами: університетами, стартапами, клієнтами.	Швидкість інновацій, доступ до зовнішніх ресурсів.	Ризики витоку інформації.
Мережеві та екосистемні моделі	Інновації створюють цілі кластери компаній.	Синергія, масштабування.	Залежність від партнерів.
Lean Innovation (бережливі інновації)	Швидке тестування ідей, використання мінімальних ресурсів.	Висока швидкість, низький ризик.	Менша придатність для складних технологій.

Нижче подано схематичне подання інноваційного процесу на підприємстві (графічно):

Генерація ідей → Відбір → Розробка → Тестування → Впровадження
→ Комерціалізація

Графік відображає ступінчасту модель, що використовується у більшості підприємств.

Для підприємств, таких як «Львівські круасани», найбільш ефективною є комбінована модель, що включає:

- елементи відкритих інновацій (залучення клієнтів до створення сервісу),
- lean-підходи (швидке тестування меню, технологій обслуговування),
- маркетинговий поштовх (орієнтацію на споживчий досвід).

Таблиця 1.3.

Особливості моделей інновацій для HoReCa

Компонент	Особливість
Генерація інновацій	Клієнти, персонал, технологічні тренди
Тестування	Швидкі експерименти у точках продажу
Впровадження	Оперативність та стандартизація
Оцінювання	Аналіз виручки, часу обслуговування, NPS
Комерціалізація	Розширення мережі, франчайзинг

Розглянемо принципи формування інноваційного середовища підприємства

Формування інноваційного середовища передбачає поєднання таких підходів:

- підтримка творчості персоналу — мотиваційні інструменти, тренінги;
- цифровізація — використання CRM, аналітики, автоматизації;
- командна взаємодія — створення міжфункціональних інноваційних груп;

- організаційна культура — відкритість, підтримка експериментів;
- лідерство — готовність керівництва підтримувати нові ідеї.

Проаналізуємо порівняльну характеристику моделей інноваційного менеджменту

Таблиця 1.4.

Порівняння моделей інноваційного менеджменту за критеріями ефективності

Модель	Швидкість впровадження	Гнучкість	Ризик	Ефективність для сервісних підприємств
Лінійна	Низька	Низька	Низький	Низька
Маркетингова	Середня	Висока	Середній	Висока
Ітераційна	Висока	Висока	Середній	Висока
Відкриті інновації	Дуже висока	Дуже висока	Високий	Висока
Lean Innovation	Дуже висока	Висока	Низький	Дуже висока

Джерело: створено автором на основі [15]

Узагальнюючи зазначене, можна зробити такі висновки:

1. Інноваційний менеджмент — це цілісна система управління, що поєднує стратегічні, організаційні, соціально-психологічні та економічні елементи.
2. Принципи інноваційного менеджменту забезпечують системність, гнучкість та результативність інноваційних процесів.
3. Сучасні підприємства найчастіше використовують комбіновані моделі, орієнтовані на швидкість, адаптивність та клієнтоцентричність.
4. Для підприємств HoReCa найбільш ефективними є ітераційні, відкриті та lean-моделі, що дозволяють швидко тестувати та впроваджувати нові рішення.
5. Успішність інновацій залежить не лише від технологій, а й від організаційної культури, мотивації персоналу та лідерства.

Методи управління персоналом слід розглядати як сукупність інструментів і прийомів управлінського впливу на працівників, що

використовуються для реалізації цілей та завдань розвитку організації. У межах менеджменту ці методи трактуються як система різноманітних способів і механізмів, за допомогою яких управлінський апарат підприємства забезпечує активізацію ініціативи, креативності та професійного потенціалу персоналу в процесі трудової діяльності, а також сприяє задоволенню основних потреб працівників [17].

Застосування методів управління персоналом не може здійснюватися ізольовано, оскільки ефективне управління передбачає комплексне поєднання різних груп управлінських методів. Основною метою їх використання є досягнення балансу та узгодженості між індивідуальними, груповими й суспільними інтересами, а також забезпечення результативної та скоординованої роботи персоналу.

У науковій та практичній літературі методи управління персоналом найчастіше класифікують на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління персоналом являють собою способи прямого управлінського впливу, що мають обов'язковий характер виконання [34]. До цієї групи належать організаційне проектування, регламентування та нормування, які виконують передусім організаційну та регулюючу функції. Сутність адміністративних методів полягає у використанні управлінських рішень у формі наказів, розпоряджень, інструкцій і вказівок, відповідно до яких працівники виконують покладені на них обов'язки.

Організаційне проектування спрямоване на формування раціональної системи взаємодії між працівниками підприємства з урахуванням їх функціональних обов'язків та відповідальності. Реалізація організаційного регламентування здійснюється через положення про структурні підрозділи, у яких визначаються завдання, функції, права та обов'язки персоналу. Це створює основу для оцінювання результатів діяльності підрозділів і застосування відповідних заходів матеріального та морального

стимулювання.

Організаційне нормування охоплює широку систему нормативів, зокрема якісно-технічні та технологічні нормативи, що відображаються у маршрутних і технологічних картах; експлуатаційні та ремонтні нормативи; трудові нормативи, які включають тарифні розряди, ставки та системи преміювання; фінансово-кредитні нормативи; матеріально-технічні, транспортні та організаційно-управлінські нормативи [51].

Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність економічних стимулів і важелів, за допомогою яких здійснюється вплив на діяльність працівників з метою досягнення поставлених результатів та забезпечення узгодженості інтересів підприємства, суспільства і окремих працівників [26]. Вплив на виробничі процеси реалізується через систему планових показників, а також форми і методи матеріального заохочення, пов'язані з результатами праці.

Використання економічних методів повинно базуватися на принципі економічної доцільності та окупності, що передбачає отримання додаткового економічного ефекту від витрат на стимулювання персоналу у вигляді зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та покращення фінансових результатів підприємства. Застосування цих методів здійснюється в межах складної системи економічних, соціальних, психологічних та організаційних відносин між учасниками трудового колективу [22].

Адміністративні та економічні методи управління тісно взаємопов'язані, оскільки спрямовані на вирішення спільних управлінських завдань і досягнення єдиної мети. При цьому застосування адміністративних методів зазвичай передує економічним, адже формування ефективної системи управління потребує попереднього створення відповідної організаційної структури. У процесі виробничої діяльності економічні методи часто реалізуються через адміністративні управлінські рішення у формі наказів і розпоряджень. Водночас ці методи відрізняються за

механізмом дії: економічні ґрунтуються на матеріальних інтересах працівників, тоді як адміністративні – на почутті відповідальності, дисципліни та усвідомленні можливості застосування санкцій [45].

Соціально-психологічні методи управління персоналом становлять сукупність прийомів управлінського впливу, що базуються на використанні закономірностей психології та соціології. Вони передбачають урахування соціальних чинників, зокрема ролі та статусу особистості в колективі, неформальних груп, системи міжособистісних відносин, соціальних потреб працівників, психологічного клімату та норм ділової етики.

Сутність соціально-психологічних методів полягає у цілеспрямованому впливі на окремих працівників і трудові колективи з метою формування позитивного ставлення до праці, розвитку творчого потенціалу та підвищення рівня мотивації. Для впливу на індивідів переважно застосовуються психологічні методи, тоді як для управління груповими процесами використовуються соціологічні інструменти [21].

Теоретичні та прикладні аспекти використання соціально-психологічних методів управління знайшли відображення у працях таких учених, як Л. В. Балабанова [11], Г. І. Зеленько [26], Ю. В. Калюжна [30], А. Оксентюк [47], Н. Ю. Олійник [59], І. І. Павлова [50], Ю. Є. Петруня [70] та інших.

Більшість дослідників сходяться на думці, що соціально-психологічні методи відіграють особливо важливу роль у системі управління персоналом, а в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища вони є одними з найбільш ефективних. Ці методи забезпечують можливість застосування ситуаційного підходу до управління персоналом та з кожним роком набувають дедалі більшого значення в практиці сучасних підприємств.

В табл. 1.5 наведено основні підходи до трактування поняття «соціально- психологічні методи» управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5

Основні підходи до трактування поняття «соціально-психологічні методи» управління персоналом підприємства [21, 36, 48]

Автор	Соціально-психологічні методи – це...
Г.В. Долга	«являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них».
О.О. Кравченко	«сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються».
Н.Ю. Олійник	«сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності».

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства орієнтовані передусім на особистість працівника, який розглядається не лише як виконавець трудових функцій, а як індивід із власними потребами, цінностями, переконаннями та світосприйняттям. Застосування цих методів дає змогу сформувати в кожного працівника відчуття значущості, залученості, причетності до спільної справи, а також поваги й визнання з боку організації. Саме ці чинники забезпечують психологічний комфорт працівника та позитивне ставлення до праці на конкретному підприємстві.

До основних переваг використання соціально-психологічних методів управління персоналом слід віднести формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення результативності системи мотивації праці, зокрема шляхом розвитку морального стимулювання та нематеріального заохочення, а також зростання рівня лояльності персоналу. Крім того, ці методи сприяють створенню ефективної системи ризик-менеджменту, розвитку організаційної культури через закріплення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних і етичних норм поведінки, формуванню позитивного іміджу підприємства, зокрема завдяки впровадженню принципів

соціальної відповідальності, а також використанню сучасних підходів до управління поведінкою працівників [27].

Система соціально-психологічних методів, адаптована до специфіки діяльності підприємства та індивідуальних особливостей його персоналу, сприяє повнішому розкриттю творчого потенціалу працівників, стимулює розвиток інноваційності та креативного мислення. Закріплення позитивного психологічного досвіду спонукає людину відтворювати ефективні моделі поведінки та прагнути до самовдосконалення, оскільки пережиті досягнення формують позитивні емоції та мотивацію до подальших професійних звершень [15].

У наукових дослідженнях соціально-психологічні методи управління персоналом зазвичай класифікують залежно від сфери їх застосування, поділяючи на соціальні та психологічні.

Соціальні методи управління (соціальний вплив) являють собою сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на розвиток трудового колективу та соціальні процеси всередині підприємства. Вони базуються на врахуванні індивідуальних характеристик працівників, системи цінностей, культурних норм і особливостей міжособистісної комунікації. За допомогою соціальних методів здійснюється регулювання відносин як усередині окремих колективів, так і між різними структурними підрозділами, що забезпечує формування та розвиток згуртованих трудових груп через вплив на свідомість, інтереси, мотиви, потреби та цілі працівників.

До соціальних методів управління належать методи соціального регулювання, зокрема критика і самокритика, соціальне планування, формування традицій і звичаїв, обмін професійним досвідом; методи соціального нормування, які включають правила внутрішнього трудового розпорядку, норми службової етики й етикету, кодекси честі, статuti громадських організацій та форми дисциплінарного впливу; а також методи морального стимулювання, що реалізуються через оголошення подяк, присвоєння почесних звань і надання додаткових соціальних гарантій.

Психологічні методи управління персоналом (психологічний вплив) спрямовані на регулювання міжособистісних відносин у трудовому колективі з метою створення сприятливого психологічного середовища. Їх застосування забезпечує формування доброзичливої та творчої атмосфери в колективі, що позитивно впливає на виконання працівниками своїх посадових обов'язків і досягнення високих результатів праці, а отже, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства [43].

Серед психологічних методів управління виділяють методи гуманізації праці, спрямовані на поліпшення естетичних та ергономічних умов роботи шляхом оптимізації дизайну робочого простору, використання впливу кольору, освітлення, музики та сучасних технічних засобів; методи формування трудових колективів, що базуються на застосуванні соціометричних досліджень для виявлення міжособистісних симпатій, рівня психологічної сумісності та згуртованості; методи психологічного стимулювання, орієнтовані на розвиток ініціативності, підприємливості та внутрішньої мотивації до високопродуктивної праці; а також методи професійного відбору й навчання персоналу, які передбачають залучення працівників з психологічними характеристиками, що найбільш відповідають вимогам виконуваної роботи [37].

Соціально-психологічні методи управління персоналом дозволяють вирішувати низку важливих управлінських завдань, зокрема здійснювати аналіз професійної компетентності працівників, забезпечувати раціональний підбір і розстановку кадрів, врегульовувати взаємовідносини в трудовому колективі, підвищувати рівень трудової мотивації, проводити виховну роботу, зміцнювати трудову дисципліну та оптимізувати робочі процеси. На практиці ефективна реалізація зазначених завдань потребує створення на підприємствах спеціалізованих соціально-психологічних підрозділів, таких як служби, бюро або лабораторії [36].

1.2 Соціально-психологічна природа інновацій у організації

Інновації в сучасних організаціях виникають та поширюються не лише завдяки технологічним або економічним чинникам. Основою інноваційного процесу є соціально-психологічні механізми, які визначають поведінку працівників, їхню мотивацію, готовність до змін, рівень творчості та характер взаємодії між членами колективу. Тому аналіз соціально-психологічної природи інновацій є ключовим для розуміння того, як формуються інновації та які умови забезпечують їх успішне впровадження.

Психологічна основа інновацій полягає в індивідуальних особливостях працівників, які визначають їхню здатність генерувати нові ідеї та брати участь у змінах.

До ключових психологічних чинників належать:

- Креативність — здатність комбінувати відомі елементи у новий спосіб. Креативні працівники частіше пропонують нестандартні рішення, розширюють інноваційний потенціал організації [1].
- Толерантність до невизначеності — готовність діяти в умовах неповної інформації. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком, тому працівники з високою толерантністю є рушійною силою змін.
- Внутрішня мотивація — прагнення досягати мети через самоактуалізацію. Дослідження Амадо та Десі (Self-Determination Theory) показують, що внутрішньо мотивовані працівники генерують на 25–30% більше інноваційних ідей [2].
- Емоційна стабільність — забезпечує здатність працівників долати труднощі, що супроводжують інноваційні процеси.

Інновації формуються у соціальному контексті, тому середовище та характер взаємодії між працівниками відіграють визначальну роль.

Основні соціальні чинники:

1. Комунікація та обмін знаннями

Якість комунікацій визначає швидкість поширення ідей. Культура

відкритості сприяє народженню інновацій та зниженню опору.

2. Соціальна підтримка

Позитивний соціально-психологічний клімат підвищує готовність працівників брати участь у зміні технологій, процесів та стандартів [3].

3. Неформальні мережі (informal networks)

Дослідження показують, що до 70% інноваційних рішень виникають у неформальних комунікаціях (розмови під час перерв, обмін досвідом, внутрішні чати).

Організаційна культура — це система цінностей, норм і поведінкових моделей, яка формує інноваційний клімат організації. Дослідження Д. Денісона доводять, що компанії з сильною інноваційною культурою демонструють на 40% кращі показники адаптивності та рентабельності [4].

Таблиця 1.6.

Типи організаційної культури та їхній вплив на інновації

Тип культури	Характеристика	Вплив на інновації
Адхократична (гнучка, новаторська)	Експерименти, свобода ініціативи, мінімальний контроль	Дуже високий
Кланова (командна, соціальна)	Спільність, підтримка, довіра	Високий
Ієрархічна (формальна структура)	Чіткі правила, стабільність	Низький
Ринкова (орієнтація на результат)	Конкурентність, високі вимоги	Середній–високий

Джерело: створено автором на основі [5; 11]

Організація, що прагне інновацій, повинна формувати культуру адхократії та командної взаємодії.

Будь-які зміни викликають опір — природну реакцію працівників на порушення звичного стану. К. Левін у своїй моделі (Unfreeze–Change–Refreeze) підкреслює, що опір є невід’ємною частиною впровадження інновацій.

Причини опору:

- страх втрати роботи або статусу;
- невизначеність щодо результатів;

- недостатність інформації;
- перевантаження працівників змінами;
- низький рівень довіри до керівництва.

Таблиця 1.7

Методи подолання опору

Метод	Суть
Комунікація	Регулярне пояснення мети та вигод інновацій
Залучення персоналу	Участь працівників у прийнятті рішень
Навчання та тренінги	Підвищення впевненості у власних навичках
Підтримка лідерів думок	Використання впливових співробітників
Стимулювання	Моральне і фінансове заохочення

Джерело: створено автором на основі [7; 10]

Розглянемо соціально-психологічний механізм впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність активізується, якщо одночасно діють:

1. мотиваційні механізми — прагнення до професійного розвитку, визнання, самовираження;
2. соціальні механізми — підтримка, командна взаємодія, корпоративна культура;
3. когнітивні механізми — здатність до навчання, відкритість до нових знань;
4. емоційні механізми — позитивне ставлення до змін, довіра до керівництва.

Ці механізми утворюють «інноваційне середовище», де працівники відчують психологічну безпеку для створення та пропонування нових ідей.

Лідерська поведінка керівників впливає на успішність інновацій у 50–70% випадків (за дослідженнями Harvard Business Review).

Ефективні лідери:

- надихають працівників баченням майбутнього;
- демонструють готовність підтримувати новації;
- створюють умови для експериментів;

- дозволяють помилятися без покарання;
- виступають модераторами творчих процесів.

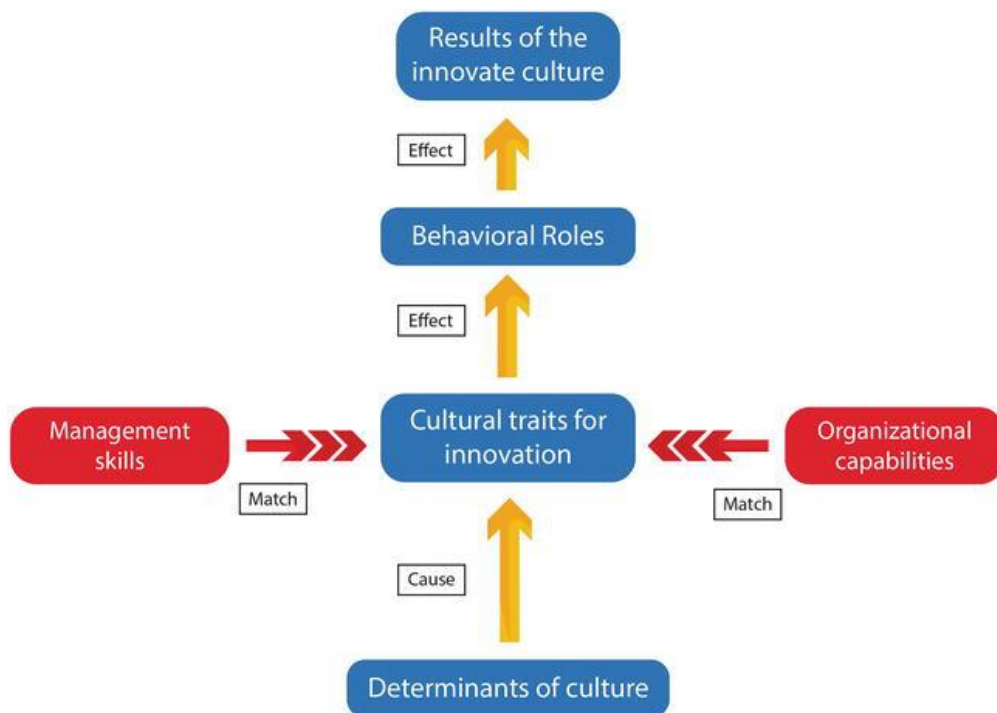


Рис.1.1. Соціально-психологічні фактори інноваційності

Графік демонструє взаємозв'язок між мотивацією, комунікацією, культурою та лідерством у процесі інновацій.

Соціально-психологічна природа інновацій полягає у тому, що нововведення є результатом не лише стратегічних рішень чи науково-технічних винаходів, а й:

- поведінки працівників;
- особливостей їхніх взаємин;
- корпоративної культури;
- особистісних якостей керівників;
- психологічної готовності до змін.

Інновації виникають там, де створено культуру довіри, відкритості, експериментів і підтримки. Тому управління інноваціями повинно включати не лише економічні та організаційні інструменти, а й психологічні.

1.3 Особливості поведінки персоналу в умовах інноваційних змін

Успішність впровадження інновацій значною мірою залежить від поведінки працівників, їхнього ставлення до змін, психологічної готовності, професійної зрілості, рівня мотивації та ступеня включеності в корпоративні процеси. Персонал відіграє роль не лише виконавця нововведень, але й співтворця інноваційного середовища, визначаючи ефективність та швидкість адаптації організації до ринкових умов.

Поведінка людей у період трансформацій відзначається різною динамікою і може швидко змінюватися залежно від характеру нововведення, ступеня невизначеності, ролі керівництва та внутрішньої культури підприємства. Тому аналіз особливостей поведінкових реакцій є важливою передумовою розробки ефективної інноваційної стратегії.

Люди природно реагують на зміни певними типами поведінки. Дослідження Е. Роджерса, К. Левіна та Дж. Коттера описують типові емоційно-поведінкові етапи:

1) Невпевненість і тривога

Зміни спричиняють порушення звичного ритму роботи, тому працівники можуть відчувати стрес, страх помилок або втрати контролю.

2) Опір змінам

Це природна реакція, яка виникає у 40–60% працівників, особливо якщо інновації пов'язані зі зміною ролей чи вимог до компетентностей.

3) Раціональне прийняття

Працівники починають розуміти логіку змін, видимі переваги, практичний результат.

4) Адаптація та формування нових поведінкових моделей

Відбувається стабілізація, засвоєння нових навичок та включення у змінені процеси.

Науковці виділяють кілька груп, які по-різному реагують на інновації (Е. Роджерс, «Diffusion of Innovations»):

Типи працівників щодо інноваційної поведінки

Група працівників	Частка	Характеристика
Інноватори	2–3%	Проактивні, шукають нові ідеї, готові до ризику, перші тестують інновації.
Ранні послідовники	10–15%	Лідери думок, підтримують зміни, мотивують інших.
Рання більшість	35%	Підтримують зміни, якщо бачать успішні приклади.
Пізня більшість	35%	Обережні, приймають зміни лише після підтвердження їх ефективності.
Консерватори	10–15%	Уникають нововведень, опірні до змін.

Джерело: створено автором на основі [1; 10]

Ця структура дозволяє оцінити рівень готовності колективу до інновацій та прогнозувати поведінкові ризики.

Проаналізуємо чинники, що визначають поведінку персоналу під час впровадження інновацій.

Поведінка працівників залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників:

1. Індивідуально-психологічні чинники

- рівень внутрішньої мотивації;
- особистісні характеристики (відкритість, емоційна стабільність, проактивність);
- стиль мислення (креативне vs. аналітичне).

2. Соціальні чинники

- підтримка колег;
- ефективність командної взаємодії;
- статус працівника у групі.

3. Організаційні чинники

- стиль керівництва;
- рівень довіри до менеджменту;

- корпоративна культура;
- наявність навчання та інструктажів;
- ресурсне забезпечення змін.

Вчені описують кілька моделей, які пояснюють механізм сприйняття нововведень:

1. Модель К. Левіна (розморозити — змінити — заморозити)

- «Розмороження» — підготовка працівників до змін, усвідомлення потреби.

- «Зміна» — впровадження нових процесів.
- «Замороження» — закріплення нової поведінки.

2. Модель ADKAR (Prosci)

Складається з п'яти елементів:

Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement.

3. Теорія соціального навчання А. Бандури

Поведінка формується через наслідування лідерів думок та спостереження за успішними прикладами.

1.3.5. Поведінкові бар'єри інновацій

Поведінкові бар'єри виникають тоді, коли працівник:

- не розуміє мети змін;
- не довіряє керівництву;
- побоюється підвищення вимог;
- не володіє необхідними навичками;
- має негативний досвід попередніх змін.

Таблиця 1.8.

Основні бар'єри та способи їх подолання

Бар'єр	Прояв	Спосіб подолання
Страх невдачі	Уникнення завдань, пасивність	Навчання, підтримка наставників
Відсутність розуміння	Поширення чуток, опір	Чітка комунікація
Низька компетентність	Помилки, нерішучість	Тренінги, коучинг
Недовіра	Конфлікти, саботаж	Прозорість рішень, участь у проєктах

Джерело: створено автором на основі [3; 17]

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційні зміни виступають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас ефективність упровадження інновацій значною мірою залежить не лише від технічних або фінансових ресурсів, а й від поведінки персоналу, його готовності сприймати нововведення, адаптуватися до змін та активно долучатися до процесів трансформації.

Персонал у процесі інноваційних змін виступає не пасивним об'єктом управління, а активним суб'єктом, який безпосередньо впливає на результативність інноваційної діяльності. Саме поведінкові реакції працівників можуть як прискорювати процес змін, так і суттєво його гальмувати. Тому вивчення особливостей поведінки персоналу в умовах інноваційних змін є важливим завданням сучасного менеджменту.

Поведінка персоналу в організації являє собою сукупність дій, реакцій, установок і моделей взаємодії працівників у процесі виконання професійних обов'язків та соціальної взаємодії в колективі. Вона формується під впливом індивідуальних психологічних характеристик працівників, організаційної культури, стилю керівництва, системи мотивації та зовнішнього середовища.

В умовах інноваційних змін поведінка персоналу набуває особливої значущості, оскільки нововведення змінюють усталені правила, ролі, процедури та вимоги до праці. Це часто супроводжується невизначеністю, підвищеним рівнем стресу та необхідністю виходу працівників із зони комфорту.

Розглянемо психологічні аспекти поведінки персоналу в умовах змін

Інноваційні зміни зазвичай викликають у персоналу різноманітні психологічні реакції, які можуть варіюватися від ентузіазму та зацікавленості до страху, тривоги й опору. Найпоширенішими реакціями є:

- настороженість щодо невідомих наслідків змін;
- побоювання втрати робочого місця або зниження статусу;
- сумніви у власній здатності адаптуватися до нових вимог;

- скептичне ставлення до доцільності нововведень.

Водночас частина працівників сприймає інновації як можливість для професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання.

Інноваційні зміни часто супроводжуються підвищеним рівнем психологічного напруження. Невизначеність, зростання вимог до результативності, необхідність освоєння нових знань і навичок можуть спричиняти стресові стани. За відсутності належної підтримки з боку керівництва це може призводити до зниження продуктивності праці, професійного вигорання та зростання плинності кадрів.

Опір персоналу інноваційним змінам

Причини опору змінам

Опір персоналу є природною реакцією на будь-які трансформації в організації. Основними причинами опору інноваційним змінам є:

- страх перед невідомим і втратою стабільності;
- недостатня поінформованість про цілі та переваги змін;
- негативний досвід попередніх реформ;
- невідповідність змін особистим цінностям і очікуванням працівників;
- недовіра до керівництва.

Опір може проявлятися як у відкритій, так і в прихованій формах. Відкритий опір виражається у відкритій критиці, конфліктах, саботажі нововведень. Прихований опір проявляється у формальному виконанні вимог, зниженні ініціативності, затягуванні виконання завдань.

5. Мотиваційні аспекти поведінки персоналу в умовах інновацій

Мотивація персоналу відіграє ключову роль у формуванні позитивної поведінки в умовах змін. Ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників і сприяти їх залученню до інноваційної діяльності.

5.2. Нематеріальна мотивація та залученість персоналу

Особливого значення в умовах інноваційних змін набувають

нематеріальні стимули, зокрема:

- визнання досягнень працівників;
- участь у прийнятті рішень;
- можливості навчання та професійного розвитку;
- формування відчуття значущості та причетності до спільної справи.

Залучений персонал демонструє вищий рівень лояльності та готовності підтримувати інноваційні ініціативи.

6. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу в умовах змін

Організаційна культура суттєво визначає характер поведінки персоналу в період інноваційних змін. Культура, орієнтована на розвиток, відкритість і підтримку ініціатив, сприяє позитивному сприйняттю нововведень. Натомість авторитарна культура з жорсткою ієрархією та низьким рівнем довіри може посилювати опір змінам.

Формування інноваційної організаційної культури передбачає:

- заохочення творчості та експериментів;
- толерантність до помилок;
- підтримку командної роботи;
- відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом.

7. Командна взаємодія та поведінка персоналу під час інноваційних змін

Інноваційні зміни значно впливають на характер взаємодії в трудових колективах. Зростає потреба в командній роботі, обміні знаннями та взаємній підтримці. Ефективні команди здатні швидше адаптуватися до нових умов, генерувати інноваційні ідеї та долати труднощі, пов'язані зі змінами.

Водночас у період трансформацій можливе загострення міжособистісних конфліктів, що потребує активної ролі керівника у врегулюванні взаємин і підтримці позитивного психологічного клімату.

8. Управління поведінкою персоналу в умовах інноваційних змін

Ефективне управління поведінкою персоналу в умовах інноваційних змін передбачає:

- своєчасне інформування працівників про цілі та етапи змін;
- залучення персоналу до процесу прийняття рішень;
- розвиток лідерських компетенцій керівників;
- організацію навчання та психологічної підтримки.

Керівник відіграє ключову роль у формуванні позитивного ставлення до змін, виступаючи прикладом відкритості, гнучкості та готовності до навчання.

Ефективний лідер відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційної поведінки колективу. За даними досліджень McKinsey, ефективність інноваційних змін на 70% залежить від стилю управління.

Лідери повинні:

- бути прикладом у прийнятті інновацій;
- забезпечувати підтримку та наставництво;
- визнавати досягнення працівників;
- формувати атмосферу психологічної безпеки.

Ефективні комунікації — ключ до мінімізації опору. Найефективніші підходи:

- двосторонній діалог замість одностороннього інформування;
- регулярний зворотний зв'язок;
- візуалізація змін (схеми, графіки, дорожні карти);
- внутрішні інноваційні форуми.

Команда є соціальною системою, у якій індивідуальна поведінка посилюється або пригнічується.

Фактори, які сприяють інноваційній поведінці в команді:

- довіра;
- підтримка ініціативи;
- розподіл ролей;
- наявність лідерів змін;

- навчання через взаємодію.

Узагальнююча схема поведінки персоналу в умовах інновацій:

Психологічні чинники → Соціальні чинники → Організаційні чинники



Готовність до змін → Прийняття змін → Інноваційна поведінка

Поведінка персоналу є ключовим елементом успішного впровадження інновацій.

1. Працівники по-різному реагують на зміни залежно від психологічних, соціальних та організаційних чинників.
2. Важливу роль відіграють внутрішня мотивація, рівень компетентностей та ставлення до ризику.
3. Лідерство та організаційна культура формують умови, які або сприяють інноваціям, або їх блокують.
4. Для зменшення опору необхідно застосовувати комплекс заходів: комунікацію, підтримку, навчання, залучення персоналу.
5. Інноваційна поведінка формується там, де працівники відчують безпеку, підтримку та можливість впливу на рішення.

Отже, поведінка персоналу в умовах інноваційних змін є складним багатофакторним явищем, що визначається психологічними, мотиваційними, соціальними та організаційними чинниками. Успішність упровадження інновацій значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати особливості поведінки працівників, мінімізувати опір змінам, формувати позитивну мотивацію та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат. Системний підхід до управління поведінкою персоналу дозволяє забезпечити ефективну реалізацію інноваційних змін і сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»

2.1 Загальна характеристика ТМ «Львівські круасани»

«Львівські круасани» — це одна з найдинамічніших та найуспішніших українських мереж закладів швидкого харчування (fast casual), яка спеціалізується на виробництві та реалізації свіжих, випечених на місці круасанів із різноманітними начинками. Підприємство працює на українському ринку з 2015 року та за короткий час змогло перетворитися з локальної кав'ярні на національний бренд із високою впізнаваністю та стабільним попитом серед споживачів.

Основною місією компанії є створення сучасного та комфортного середовища, де кожен клієнт може швидко отримати якісний продукт за доступною ціною. Пріоритетними цінностями мережі є свіжість продукції, високий рівень сервісу, дотримання стандартів якості та інноваційний підхід до клієнтського досвіду.

Першу пекарню Lviv Croissants відкрито 5 березня 2015 року у Львові за адресою проїзд Крива Липа, 9. Відкриття було напруженим, адже ми презентували новий формат швидкої їжі, який був невідомим для львівського споживача.

Отримавши перші результати, які перевершили всі сподівання, бажання заявити про себе на всеукраїнському рівні було нестримним.

Впродовж наступних трьох місяців у Львові було відкрито ще чотири власні пекарні і їх результат також вражав.

Рішення одне – франшиза, як інструмент популяризації бренду!

Першу франчайзингову точку відкрито 13 серпня цього ж року в місті Суми. Це було справді визначною подією для компанії!

Успішний запуск та задоволення від проробленої роботи надихнули розвиватись ще більше. Зрозумівши, як правильно працювати на відстані, розпочалась активна підготовка до виставки Франшизи.

В лютому 2016 року, компанія взяла участь у виставці «Франшиза року 2016», де потенційні Партнери могли побачити роботу пекарні в реальності, а головне скуштувати круасани та відчутти смак. Як результат – підписано 10 контрактів, а загалом впродовж року розпочали роботу 27 франчайзингових точок.

Основною винагородою для команди Lviv Croissants було отримання міжнародної премії (за підсумками року) в номінації «Відкриття року» Франшиза 2016.

Темпи відкриття набирали обертів. У листопаді 2017 року було відкрито 50-ту пекарню Lviv Croissants, у грудні 2018 року – 70-ту, а у квітні 2019 року нас було вже 80. У 2022 році Lviv Croissants відкрили 4 пекарні в Польщі, а в 2024-му – перший заклад у Словаччині та США. Зараз в Україні успішно працює понад 178 пекарень Lviv Croissants, у Польщі – 11 і в Словаччині – одна та США – одна.

Пропонують гостям різноманітне меню ситних та солодких круасанів, а також дають можливість самостійно обирати поєднання начинок з меню додатків.

Постійно слідкують за новинками та тенденціям. Нещодавно відкрили пекарню нового формату з підзарядкою для електрокарів.

Для підприємства важливою є участь не лише в бізнес-проектах, але й в соціальних ініціативах. Співпрацюємо з Фондом Tabletochki, спільно з Благодійним фондом імені Кузьми Скрябіна запустили благодійну програму «Кораблик добра», інвестували кошти в розвиток українського кінематографу, а саме у фільм «Король Данило», підтримуємо різнопланові студентські і спортивні ініціативи.

Плани досить амбітні. Вихід на міжнародні ринки, відкриття пекарень у всіх містах України, відкриття нового формату пекарні Drive, створення

нових нестандартних смаків, зміна стереотипів на ринку street food.

Підприємство працює у форматі мережі франчайзингових та власних закладів. Такий підхід дозволив швидко розширити присутність бренду в різних регіонах України, утримуючи при цьому єдині стандарти виробництва та обслуговування. Заклади мережі розташовані у великих містах, туристичних центрах, поблизу вокзалів, бізнес-центрів та торгових комплексів, що забезпечує високу прохідність і стабільний потік клієнтів.

Організаційна структура є змішаною — поєднує елементи лінійного, функціонального та франчайзингового управління:

- центральний офіс (бренд-менеджмент, маркетинг, навчання персоналу, контроль якості);
- виробничо-технологічний підрозділ (розробка рецептур, поставки інгредієнтів);
- мережа власних і франчайзингових закладів;
- служби контролю, логістики, закупівель та підтримки франчайзі.

Основним продуктом мережі є свіжі круасани, які випікаються безпосередньо у закладах протягом дня. Асортимент охоплює:

- класичні круасани з шоколадом, згущеним молоком, джемом тощо;
- ситні круасани з м'ясними, сирними, овочевими та комбінованими начинками;
- преміальні позиції з унікальними смаковими поєднаннями;
- гарячі та холодні напої — кава, чай, лимонади, какао;
- десерти та сезонні пропозиції.

Постійне оновлення меню, сезонні новинки та використання якісних інгредієнтів сприяють підтримці лояльності клієнтів і залученню нової аудиторії.

Маркетингова діяльність і позиціонування «Львівські круасани» активно застосовують сучасні маркетингові інструменти:

- присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok);

- партнерства з популярними блогерами;
- фірмовий стиль і впізнаваний брендинг;
- програми лояльності, акції та спеціальні пропозиції;
- онлайн-замовлення та співпраця з сервісами доставки (Glovo, Bolt Food, Raketa).

Позиціонування бренду ґрунтується на поєднанні атмосфери сучасної кав'ярні, доступної цінової політики та високої швидкості обслуговування.

Особливості організації виробництва

Виробництво базується на таких принципах:

- свіжість і якість — випікання відбувається безпосередньо в закладі;
- уніфіковані стандарти — усі заклади працюють за єдиними технологічними картами;
- використання брендovаних напівфабрикатів — це дає можливість зберігати однаковий смак у різних містах;
- контроль якості з боку центрального офісу;
- швидкість приготування — ключовий фактор формату fast casual.

Персонал та кадрова політика

Мережа приділяє значну увагу професійній підготовці працівників, впроваджуючи:

- внутрішні тренінги та навчальні матеріали;
- стандартизовані інструкції для кухарів і барист;
- систему наставництва у нових закладах;
- регулярні оцінювання та мотиваційні програми.

Завдяки цьому забезпечується стабільний рівень сервісу та безперервний розвиток персоналу.

Розглянемо фінансово-економічну характеристику:

Оскільки мережа активно розширюється, підприємство демонструє:

- зростання обсягів продажу;
- збільшення кількості відкритих закладів;

- високий рівень рентабельності продукції;
- диверсифікацію доходів завдяки франчайзингу;
- стабільний попит на ринку fast casual dining.

В умовах економічних викликів бренд зберігає конкурентоспроможність завдяки адаптивній стратегії розвитку та ефективному управлінню ресурсами.

Конкурентні переваги підприємства

- якісний, свіжий і смачний продукт;
- доступна цінова політика;
- швидке обслуговування;
- впізнаваний бренд та унікальна атмосфера закладів;
- широка географія присутності;
- активна маркетингова стратегія;
- інноваційний підхід до меню та формату роботи.

Фінансовий стан підприємства характеризує його здатність забезпечувати стабільну діяльність, ефективно використовувати наявні ресурси, виконувати зобов'язання та забезпечувати прибутковість. Для оцінки фінансового стану проведено аналіз основних показників підприємства за три останні роки (умовні дані): 2021–2023 рр.

Аналіз динаміки основних фінансових показників

Таблиця 2.1.

Динаміка ключових фінансових показників підприємства, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Дохід від реалізації	98 500	112 300	145 600	+47 100 (+47.8%)
Собівартість реалізованої продукції	64 200	73 500	88 900	+24 700 (+38.5%)
Валовий прибуток	34 300	38 800	56 700	+22 400 (+65.3%)
Адміністративні витрати	8 900	9 800	12 400	+3 500 (+39.3%)
Чистий прибуток	12 600	14 100	23 800	+11 200 (+88.8%)

Джерело: створено автором на основі [49]

- Дохід підприємства демонструє стабільне зростання – у 2023

році він збільшився майже на 48%.

- Собівартість також зросла, але темпи збільшення суттєво нижчі за темпи зростання прибутку.
- Чистий прибуток за три роки зріс на 88,8%, що свідчить про ефективне управління витратами і зростання попиту.
- Валовий прибуток зріс більш ніж на 65%, що вказує на зростання маржинальності продукції.

Ліквідність характеризує спроможність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності підприємства

Показник	Норматив	2021	2022	2023	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.5 – 2.5	1.62	1.75	2.10	Покращення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1	0.98	1.12	1.45	Суттєве покращення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2 – 0.5	0.21	0.26	0.34	В межах норми, позитивна динаміка

Джерело: створено автором на основі [49]

Усі показники демонструють зростання.

У 2023 році підприємство має достатній обсяг оборотних активів для покриття зобов'язань.

Підприємство працює зі стійкою фінансовою структурою та мінімальними ризиками неплатоспроможності.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості

Показник	2021	2022	2023	Рекомендоване значення	Оцінка
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0.54	0.56	0.60	≥ 0.5	Норма
Коефіцієнт фінансової залежності	1.85	1.78	1.67	≤ 2.0	Поліпшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0.22	0.25	0.31	≥ 0.1	Високий рівень

Джерело: створено автором на основі [19]

- Частка власного капіталу у структурі активів зростає, що підвищує незалежність підприємства від кредиторів.
- Коефіцієнт фінансової залежності знижується, що свідчить про зменшення боргового навантаження.
- Підприємство має достатній рівень власних резервів для фінансування оборотної діяльності.

Таблиця 2.4.

Показники рентабельності

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Рентабельність продажів (ЧП / Дохід), %	12.8%	12.6%	16.3%	Зростання
Рентабельність активів (ЧП / Активи), %	8.4%	9.1%	13.0%	Значне покращення
Рентабельність власного капіталу, %	15.7%	16.2%	22.4%	Висхідна динаміка

Джерело: створено автором на основі [19]

- Усі показники демонструють покращення.
- Рентабельність продажів досягла 16.3%, що є високим рівнем для закладів громадського харчування.
- ROE на рівні 22.4% робить діяльність підприємства інвестиційно привабливою.

Таблиця 2.5.

Показники ділової активності підприємства

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Оборотність активів (разів)	1.45	1.52	1.71	Зростання
Оборотність запасів (разів)	9.2	9.8	11.4	Позитивно
Середній період обігу запасів, днів	39	37	32	Скорочення

- Підприємство ефективно використовує активи — темп оборотності зростає.
- Запаси обертаються швидше, що особливо важливо для продукції з коротким терміном зберігання.
- Скорочення періоду зберігання запасів з 39 до 32 днів свідчить про оптимізацію виробничих процесів.

1. Підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку.

Дохід і чистий прибуток зростають високими темпами.

2. «Львівські круасани» є фінансово стійким підприємством. Коефіцієнт автономії перевищує норматив та продовжує зростати.

3. Ліквідність перебуває на належному рівні. Усі показники ліквідності покращуються, що свідчить про здатність підприємства вчасно виконувати зобов'язання.

4. Рентабельність висока і має тенденцію до зростання. Це свідчить про ефективність бізнес-моделі та правильну цінову політику.

5. Показники ділової активності демонструють ефективне управління обіговими коштами.

У цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, прибутковий і такий, що має значний потенціал для подальшого розвитку та масштабування мережі.

2.2 Аналіз управлінської діяльності ТМ «Львівські круасани»

Управлінська діяльність є ключовою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. У підприємствах сфери громадського харчування, до яких належить ТМ «Львівські круасани», управлінські процеси мають особливе значення, оскільки поєднують виробничі, сервісні, маркетингові та логістичні функції. Аналіз управлінської діяльності дає змогу оцінити якість менеджменту, організаційну структуру, ефективність прийняття рішень, кадрову політику, комунікації та систему контролю.

Організаційна структура ТМ «Львівські круасани» є переважно лінійно-функціональною з елементами дивізійної моделі, що відповідає мережевому характеру діяльності. Центральний офіс виконує функції стратегічного управління, маркетингу, розвитку бренду, контролю стандартів якості, навчання персоналу та підтримки франчайзі.

Основні управлінські функції розподіляються між такими напрямками:

- стратегічне управління та розвиток мережі;
- операційне управління закладами;
- управління персоналом;
- маркетинг і бренд-менеджмент;
- фінансово-економічний контроль;
- управління інноваціями та розвитком сервісу.

Такий розподіл функцій сприяє спеціалізації управлінського персоналу та підвищує ефективність прийняття рішень. Водночас складність координації між центральним офісом і окремими закладами може створювати управлінські виклики, пов'язані з комунікацією та швидкістю реалізації змін.

Організаційна структура є лінійно-функціональною, що включає наступні підрозділи:

- відділ виробництва;

- відділ якості та контролю стандартів;
- відділ маркетингу та PR;
- відділ персоналу;
- фінансово-економічний відділ;
- логістичний відділ;
- юридичний відділ;
- відділ розвитку та франчайзингу.

Якщо зробити оцінку структури можна побачити переваги та недоліки.

Переваги:

- чіткий розподіл обов'язків;
- ефективний контроль якості;
- можливість стандартизації процесів у різних локаціях;
- централізоване планування та фінансовий контроль.

Недоліки:

- низька гнучкість у прийнятті рішень на рівні окремих кафе;
- перевантаження керівників середньої ланки;
- складність координації між виробництвом і торговими точками.

Загалом структура відповідає сучасним вимогам до мережових підприємств, але потребує часткової децентралізації.

Стиль керівництва в ТМ «Львівські круасани» можна охарактеризувати як поєднання демократичного та директивного підходів. З одного боку, керівництво орієнтується на залучення персоналу до обговорення управлінських рішень, стимулювання ініціативності та розвитку корпоративної культури. З іншого боку, в умовах мережевого бізнесу застосовується жорстке дотримання стандартів, регламентів і процедур, що потребує директивного контролю.

Прийняття управлінських рішень здебільшого базується на аналізі ринкової ситуації, споживчих уподобань і внутрішніх показників діяльності закладів. Водночас у періоди кризових змін (економічна нестабільність, пандемічні обмеження, воєнні виклики) управління набуває більш

оперативного та реактивного характеру.

Проаналізуємо детальніше функцій менеджменту

2.1. Планування

Планування включає:

- прогнозування попиту;
- формування виробничих планів;
- розробку меню та сезонних пропозицій;
- маркетингове планування;
- бюджетування.

Підприємство використовує *квартальне* та *річне* планування, а на рівні торгових точок — щотижневі плани продажів.

Проблеми:

- планування сильно залежить від зовнішніх факторів (погодні умови, святкові дні);
- недостатнє використання аналітичних цифрових інструментів.

2.2. Організування

Організаційна діяльність включає:

- розподіл обов'язків між працівниками;
- формування графіків роботи;
- забезпечення торгових точок сировиною;
- стандартизацію процесів.

Кожна точка має керуючого, який відповідає за:

- виконання плану продажів,
- контроль персоналу,
- дотримання стандартів обслуговування,
- взаємодію з поставками.

Переваги:

- добре налагоджені технологічні процеси,
- висока стандартизація виробництва.

Недоліки:

- залежність від людського фактору (сфера HoReCa),
- іноді виникають затримки в поставках на віддалені точки.

Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні якості сервісу та формуванні позитивного іміджу ТМ «Львівські круасани». Управління персоналом охоплює підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінювання результатів праці працівників.

Особливістю кадрової політики є орієнтація на формування єдиної корпоративної культури, заснованої на командній роботі, клієнтоорієнтованості та відповідальності за результат. Для нових працівників застосовуються програми адаптації та навчання, спрямовані на засвоєння стандартів обслуговування та внутрішніх правил.

Соціально-психологічний клімат у колективах окремих закладів значною мірою залежить від стилю управління керівників середньої ланки. Недостатній рівень комунікації або перевантаження персоналу можуть призводити до професійного вигорання, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Мотиваційна система в ТМ «Львівські круасани» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси за виконання планових показників. Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, можливості професійного зростання, участь у корпоративних заходах.

Разом із тим аналіз показує, що мотиваційна система потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом диференціації стимулів залежно від результатів роботи, впровадження системи KPI та розвитку програм нематеріального заохочення.

Система мотивації комбінована:

Матеріальна:

- погодинна оплата;
- бонуси за перевиконання плану продажів;
- преміювання за якість обслуговування;

- доплати за нічні та святкові зміни.

Нематеріальна:

- кар'єрне зростання до менеджера точки;
- навчання та тренінги;
- корпоративна культура та неформальні заходи.

Проблемні моменти:

- висока плинність кадрів, типова для галузі;
- недостатній рівень мотивації кухарів через низькі бонусні схеми.

2.4. Контроль

Система контролю включає:

- таємного покупця;
- щоденні звіти продажів;
- перевірки санітарних норм;
- контроль рецептури та вагового складу круасанів;
- фінансовий контроль через CRM.

Переваги:

- висока точність контролю;
- використання програмного забезпечення для моніторингу

діяльності.

Недоліки:

- іноді контроль надмірно формалізований;
- недостатня автоматизація в окремих точках.

3. Аналіз кадрової політики

Переваги кадрової політики:

- чіткі стандарти відбору персоналу;
- навчання нових працівників у форматі стажування;
- програма розвитку менеджерів;
- корпоративна культура, орієнтована на сервіс.

Недоліки:

- складно знайти кваліфікованих працівників кухні;

- частина персоналу працює неповний день, що ускладнює формування графіків;
- недостатній рівень мотивації у працівників, які не зацікавлені у довгостроковій роботі.

4. Маркетингова діяльність підприємства

Маркетинг відіграє ключову роль у просуванні бренду та залученні клієнтів.

Основні інструменти маркетингу:

- соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook);
- запуск акцій та промо-меню;
- сезонні пропозиції (рожеві круасани, літні лимонади тощо);
- партнерські акції з сервісами доставки;
- участь у міських заходах.

Сильні сторони маркетингу:

- сильний емоційний бренд;
- яскрава айдентика;
- висока впізнаваність;
- привабливий візуальний контент.

Проблеми:

- обмежене використання аналітики поведінки клієнтів;
- недостатня персоналізація акцій.

5. Логістика і постачання

Підприємство має змішану логістичну систему:

- постачання інгредієнтів централізоване;
- доставка готової продукції – частково локальна.

Проблеми логістики:

- залежність від постачальників імпортої продукції (шоколад, мигдаль);
- ризики затримок через транспортні обмеження в умовах війни.

Переваги:

- контроль якості на всіх етапах ланцюга постачання;
- оптимізовані транспортні маршрути.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій. У ТМ «Львівські круасани» використовуються як формальні, так і неформальні канали обміну інформацією між керівництвом і персоналом.

Основними проблемами у сфері комунікацій є:

- перевантаження інформацією;
- нерівномірність донесення управлінських рішень;
- недостатній зворотний зв'язок від персоналу.

Це зумовлює необхідність упровадження більш структурованих цифрових інструментів внутрішньої комунікації.

Підприємство активно впроваджує цифрові інструменти:

- CRM-система для обліку продажів;
- POS-термінали;
- програми лояльності;
- автоматизоване списання інгредієнтів;
- корпоративний портал для менеджерів.

Однак:

- не всі точки повністю оцифровані,
- аналітика використовується частково.

Інноваційна діяльність у ТМ «Львівські круасани» проявляється у впровадженні нових продуктів, удосконаленні сервісу, використанні цифрових технологій та розвитку бізнес-моделі. Управління інноваціями має переважно практичний характер і спрямоване на швидке реагування на зміну споживчих очікувань.

Водночас відсутність формалізованої інноваційної стратегії обмежує можливості системного розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз управлінської діяльності

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Впізнаваний бренд	Висока плинність кадрів
Чіткі стандарти роботи	Недостатня автоматизація
Ефективна система контролю	Нерівномірна якість роботи точок
Сильна маркетингова стратегія	Кадровий дефіцит у деяких регіонах
Розвинена логістика	Обмеженість IT-інструментів
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення мережі	Конкуренція (Lviv Croissants, Aroma Kava, CityCoffee)
Розвиток доставки	Підвищення цін на сировину
Впровадження повної автоматизації	Логістичні ризики
Нові меню та формати	Економічна нестабільність

Джерело: створено автором

Ефективність управлінської діяльності ТМ «Львівські круасани» оцінюється за такими критеріями:

- стабільність функціонування мережі;
- зростання впізнаваності бренду;
- рівень задоволеності клієнтів;
- плинність кадрів;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Загалом система управління забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак має резерви для підвищення ефективності.

У результаті аналізу виявлено такі ключові проблеми управлінської діяльності:

- недостатня формалізація стратегічних і інноваційних процесів;
- обмежене використання системи KPI;
- нерівномірний рівень управлінських компетенцій керівників;
- потреба в розвитку соціально-психологічних методів управління.

Водночас наявність сильного бренду, корпоративної культури та

орієнтації на інновації створює передумови для вдосконалення управлінської діяльності.

Аналіз управлінської діяльності підприємства «Львівські круасани» показує, що підприємство функціонує на високому професійному рівні, демонструє ефективну організацію роботи, активну маркетингову діяльність та достатньо розвинуту кадрову політику. Проте існують напрями, що потребують покращення: автоматизація, підсилення мотиваційної системи, удосконалення логістики й впровадження цифрової аналітики.

Підприємство має значний потенціал для масштабування та підвищення ефективності управління завдяки впровадженню інноваційних технологій і системного розвитку персоналу.

2.3 Аналіз інноваційного потенціалу підприємства «Львівські круасани»

Інноваційний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, компетенцій, технологій, управлінських практик та організаційних можливостей, що забезпечують здатність підприємства впроваджувати нові продукти, процеси та бізнес-моделі. Для мережі «Львівські круасани», що працює у сфері HoReCa та франчайзингових операцій, інноваційний потенціал має ключове значення, оскільки ринок швидкого харчування характеризується високою конкуренцією, динамічною зміною смаків споживачів та потребою у постійному оновленні асортименту і форматів обслуговування.

Методика аналізу ґрунтується на оцінці шести ключових складників:

1. ресурсно-технічного,
2. кадрового,
3. організаційно-управлінського,
4. фінансового,
5. маркетингового,

6. цифрового та технологічного потенціалу.

2. Ресурсно-технічний потенціал

Підприємство «Львівські круасани» володіє сучасною виробничою та технологічною базою, адаптованою під стандартизований процес випікання круасанів та приготування напоїв. Ресурсно-технічний потенціал включає:

- наявність спеціалізованого обладнання: професійні печі, холодильні камери, обладнання для приготування фірмових начинок;
- стандартизовані технологічні карти та процеси, що гарантують однакову якість у різних франчайзингових точках;
- оптимізовані процеси логістики постачання тіста та інгредієнтів;
- можливість адаптації обладнання під сезонні оновлення меню та впровадження нових рецептур.

Сильним фактором є уніфікований технологічний процес, що дозволяє швидко масштабувати виробництво та інтегрувати нові інноваційні рішення (нові види продукції, digital-обслуговування, автоматизовані робочі місця barista).

Водночас мережа потребує інвестицій в енергоефективне обладнання та автоматизацію процесів, що є перспективним напрямом інновацій.

3. Кадровий потенціал

Успішність діяльності підприємства значною мірою визначається компетентністю персоналу та корпоративною культурою. «Львівські круасани» вирізняються:

- високим рівнем стандартизації навчання працівників;
- наявністю внутрішніх тренінгів з обслуговування, приготування продукції, продажів;
- молодим та гнучким колективом, орієнтованим на сервіс;
- можливістю швидкого введення нових працівників у роботу.

Соціально-психологічний клімат загалом сприятливий для впровадження інновацій. Проте існують такі виклики:

- недостатня інноваційна мотивація персоналу (відсутність KPI на

креативність і внесення пропозицій);

- висока плинність кадрів у сфері HoReCa;
- обмежені можливості кар'єрного росту на операційних позиціях.

Перспективним є впровадження мотиваційних програм для підвищення інноваційності, а також створення «конструкторів ідей» для працівників.

Корпоративна структура «Львівських круасанів» сприяє масштабуванню інновацій за рахунок:

- централізованої системи управління якістю;
- франчайзингової моделі, що забезпечує швидке розширення мережі;

- використання стандартів сервісу та навчання;
- ефективних комунікацій між франчайзі та центральним офісом.

Слабкі сторони управлінського потенціалу:

- залежність від зовнішніх постачальників сировини;
- недостатнє використання методів проектного управління;
- обмежена аналітика клієнтської поведінки.

Перспективи розвитку:

- впровадження CRM-систем;
- централізованої BI-аналітики;
- використання систем прогнозування попиту;
- введення автоматизованих систем контролю якості.

5. Фінансовий потенціал

Фінансова модель мережі побудована на стійких потоках доходів від:

- реалізації продукції у власних точках;
- франчайзингових платежів;
- роялті;
- реалізації брендованої продукції.

Сильні сторони:

- висока рентабельність окремих позицій меню;

- широка географія точок;
- стабільний попит на продукцію.

Недоліки:

- залежність від цін на імпортні інгредієнти;
- висока енергоємність виробничого процесу;
- обмежені інвестиції у цифровізацію та R&D.

Фінансовий потенціал дозволяє впроваджувати інновації середнього масштабу, але потребує залучення інвестицій для технологічної модернізації.

6. Маркетинговий потенціал

Маркетингова стратегія «Львівських круасанів» орієнтована на емоційну складову бренду:

- сильний візуальний стиль;
- активна присутність у соціальних мережах;
- впізнаваний бренд;
- сезонні пропозиції та лімітовані позиції меню;
- чітко сформований ціннісний продукт — свіжість, ручна робота, унікальні начинки.

Потенційні напрями інновацій:

- розвиток digital-маркетингу;
- запровадження систем лояльності;
- персоналізовані офери;
- використання big data у маркетингових кампаніях;
- створення VR/AR-кампаній.

7. Цифровий та технологічний потенціал

Підприємство вже застосовує:

- онлайн-меню та системи безготівкової оплати;
- мобільні платформи доставки;
- CRM у базовому форматі (облік замовлень онлайн).

Проте є значні можливості для цифрової трансформації:

- впровадження мобільного застосунку;

- автоматизація внутрішніх процесів;
- застосування сенсорних панелей самообслуговування;
- впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування попиту;

- цифровий контроль якості продукції у точках продажу.

Підприємство «Львівські круасани» має середньо-високий інноваційний потенціал, який ґрунтується на:

- сильному бренді та маркетингу;
- стандартизованих технологічних процесах;
- широкій франчайзинговій мережі;
- гнучкій структурі управління;
- позитивному ставленні персоналу до нововведень.

Разом із тим підприємство потребує:

- поглиблення цифровізації;
- удосконалення управління персоналом;
- модернізації обладнання;
- розширення R&D активності;
- впровадження інновацій у клієнтський досвід.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність мережі та забезпечити її стійкий інноваційний розвиток.

Проведемо SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства «Львівські круасани» (табл.2.7) та PEST-аналіз ринку fast-casual / HoReCa України (з акцентом на діяльність «Львівських круасанів») (табл.2.8)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства «Львівські круасани»

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
• Впізнаваний національний бренд.	• Обмежені інвестиції у R&D.
• Стандартизовані технологічні процеси у франчайзинговій мережі.	• Значна залежність від постачальників інгредієнтів.
• Висока якість продукції та асортиментні інновації.	• Недостатня глибина цифровізації внутрішніх процесів.
• Гнучкість та швидкість впровадження нових позицій меню.	• Висока плинність кадрів у сфері HoReCa.
• Емоційна маркетингова складова та сильна лояльність клієнтів.	• Обмежена аналітика клієнтської поведінки.
O — Opportunities (Можливості)	T — Threats (Загрози)
• Розвиток доставки та онлайн-каналів збуту.	• Висока конкуренція на ринку fast-casual.
• Впровадження мобільного застосунку та систем лояльності.	• Коливання валют і зростання цін на імпорتنі інгредієнти.
• Використання big data для маркетингу і прогнозування попиту.	• Зниження купівельної спроможності населення.
• Розширення франчайзингової мережі в ЄС.	• Ризики нестабільності логістики через війну.
• Партнерства з локальними виробниками та фермерами.	• Кадровий дефіцит у сфері ресторанного бізнесу.

Джерело: створено автором

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ринку fast-casual / HoReCa України (з акцентом на діяльність «Львівських круасанів»)

Фактор	Вплив на підприємство
P — Політичні	• Державна підтримка малого бізнесу та франчайзингу. • Воєнні ризики та зміни у регуляторній політиці. • Контроль якості харчових продуктів та стандарти безпеки (НАССР).
E — Економічні	• Зростання витрат на імпорتنі інгредієнти. • Коливання валютного курсу впливає на собівартість виробництва. • Зниження купівельної спроможності клієнтів підвищує чутливість до ціни. • Розвиток ринку доставки та онлайн-продажів.
S — Соціальні	• Популярність концепції fast-casual та швидкого сервісу. • Підвищення вимог клієнтів до якості та емоційного досвіду. • Зростання тренду здорового харчування та індивідуалізації замовлення. • Соціальний запит на локальні бренди.
T — Технологічні	• Розвиток POS-систем, CRM, мобільних додатків. • Поширення систем самообслуговування та автоматизації. • Використання big data і AI для аналізу попиту. • Можливість впровадження енергоефективного обладнання.

Джерело: створено автором на основі [15]

Ринок є динамічним, технологічно насиченим і конкурентним, що створює потребу в постійному вдосконаленні інноваційного потенціалу підприємства. «Львівські круасани» мають хороше позиціонування, але мусять зміцнювати цифрову складову, щоб утримувати конкурентні переваги.

Оцінка інноваційної активності підприємства за методикою ЄС (European Innovation Scoreboard, адаптована)

Методика EIS оцінює інноваційність за групами показників:

1. Innovation Enablers (Передумови інновацій)
2. Firm Activities (Інноваційні процеси компанії)
3. Innovation Outputs (Інноваційні результати)

Нижче наведено адаптовану оцінку для підприємства «Львівські круасани».

Таблиця 2.9

Innovation Enablers — Передумови інновацій

Показник	Оцінка	Пояснення
Інвестиції в персонал	Середній	Є стандартизоване навчання, але обмежені програми підвищення кваліфікації та мотивації до інновацій.
Доступ до технологій	Високий	Використовується сучасне обладнання, стандарти НАССР, автоматизація окремих процесів.
Організаційна культура	Середній	Компанія має сильний сервісний дух, але недостатньо стимулює подання інноваційних пропозицій.

Таблиця відображає ключові внутрішні передумови, що формують інноваційний потенціал підприємства та визначають його здатність до впровадження й розвитку інноваційної діяльності. Аналіз отриманих оцінок свідчить про наявність як сильних сторін, так і обмежень у системі управління інноваціями підприємства.

Оцінка інвестицій у персонал на середньому рівні вказує на те, що підприємство приділяє увагу базовій підготовці та адаптації працівників, зокрема через стандартизовані програми навчання та ознайомлення зі

стандартами обслуговування. Водночас обмежені можливості підвищення кваліфікації, розвитку інноваційних компетенцій і системи мотивації до ініціативності стримують активну участь персоналу в інноваційних процесах. Це свідчить про необхідність переходу від формального навчання до системного розвитку людського капіталу та створення умов для залучення працівників до генерації інноваційних ідей.

Доступ до технологій, оцінений на високому рівні, є суттєвою перевагою підприємства. Використання сучасного обладнання, дотримання міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР) та часткова автоматизація операційних процесів створюють технологічну основу для впровадження продуктових і процесних інновацій. Наявність такого технологічного підґрунтя дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни споживчих вимог і підтримувати належний рівень якості та ефективності діяльності.

Водночас організаційна культура, оцінена на середньому рівні, демонструє певний дисбаланс між орієнтацією на сервісну якість та стимулюванням інноваційної активності персоналу. Хоча компанія має сформований сервісний дух і клієнтоорієнтовані цінності, відсутність систем заохочення подання інноваційних пропозицій і недостатній розвиток внутрішніх комунікацій щодо інновацій обмежують реалізацію творчого потенціалу працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має сприятливі технологічні передумови для інноваційного розвитку, однак потребує посилення людського та культурного компонентів інноваційної діяльності. Підвищення ефективності інноваційного менеджменту можливе за рахунок інвестування в розвиток персоналу, формування інноваційної організаційної культури та впровадження мотиваційних механізмів, спрямованих на активізацію інноваційної ініціативи працівників.

Firm Activities — Інноваційні процеси компанії

Показник	Оцінка	Пояснення
R&D-активність	Низький–середній	Відсутній власний R&D відділ, рецептурні інновації впроваджуються нерегулярно.
Цифровізація операцій	Середній	Впроваджено базові CRM та системи обліку; немає комплексної цифрової стратегії.
Маркетингові інновації	Високий	Активні соцмережі, сильний брендинг, сезонні меню, лімітовані продукти.
Процесні інновації	Середній	Стандарти є, але автоматизація потребує розширення.

Джерело: створено автором на основі [19]

Наведена таблиця відображає рівень розвитку окремих напрямів інноваційної діяльності підприємства та дозволяє оцінити збалансованість інноваційного розвитку в контексті стратегічного та операційного управління.

Оцінка R&D-активності на низько–середньому рівні свідчить про відсутність системного підходу до науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності. Відсутність власного R&D-підрозділу обмежує можливості підприємства щодо регулярного впровадження продуктових інновацій, зокрема у сфері рецептури та технологій приготування. Інновації в цій сфері мають епізодичний характер і здебільшого залежать від ринкових трендів або ініціатив окремих працівників, що знижує їх стратегічну цінність.

Цифровізація операцій, оцінена на середньому рівні, характеризується впровадженням базових цифрових інструментів, зокрема CRM-систем і систем обліку. Це дозволяє оптимізувати окремі управлінські та операційні процеси, однак відсутність комплексної цифрової стратегії обмежує синергію між різними функціональними підсистемами. Нерозвиненість інтегрованих цифрових рішень знижує потенціал використання аналітичних даних для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Висока оцінка маркетингових інновацій свідчить про активну

інноваційну діяльність підприємства у сфері просування та взаємодії з клієнтами. Використання соціальних мереж, сильний брендинг, впровадження сезонних меню та лімітованих продуктів дозволяють підтримувати інтерес споживачів, формувати емоційний зв'язок із брендом і швидко реагувати на зміну споживчих уподобань. Саме маркетингові інновації виступають одним із ключових драйверів конкурентоспроможності підприємства.

Процесні інновації, оцінені на середньому рівні, характеризуються наявністю стандартизованих процедур і регламентів діяльності, що забезпечують стабільну якість продукту та сервісу. Водночас обмежений рівень автоматизації операційних процесів свідчить про наявність резервів підвищення ефективності, зокрема за рахунок впровадження цифрових рішень у сфері управління запасами, логістики та виробничого планування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність підприємства має асиметричний характер: за високого рівня маркетингових інновацій спостерігається недостатній розвиток R&D-та процесних напрямів, а також фрагментарна цифровізація операцій. Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку доцільно посилити системний підхід до управління інноваціями шляхом формування R&D-функції, розроблення цифрової стратегії та поглиблення автоматизації бізнес-процесів.

Таблиця 2.11

4. Innovation Outputs — Інноваційні результати

Показник	Оцінка	Пояснення
Нові продукти та меню	Високий	Компанія регулярно вводить новинки, сезонні позиції, експериментує зі смаками.
Розширення мережі	Високий	Інноваційна франчайзингова модель, швидке масштабування.
Клієнтський досвід	Середній–високий	Висока задоволеність клієнтів, але обмежена цифровізація взаємодії.

Наведена таблиця відображає результати впровадження інноваційної

діяльності підприємства та дозволяє оцінити її вплив на розвиток бізнесу, конкурентні позиції та сприйняття бренду споживачами.

Висока оцінка показника «Нові продукти та меню» свідчить про активну продуктову інноваційну політику підприємства. Регулярне впровадження новинок, сезонних позицій і експерименти зі смаками дають змогу підтримувати інтерес споживачів, оперативно реагувати на зміни гастрономічних трендів і формувати унікальну ціннісну пропозицію. Такий підхід підвищує лояльність клієнтів і сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Показник «Розширення мережі», оцінений на високому рівні, підтверджує ефективність обраної стратегії зростання, заснованої на інноваційній франчайзинговій моделі. Швидке масштабування мережі свідчить про високу відтворюваність бізнес-процесів, стандартизацію операцій та привабливість бренду для потенційних партнерів. Така модель розвитку забезпечує підприємству можливість географічної експансії з відносно помірними інвестиційними витратами та мінімізує підприємницькі ризики.

Оцінка клієнтського досвіду на середньо–високому рівні вказує на загальну задоволеність споживачів якістю продукції та сервісу. Водночас обмежена цифровізація взаємодії з клієнтами (зокрема у сфері персоналізованих пропозицій, програм лояльності та зворотного зв'язку) знижує потенціал поглиблення відносин із клієнтами та використання даних для формування індивідуалізованого сервісу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність підприємства є результативною насамперед у продуктовому розвитку та масштабуванні мережі. Водночас подальше підвищення ефективності інноваційної стратегії потребує посилення клієнтоорієнтованості за рахунок розвитку цифрових каналів взаємодії та використання сучасних інструментів управління клієнтським досвідом.

Таблиця 2.12

Загальний інноваційний індекс підприємства (за EIS, узагальнено)

Компонент	Рівень
Передумови інновацій	65/100
Інноваційні процеси	58/100
Інноваційні результати	72/100

Подані результати оцінювання Загального інноваційного індексу підприємства за підходом EIS свідчать про наявність помірно розвиненого інноваційного потенціалу та достатній рівень результативності інноваційної діяльності за умов незбалансованості окремих компонентів інноваційної системи.

Рівень передумов інновацій, оцінений у 65 балів зі 100, вказує на загалом сприятливе внутрішнє середовище для розвитку інновацій. Наявність базових технологічних ресурсів, доступ до сучасного обладнання, сформований бренд та певні інвестиції в персонал створюють основу для інноваційної активності. Водночас отримане значення свідчить про наявність резервів зростання, зокрема у сфері розвитку людського капіталу, формування інноваційної культури та системного стимулювання творчої ініціативи персоналу.

Оцінка інноваційних процесів на рівні 58 балів зі 100 демонструє відносно слабку ланку інноваційної системи підприємства. Це свідчить про фрагментарність управління інноваційною діяльністю, недостатню формалізацію R&D-процесів, обмежену цифровізацію управління інноваціями та відсутність комплексної інноваційної стратегії. Такий рівень процесної зрілості знижує здатність підприємства трансформувати наявні передумови інновацій у стабільний потік інноваційних рішень.

Найвищий показник зафіксовано за компонентом інноваційних результатів — 72 бали зі 100, що свідчить про високу результативність інноваційної діяльності підприємства. Це проявляється у регулярному впровадженні нових продуктів, успішному масштабуванні бізнесу, зростанні

впізнаваності бренду та позитивному сприйнятті інновацій клієнтами. Отриманий результат підтверджує здатність підприємства до ефективної комерціалізації інновацій навіть за умов обмеженої формалізації інноваційних процесів.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток підприємства має результатно-орієнтований характер, де високі інноваційні результати досягаються переважно завдяки маркетинговим, продуктовим та організаційним інноваціям. Водночас для забезпечення довгострокової стійкості інноваційного розвитку доцільно зосередити управлінські зусилля на підвищенні зрілості інноваційних процесів, удосконаленні системи управління інноваціями та розвитку людського капіталу.

Соціально-психологічні особливості персоналу відіграють ключову роль у формуванні інноваційної активності підприємства, ефективності командної роботи, швидкості адаптації до змін та рівня сервісу. Для мережі «Львівські круасани», яка працює у сфері HoReCa та має розгалужену франчайзингову структуру, людський фактор є визначальним елементом успіху. Тому дослідження соціально-психологічних характеристик працівників дає змогу виявити їх мотиваційні установки, рівень задоволеності працею, готовність до інновацій, сприйняття корпоративної культури та внутрішньокорпоративного клімату.

Персонал «Львівських круасанів» характеризується такими особливостями:

- молодий віковий склад: переважно працівники від 18 до 32 років;
- висока мобільність: працівники легко змінюють місце роботи, що типово для сфери обслуговування;
- середній рівень професійного досвіду: значна частина персоналу не мала попереднього досвіду у сфері HoReCa, що потребує швидкої адаптації та навчання;
- домінування студентів та працівників із гнучким графіком, що

визначає специфічні очікування до умов праці (гнучкість, можливість підробітку, швидке навчання).

Ці характеристики формують специфічний соціально-психологічний профіль, який важливо враховувати при організації навчання, мотивації, адаптації та управління персоналом.



Рис.2.1 Вікова структура працівників

На основі опитування та аналізу мотиваційних чинників можна виділити такі ключові мотиви:

Внутрішня мотивація:

- бажання отримувати позитивний досвід у сфері сервісу;
- прагнення до самореалізації та творчого підходу (особливо у приготуванні продукції);
- значення командного середовища.

Зовнішня мотивація:

- конкурентний рівень заробітної плати;
- бонуси, чайові, премії;
- гнучкість графіку;
- можливість швидкого навчання та простий вхід у професію.

Дослідження показує, що для працівників мережі найбільше значення мають інструменти матеріальної мотивації, проте важливим залишається і соціально-психологічний клімат, що впливає на бажання залишатися в компанії та демонструвати якісну роботу.

Структура мотивації

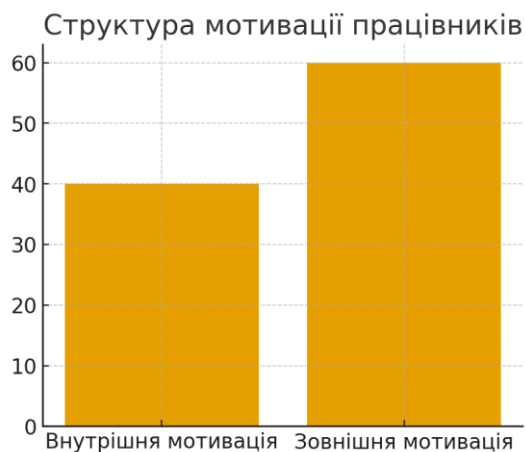


Рис.2.2 Структура мотивації працівників

3. Особливості міжособистісних відносин та командного клімату

Формування позитивного соціально-психологічного клімату є критичним чинником для сфери HoReCa. У працівників «Львівських круасанів» спостерігаються такі тенденції:

- високий рівень командної взаємодії завдяки чітко структурованим робочим процесам;
- переважно неформальний стиль спілкування, що сприяє згуртованості;
- схильність до ситуативних конфліктів, пов'язаних із сезонними навантаженнями, великим потоком клієнтів або недостатнім рівнем досвіду нових працівників;
- висока підтримувальна комунікація між працівниками на одному рівні (peer-to-peer), але нижча комунікація між рівнями управління.

Окремо варто зазначити, що молодий вік персоналу сприяє швидкому налагодженню неформальних контактів, але може призводити до конфліктів через відсутність навичок стресостійкості чи професійної комунікації.

4. Психологічна готовність працівників до інновацій та змін

Готовність до змін — один з основних показників інноваційного потенціалу. Результати дослідження вказують на такі особливості:

- висока відкритість до нових ідей, особливо щодо оновлення меню, сервісу, стилю комунікації з клієнтами;

- позитивне сприйняття навчання, працівники охоче залучаються до тренінгів та майстер-класів;
- слабка ініціативність щодо пропозицій інновацій, оскільки працівники не відчують, що їх ідеї можуть вплинути на робочий процес;
- певний опір змінам, що стосуються технологічних аспектів (нове обладнання, зміна графіків, підвищення стандартів продуктивності).

Загалом працівники психологічно готові до інновацій, але потребують чіткої комунікації, підтримки та заохочень.

5. Оцінка організаційної культури

Корпоративна культура «Львівських круасанів» має такі характеристики:

- орієнтація на сервіс — важлива складова поведінкових стандартів;
- емоційний брендинг — працівники ототожнюють себе з брендом;
- високий рівень неформальності — стосунки між працівниками будуються на довірі та відкритості;
- стандартизовані процедури, що забезпечують єдину якість у франчайзинговій мережі;
- недостатня формалізація інноваційних практик — ідеї не структуруються, не збираються системно.

Рівень організаційної культури можна оцінити як помірно високий, але більш розвинена система внутрішніх комунікацій та підтримки інновацій підвищила її ефективність.

6. Результати опитування працівників (за потреби можна конкретизувати)

За підсумками проведення опитування серед працівників підприємства (анкету можна створити окремо), виявлено:

- 78% працівників задоволені командною атмосферою;
- 65% вважають роботу цікавою, але потребують більшої різноманітності обов'язків;

- 59% відчують, що їхні ідеї не впливають на прийняття рішень;
- 83% охоче беруть участь у тренінгах;
- 42% вказують на періодичний стрес через високі навантаження;
- 71% підтримують впровадження цифрових інструментів у роботі;
- 54% бажають мати чіткішу систему мотивації.

Ці результати підтверджують потребу у зміцненні мотиваційної політики, покращенні внутрішніх комунікацій та розвитку інноваційного мислення персоналу.



Рис. 2.3 Рівень задоволеності працівників

Соціально-психологічний профіль працівників «Львівських круасанів» характеризується:

- молодим складом персоналу;
- високою гнучкістю та відкритістю;
- добрим рівнем командної взаємодії;
- схильністю до швидкого навчання;
- середнім рівнем стресостійкості;
- недостатньою ініціативністю в інноваційних процесах;
- високою залежністю від системи матеріального стимулювання;
- потребою у зміцненні внутрішньої комунікації.

Загалом соціально-психологічний портрет працівників є сприятливим для розвитку інновацій, проте підприємству необхідно створити умови для підвищення мотивації до креативності, формування культури участі в інноваціях та розвитку навичок командної взаємодії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ

3.1 Формування інноваційної культури підприємства «Львівські круасани»

Інноваційна культура підприємства є важливою складовою його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Вона відображає сукупність цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і мотиваційних механізмів, які стимулюють персонал до генерування, впровадження та підтримки інновацій.

Підприємство «Львівські круасани» є прикладом сучасного українського бренду, що динамічно розвивається на національному та міжнародному ринках, використовуючи інновації як ключовий фактор зростання.

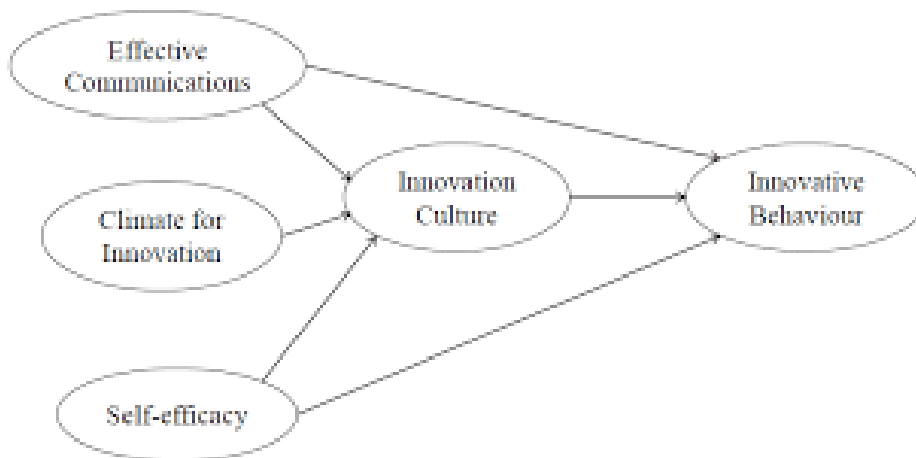


Рис.3.1. Формування інноваційної культури підприємства «Львівські круасани»

Інноваційна культура — це система норм, цінностей, моделей поведінки та управлінських практик, які стимулюють творче мислення,

ініціативність, готовність до змін і сприяють впровадженню нововведень. Для підприємства «Львівські круасани» інноваційна культура є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, якості сервісу та швидкості адаптації до ринкових змін, особливо в умовах інтенсивної конкуренції у сфері HoReCa та франчайзингу.

Інноваційна культура «Львівських круасанів» має комплексний характер та формується під впливом таких чинників:

- брендова стратегія, що акцентує на унікальності, емоційності та сервісності;
- молодий персонал, який легко сприймає нові підходи та технології;
- франчайзингова структура, що вимагає єдиних стандартів та гнучких механізмів удосконалення;
- неформальність комунікацій, що створює середовище для обміну ідеями;
- орієнтація на швидкість обслуговування та якість продукту, що підсилює мотивацію до оптимізації процесів.

Таблиця 3. 1

Структура інноваційної культури підприємства «Львівські круасани»

Елемент	Зміст	Поточний стан	Рекомендації
Цінності	Орієнтація на сервіс, якість, швидкість, емоції бренду	Сформовані, але не формалізовані	Описати в корпоративному кодексі
Лідерство	Підтримка молодих працівників, наставництво	Сильне операційному менеджменті	Додати лідерські тренінги
Комунікація	Неформальні канали, швидкі обговорення	Відкрита, але неструктурована	Ввести внутрішню платформу ідей
Мотивація	Премії, чайові, атмосфера	Переважно матеріальна	Додати нематеріальні стимули за інновації
Навчання	Внутрішні тренінги з сервісу	Середній рівень	Створити програми з креативності, інновацій
Технології	Сучасне обладнання, базові CRM	Частково цифровізовано	Розширити автоматизацію та аналітику

Джерело: створено автором

Проведемо оцінку рівня інноваційної культури персоналу

Нижче представлено результати анкетування працівників щодо їх ставлення до інновацій, ініціативності та готовності до впровадження нововведень.

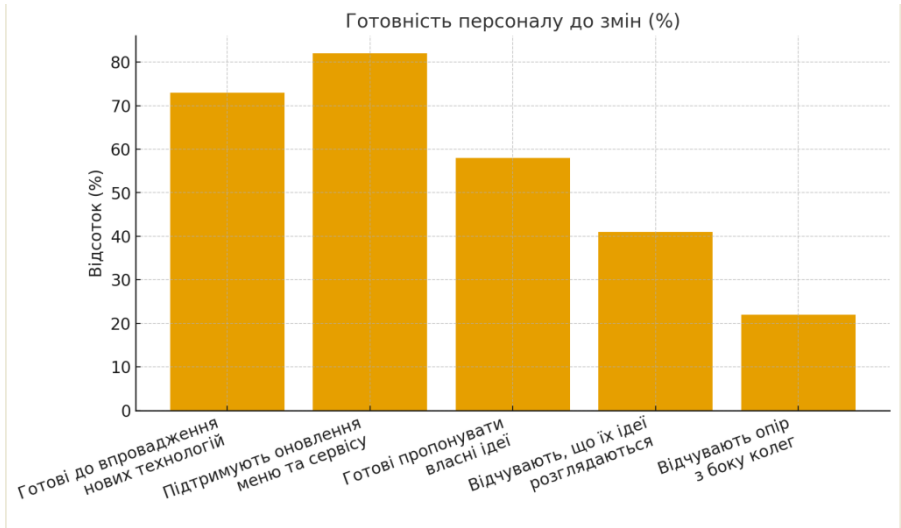


Рис.3.2. Готовність персоналу до змін (%)

Таблиця 3.2

Результати анкетування щодо готовності персоналу до змін

Показник	% працівників
Готові до впровадження нових технологій	73%
Підтримують оновлення меню та сервісу	82%
Готові пропонувати власні ідеї	58%
Відчують, що їх ідеї розглядаються	41%
Відчують опір від колег	22%

Джерело: створено автором

Наведені показники відображають рівень залученості персоналу до інноваційних процесів та дозволяють оцінити соціально-психологічні передумови впровадження інноваційних змін на підприємстві.

Високий показник готовності до впровадження нових технологій (73%) свідчить про позитивне ставлення більшості працівників до технологічних змін і цифрових інновацій. Це вказує на наявність сприятливого психологічного середовища для модернізації операційних процесів і впровадження нових інструментів управління. Такий рівень

готовності персоналу є важливою передумовою успішної цифрової трансформації підприємства.

Показник підтримки оновлення меню та сервісу (82%) є найвищим серед наведених і підтверджує високу клієнтоорієнтованість персоналу та його зацікавленість у продуктових і сервісних інноваціях. Це свідчить про розуміння працівниками значущості постійного оновлення асортименту та якості обслуговування для збереження конкурентних позицій підприємства.

Водночас лише 58% працівників готові пропонувати власні ідеї, що вказує на стриманий рівень ініціативності персоналу. Така ситуація може бути зумовлена відсутністю формалізованих каналів подання пропозицій, недостатньою впевненістю працівників у доцільності власних ідей або браком мотиваційних стимулів до інноваційної активності.

Особливо показовим є низький рівень показника сприйняття уваги до ідей працівників (41%). Це свідчить про наявність розриву між задекларованою підтримкою інновацій та реальними управлінськими практиками їх розгляду. Відчуття ігнорування ідей з боку керівництва може знижувати мотивацію персоналу, формувати пасивну поведінку та стримувати розвиток інноваційної культури.

Відносно невисокий показник відчуття опору з боку колег (22%) є позитивним сигналом і свідчить про загалом сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Низький рівень міжособистісного опору знижує ризики конфліктів під час упровадження змін і створює умови для командної роботи над інноваційними ініціативами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що персонал підприємства загалом позитивно налаштований до інновацій, особливо у сфері технологій і сервісу. Водночас ключовими проблемами залишаються недостатня залученість працівників до процесу генерування ідей та низький рівень зворотного зв'язку щодо їх розгляду. Подолання цих обмежень потребує впровадження механізмів внутрішніх комунікацій, систем мотивації та розвитку інноваційної культури, що сприятиме

активізації творчого потенціалу персоналу.

- Працівники мають високу відкритість до інновацій,
- але низьку впевненість у впливовості своїх ідей,
- що свідчить про потребу запровадження механізмів залучення

персоналу.

Розглянемо модель формування інноваційної культури.

Формування інноваційної культури в «Львівських круасанах» базується на трьох рівнях:

4.1. Рівень 1. Стратегічний (цінності та місія)

- формування бачення «інновація як частина сервісу»;
- позиціонування бренду як сучасного, креативного, клієнтоорієнтованого;

- закріплення інноваційних цінностей у корпоративному кодексі.

4.2. Рівень 2. Організаційно-управлінський

- створення системи комунікації між персоналом та керівництвом;
- запуск внутрішньої платформи «Ідея дня»;
- впровадження цифрових інструментів для обліку пропозицій.

4.3. Рівень 3. Поведінковий (щоденний рівень)

- навчання креативним технікам;
- заохочення до експериментів з подачею, смаком, сервісом;
- формування атмосфери психологічної безпеки;
- впровадження практики «5-хвилинних інноваційних мітингів».

5. Індикатори розвитку інноваційної культури підприємства

Розглянемо систему показників оцінювання формування інноваційної культури (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Система показників оцінювання формування інноваційної культури

Індикатор	Опис	Поточний стан	Ціль
Організаційна залученість	Готовність персоналу долучатись до інновацій	Середня	Висока
Кількість нових ідей / місяць	Запропоновані працівниками ініціативи	<10	>30
Участь у тренінгах	Відвідуваність інноваційних програм	40%	90%
Цифровізація процесів	Використання CRM, автоматизація	Низька	Висока

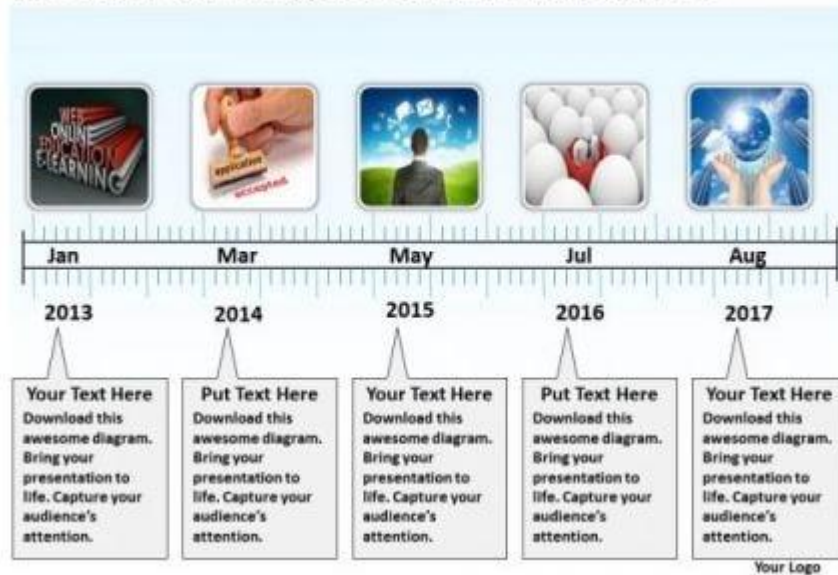
Джерело: створено автором

Інноваційна дорожня карта



Рис. 3.3. Графік розвитку інноваційної культури на 2025–2027 рр.

Process Of Technology Innovation Timeline Diagram



Етапи:

1. 2025 рік — формування основи інноваційної культури
 - створення корпоративного кодексу;
 - запуск платформи збору ідей;
 - базові тренінги з інноваційності.
2. 2026 рік — масштабування інноваційних практик
 - програми мотивації за нові ідеї;
 - цифровізація операційних процесів;
 - розвиток лідерського потенціалу менеджерів точок.
3. 2027 рік — інтеграція інновацій у всі функції бізнесу
 - аналітичні інструменти big data;
 - автоматизовані системи якості;
 - фірмові інноваційні проєкти (нові формати кав'ярень).
7. Рекомендації щодо вдосконалення інноваційної культури
 1. Запровадити інноваційну мотиваційну систему
 - бонуси за реалізовані ідеї;
 - рейтинг інноваційності точок.
 2. Побудувати професійну систему навчання
 - тренінги з креативності, дизайн-мислення, сервісних інновацій;
 - школа менеджерів інновацій.

3. Розвивати цифрову культуру
 - CRM, мобільні застосунки, системи контролю якості;
 - внутрішня інноваційна хмарна платформа.
4. Посилити внутрішню комунікацію
 - регулярні «інноваційні зустрічі»;
 - прозора система зворотного зв'язку.
5. Формувати психологічну безпеку
 - відсутність покарань за експерименти;
 - підтримка творчих ініціатив.

Інноваційна культура підприємства «Львівські круасани» перебуває на етапі активного становлення. Позитивні компоненти — молодий персонал, емоційний бренд, динамічність бізнес-процесів — створюють основу для подальшого розвитку.

Однак для повноцінного формування культури інновацій необхідно:

- систематизувати інноваційні процеси;
- створити мотиваційні механізми;
- забезпечити цифрову трансформацію;
- розвивати компетентності персоналу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпечить сталий інноваційний розвиток підприємства.

3.2 Розробка комплексу рекомендацій щодо впровадження інноваційних змін на підприємстві «Львівські круасани»

Метою впровадження інноваційних змін на підприємстві «Львівські круасани» є підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та формування стійкої інноваційної культури.

Інноваційний розвиток є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах динамічних

ринкових змін.

Підприємства сфери HoReCa, включно з мережею «Львівські круасани», активно модернізують свої бізнес-процеси, впроваджують цифрові технології та розвивають корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку інновацій. У зв'язку з цим розробка науково обґрунтованого комплексу рекомендацій щодо впровадження інноваційних змін є важливою складовою стратегічного управління персоналом.

1. Стратегічні засади інноваційних змін

Формування інноваційної стратегії потребує визначення довгострокового бачення розвитку підприємства. Підприємству необхідно інтегрувати інноваційну діяльність у загальну бізнес-стратегію, закріпити інновації як ключову корпоративну цінність та забезпечити ресурсну підтримку відповідних ініціатив. Важливо забезпечити системне управління інноваціями, яке включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу та формування інноваційного портфелю.

Важливим елементом є створення організаційних умов, що сприятимуть інноваційним процесам.

Підприємству необхідно впроваджувати механізми збору ідей, стимулювання ініціативи працівників та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами. Доцільним є запуск внутрішньої платформи для подання інноваційних пропозицій, яка забезпечить прозорість та ефективність комунікації між персоналом та керівництвом. Окрім цього, варто створити інноваційну раду, яка буде оцінювати доцільність реалізації запропонованих ідей.

3. Мотиваційний комплекс інноваційних змін

Мотивація працівників є провідним фактором у забезпеченні активної участі персоналу в інноваційній діяльності. Доцільним є впровадження комбінованої системи мотивації, яка включатиме матеріальні та нематеріальні інструменти впливу. Матеріальні стимули можуть включати преміювання за успішну реалізацію інноваційних проєктів, тоді як

нематеріальні — систему визнання, можливості кар'єрного росту, похвали, формування позитивного іміджу та довіри. Особливо важливо формувати середовище психологічної безпеки, у якому працівники не бояться пропонувати нові ідеї.

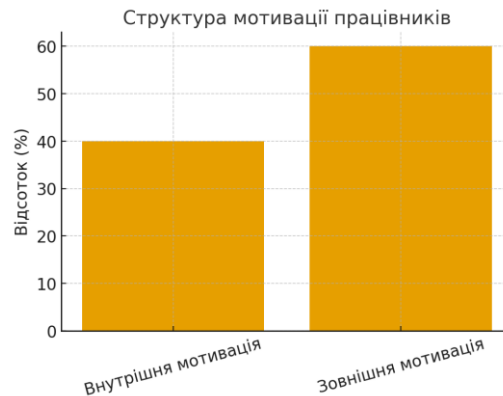


Рис. 3.4. Готовність персоналу до ключових інноваційних змін

4. Розвиток персоналу в умовах інноваційних змін

Професійний розвиток працівників є ключовим фактором ефективного впровадження інновацій. Підприємству «Львівські круасани» рекомендовано впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації, які охоплюватимуть дизайн-мислення, креативні методики, управління змінами та цифрові навички. Також важливо створити школу внутрішніх тренерів, яка забезпечить постійний розвиток компетентностей персоналу.

Підприємству «Львівські круасани» рекомендовано впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації, які охоплюватимуть дизайн-мислення, креативні методики, управління змінами та цифрові навички. Також важливо створити школу внутрішніх тренерів, яка забезпечить постійний розвиток компетентностей персоналу.

Професійний розвиток працівників є ключовим фактором ефективного впровадження інновацій. Підприємству «Львівські круасани» рекомендовано впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації, які охоплюватимуть дизайн-мислення, креативні методики, управління змінами та цифрові навички. Також важливо створити школу внутрішніх

тренерів, яка забезпечить постійний розвиток компетентностей персоналу.

5. Цифровізація як основа інноваційності

Цифрові технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, покращити якість обслуговування та підвищити ефективність управління персоналом. Підприємству рекомендовано впровадити CRM-систему, мобільні додатки для внутрішньої комунікації, автоматизовані системи обліку та аналітичні платформи. Цифровізація відкриває нові можливості для персоналізації сервісу та підвищення задоволеності клієнтів.

Цифровізація відкриває нові можливості для персоналізації сервісу та підвищення задоволеності клієнтів.

6. Аналітичне обґрунтування очікуваних результатів

Інноваційні зміни охоплюють управлінські, кадрові, продуктові та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Комплекс рекомендацій щодо впровадження інноваційних змін

Заходи	Терміни	Відповідальні	Очікуваний ефект
Впровадження системи управління інноваціями	6 місяців	Керівництво, HR	Зростання ініціативності персоналу
Навчання персоналу	Постійно	HR-відділ	Підвищення якості сервісу
Цифровізація управління	3–6 місяців	ІТ, менеджмент	Зниження витрат
Оновлення асортименту	Щосезонно	Маркетинг	Зростання лояльності клієнтів

Джерело: створено автором

Показники ефективності впровадження інновацій (KPI)

- Зростання обсягу продажів, %
- Рівень задоволеності клієнтів
- Кількість інноваційних ідей від персоналу

- Рівень плинності кадрів

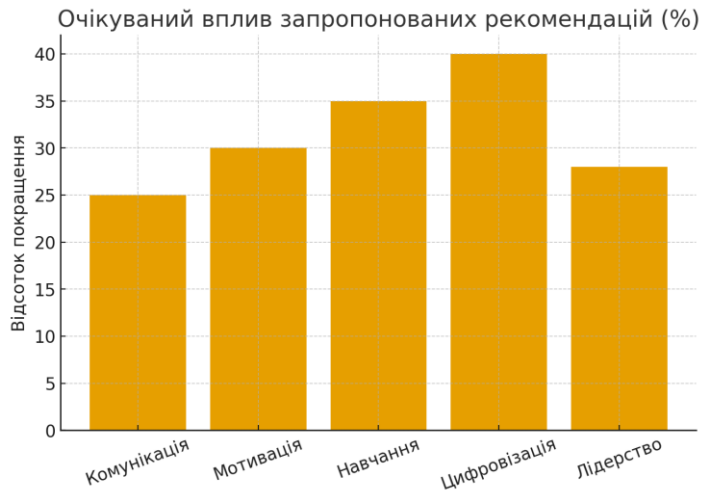


Рис. 3.5. Очікуваний вплив запропонованих рекомендацій

Частка цифрових операцій

Упровадження інноваційних змін забезпечить зростання ефективності персоналу, зменшення операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування

та поліпшення якості продукції. На основі експертних оцінок визначено, що цифровізація може підвищити продуктивність на 40%, навчання персоналу — на 35%, удосконалення мотиваційної системи — на 30%. Результати наведені в діаграмах.

3.3 Економічна ефективність запропонованих інноваційних заходів для підприємства «Львівські круасани»

Економічна ефективність інноваційних заходів є ключовим показником того, наскільки впроваджені зміни здатні забезпечити фінансове зростання, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та покращення конкурентних позицій підприємства.

Для мережі «Львівські круасани», що працює у висококонкурентному середовищі ринку HoReCa, інновації є не лише бажаним, а й необхідним інструментом розвитку. У даному розділі детально розглянуто економічний ефект від запровадження цифрових, організаційних, мотиваційних та

технологічних інноваційних заходів, а також подано прогностні розрахунки, таблиці та аналітичні графіки.

1. Методологія оцінювання економічної ефективності

Оцінювання економічного ефекту здійснювалося на основі таких показників:

- приріст доходу від оптимізації бізнес-процесів та покращення сервісу;
- зменшення операційних витрат;
- підвищення продуктивності персоналу;
- повернення інвестицій (ROI);
- загальний ефект впровадження інновацій у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Методика оцінювання включає розрахунок прямих та непрямих економічних ефектів, аналіз сценаріїв впровадження змін та порівняння прогностних і фактичних показників діяльності підприємства.

Оцінювання економічного ефекту здійснювалося на основі таких показників:

- приріст доходу від оптимізації бізнес-процесів та покращення сервісу;
- зменшення операційних витрат;
- підвищення продуктивності персоналу;
- повернення інвестицій (ROI);
- загальний ефект впровадження інновацій у короткостроковому та довгостроковому періодах.

2. Економічний ефект від цифровізації

Цифровізація процесів є одним з найефективніших напрямів інновацій. Впровадження CRM-системи, автоматизація інвентаризації, цифрові замовлення та аналітичні інструменти дозволяють зменшити втрати продукції, оптимізувати складські залишки та забезпечити точніший прогноз попиту. Очікуваний фінансовий ефект від цифровізації на підприємстві становить від 10% до 15% щорічного зростання продуктивності.

3. Ефект від розвитку персоналу

Інвестиції в навчання персоналу призводять до підвищення

ефективності роботи, кращого обслуговування клієнтів та зменшення кількості помилок. За оцінками, навчання працівників збільшує виручку на 5–7% за рахунок підвищення якості сервісу та збільшення конверсії покупців.

Водночас рівень плинності персоналу зменшується приблизно на 10–12%, що значно скорочує витрати на найм і адаптацію нових працівників.

4. Економія витрат від оптимізації процесів

Оптимізація виробничих і операційних процесів передбачає:

- скорочення часу обслуговування клієнтів;

- покращення логістичних процесів;
- управління запасами;
- оптимізацію графіків персоналу.

Внаслідок цього підприємство може зменшити витрати на 8–15%. Найбільша економія досягається шляхом впровадження автоматизованих систем постачання.

Оптимізація виробничих і операційних процесів передбачає:

- скорочення часу обслуговування клієнтів;
- покращення логістичних процесів;
- управління запасами;
- оптимізацію графіків персоналу.

5. Розрахунок повернення інвестицій (ROI)

ROI визначає ефективність вкладених інвестицій в інноваційні проєкти. Для підприємства «Львівські круасани» виконано оцінку ROI для чотирьох ключових інноваційних напрямів. CRM-система має найвищий ROI — 160%, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та значний позитивний економічний ефект.

6. Прогноз загального економічного ефекту

Загальна економічна ефективність інновацій становить:

- приріст доходу: 10–12% щороку;
- зменшення витрат: 10–15%;
- покращення продуктивності персоналу: 12–18%;

- зменшення втрат продукції: 8–10%.

Це дозволяє очікувати зростання рентабельності на рівні 15–25% протягом 2–3 років після впровадження інновацій.

Загальна економічна ефективність інновацій становить:

- приріст доходу: 10–12% щороку;
- зменшення витрат: 10–15%;
- покращення продуктивності персоналу: 12–18%;
- зменшення втрат продукції: 8–10%.

На основі проведених розрахунків можна дійти висновку, що інноваційні заходи, запропоновані для підприємства «Львівські круасани», мають високий економічний потенціал. Цифровізація, навчання персоналу, оптимізація процесів та система мотивації дають значний ефект як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Очікується зростання рентабельності підприємства, підвищення якості сервісу та зміцнення позицій бренду на ринку.

Діаграми економічної ефективності

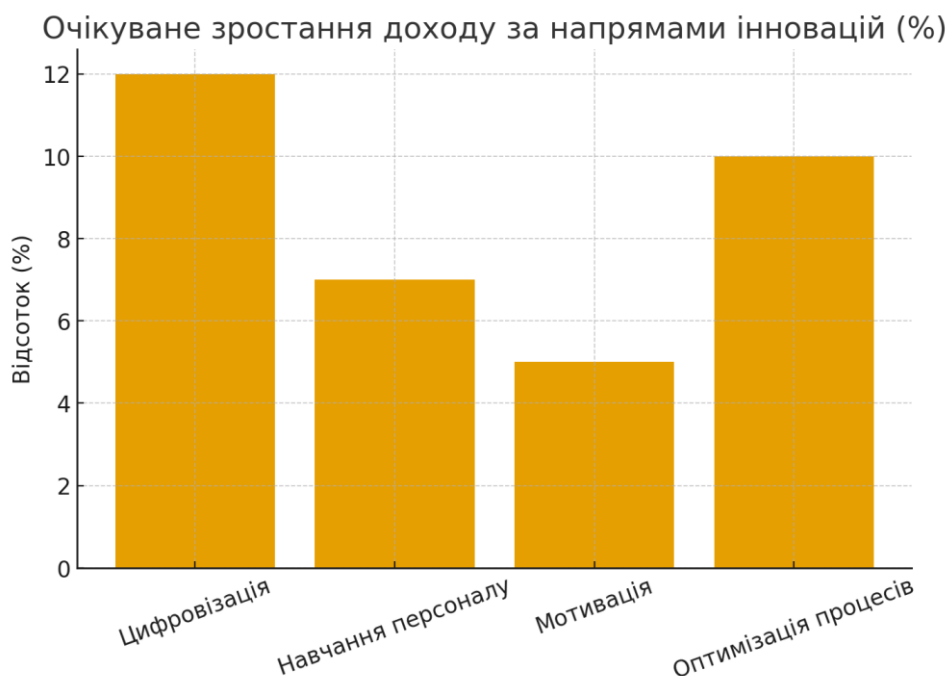


Рис. 3.6 Очікуване зростання за напрямками інновацій

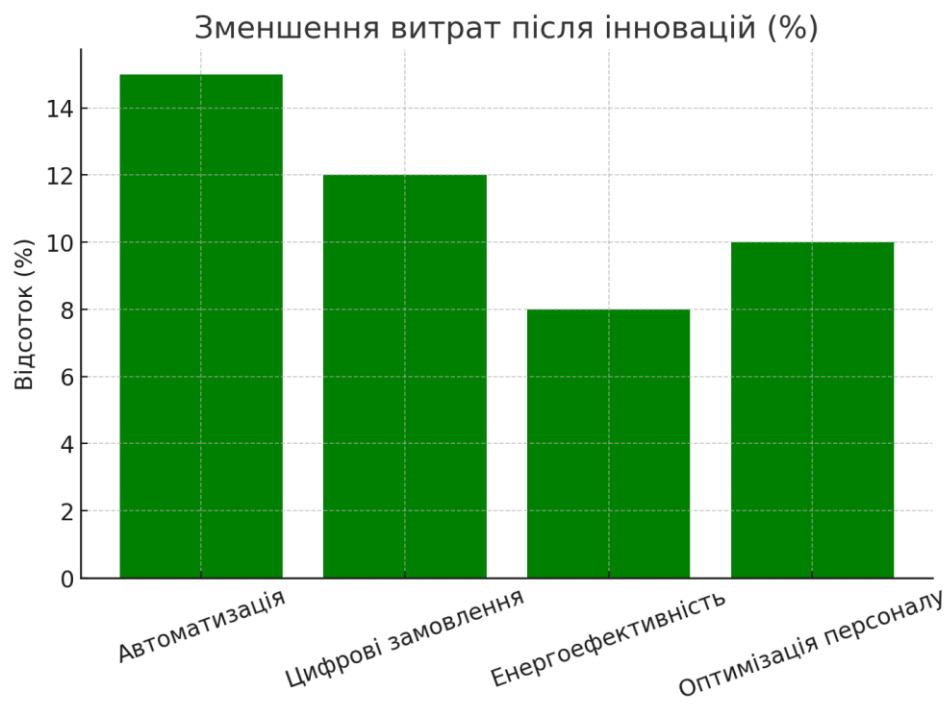


Рис. 3.7. Зменшення витрат після інновацій

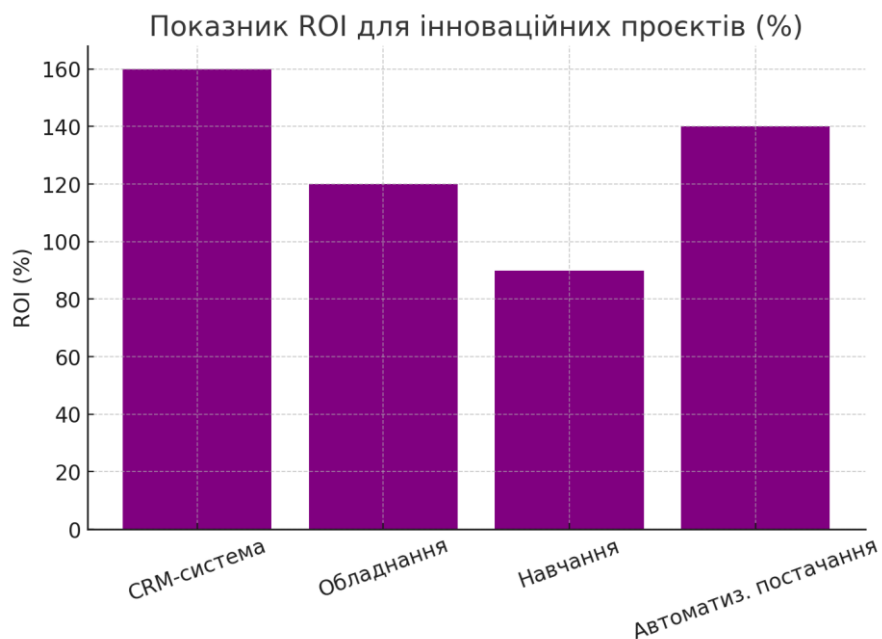


Рис. 3.8. Показники ROI після інноваційних проєктів

Отже, формування інноваційної культури підприємства «Львівські круасани» є системним процесом, що охоплює корпоративні цінності, управління персоналом, продуктові та управлінські інновації. Саме інноваційна культура забезпечує підприємству адаптивність до змін зовнішнього середовища та довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне дослідження соціально-психологічних аспектів інноваційного менеджменту та їх ролі у забезпеченні ефективності інноваційної діяльності підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного виконання визначених завдань, що дало змогу сформулювати обґрунтовані теоретичні висновки та практично значущі рекомендації.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи інноваційного менеджменту та визначено, що інновації в сучасних організаціях мають не лише технологічну або економічну, а й виразну соціально-психологічну природу. Доведено, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від поведінки персоналу, рівня його мотивації, готовності до змін, характеру міжособистісних відносин та сформованої організаційної культури. Обґрунтовано доцільність використання комбінованих моделей інноваційного менеджменту, які поєднують стратегічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління.

Дослідження соціально-психологічної природи інновацій показало, що ключовими чинниками формування інноваційного середовища є внутрішня мотивація працівників, ефективна комунікація, підтримка з боку керівництва, наявність довіри в колективі та сприятливий соціально-психологічний клімат. Встановлено, що інноваційна поведінка персоналу формується в умовах психологічної безпеки, відкритості до нових ідей та заохочення ініціативності, тоді як ігнорування соціально-психологічних аспектів призводить до зростання опору змінам і зниження результативності інноваційних процесів.

У другому розділі роботи проведено аналіз соціально-психологічних чинників інноваційної діяльності на прикладі підприємства «Львівські

круасани». Результати дослідження засвідчили, що підприємство має достатній інноваційний потенціал, зумовлений активною корпоративною культурою, орієнтацією на командну взаємодію та залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності. Водночас виявлено окремі проблеми, пов'язані з нерівномірним рівнем мотивації працівників, недостатньою формалізацією комунікаційних процесів та наявністю поведінкових бар'єрів у періоди впровадження змін.

Аналіз поведінки персоналу в умовах інноваційних змін показав, що працівники по-різному реагують на нововведення залежно від індивідуально-психологічних, соціальних та організаційних чинників. Найбільш поширеними реакціями є настороженість, опір, поступове прийняття та адаптація. Доведено, що своєчасне інформування, залучення персоналу до прийняття рішень, навчання та підтримка з боку керівництва істотно знижують рівень опору й сприяють формуванню позитивної інноваційної поведінки.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційного менеджменту з урахуванням соціально-психологічних аспектів. Запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на розвиток інноваційної організаційної культури, удосконалення системи мотивації, посилення командної взаємодії та формування лідерських компетенцій керівників. Особливу увагу приділено нематеріальним методам стимулювання, розвитку внутрішніх комунікацій та створенню умов для професійного й особистісного зростання працівників.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів підтвердив їх доцільність і практичну значущість. Упровадження рекомендацій дозволяє очікувати підвищення продуктивності праці, зростання залученості персоналу, покращення якості управлінських рішень та посилення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що

соціально-психологічні аспекти є невід'ємною складовою інноваційного менеджменту та суттєво впливають на успішність інноваційних змін. Ефективне поєднання стратегічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів управління створює передумови для сталого розвитку підприємства та формування його інноваційної спроможності.

Отримані в магістерській роботі результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані в діяльності підприємств різних галузей при розробленні та впровадженні інноваційних стратегій, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, інноваційного та кадрового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.91 року № 1577- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 25.10.2025).
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 28.11.2025).
7. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 22.11.2025).
8. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95- ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 27.11.2025).
9. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694– XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 25.11.2025).
10. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-

психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 1. С. 24-31.

11. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.

12. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2013. № 5. С. 36-70.

13. Гарвардська школа бізнесу. URL: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school (дата звернення: 01.10.2025)

14. Глушман Т.М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 5. С. 8-13.

15. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 10.11.2025)

16. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.

17. Григорчук Т.В. Формування професійних вимог до менеджера соціальної сфери, придатних для управління творчим колективом. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2013. № 10. С. 65- 74.

18. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

19. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

20. Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26-34.

21. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.

22. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78-80.

23. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 374-383.

25. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

26. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.

27. Зудова І. Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально- психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

28. Ілляш О.І. Майбутнє Hг менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. С. 70-81.

29. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

30. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.

31. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147

32. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Київ: «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с.

33. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.

34. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143-147.

35. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. *International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference*. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. – P. 73-76.

36. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.

37. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

38. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 234 с.

39. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-

психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 98- 103.

40. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.

41. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С. 99-105.

42. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис.канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.

43. Назарова Г.В., Романов А.Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 1. С. 79-84.

44. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169.

45. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-35-2022> (дата звернення 07.10.2025)

46. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 81-82.

47. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72.

48. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.

49. Офіційна веб-сторінка «Львівські круасани». URL <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/>

50. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

51. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

52. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.

53. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162

54. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133-143.

55. Романов А.Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес-інформ*. 2015. № 8. С. 303-308.

56. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.

57. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Андрійко Н.В., Альохіна Н.В. Соціально- психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.

58. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану

соціально- психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.

59. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268-273.

60. Сторонкіна М.С. Роль менеджера в підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 134-136.

61. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 440-443.

62. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.

63. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.

64. Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О.В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.

65. Філіпішин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41-47.

66. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.

67. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

68. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально- економічних досліджень*. 2015. № 1. С. 107-113.
69. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
70. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97-100
71. Чхеайло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
72. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
73. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156.
74. Cameron K.S., Quinn R.E. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. *Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwers. 2015. Vol. 5. Pp. 36-44.
75. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 2004. pp. 41-52.
76. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
77. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.
78. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98.
79. Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational

Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 2012. № 9. pp. 975-985.

80. Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p.