

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

Внутрішній маркетинг **кафе-бару «Афродита», м. Київ**

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

*підпис
студента*

Бакши
Марина Ігорівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Полтавська
Оксана
Володимирівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

БАКШИ МАРИНИ ІГОРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Внутрішній маркетинг кафе-бару «Афродита», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування системи внутрішнього маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування системи внутрішнього маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система внутрішнього маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування системи внутрішнього маркетингу кафе-бару.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «внутрішній маркетинг»; Динаміка розвитку кадрового потенціалу кафе-бару «Афродита», м. Київ; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності кафе-бару «Афродита», м. Київ;

Рисунки: Елементи та структура внутрішнього маркетингу підприємств ресторанного господарства; Основні показники ефективності внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита»; Напрями удосконалення системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Зміст та складові системи внутрішнього маркетингу підприємства ресторанного господарства
- 1.2. Внутрішній маркетинг як концепція кадрового менеджменту підприємства ресторанного господарства
- 1.3. Місце внутрішнього маркетингу в забезпеченні задоволеності споживачів продукції та послуг підприємств ресторанного господарства

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ

- 2.1. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу
- 2.2. Визначення впливу маркетингу персоналу на результати роботи підприємства ресторанного господарства
- 2.3. Вплив соціально-психологічних методів управління персоналом на систему внутрішнього маркетингу підприємства

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», м. КИЇВ

- 3.1. Розроблення плану корпоративної культури підприємства
- 3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування системи внутрішнього маркетингу підприємства

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Бакши М.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Зміст та складові системи внутрішнього маркетингу підприємства ресторанного господарства	10
1.2. Внутрішній маркетинг як концепція кадрового менеджменту підприємства ресторанного господарства	13
1.3. Місце внутрішнього маркетингу в забезпеченні задоволеності споживачів продукції та послуг підприємств ресторанного господарства	17
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ	22
2.1. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу	22
2.2. Визначення впливу внутрішнього маркетингу на результати роботи підприємства ресторанного господарства	29
2.3. Вплив соціально-психологічних методів управління персоналом на систему внутрішнього маркетингу підприємства	34
Висновки до розділу 2	45
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ- БАРУ «АФРОДИТА», м. КИЇВ	46
3.1. Розроблення плану корпоративної культури підприємства	46
3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування системи внутрішнього маркетингу підприємства	53
Висновки до розділу 3	57
Висновки та пропозиції	58
Список використаних джерел	61
Додатки	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах конкуренції великої вагомості набувають комерційні важелі регулювання діяльності підприємства, зокрема проведення активної внутрішньої маркетингової політики. Відмінність внутрішнього маркетингу підприємств ресторанного господарства від інших його різновидів полягає в тому, що він ґрунтується на принципах соціального спрямування, системному підході, програмно-цільовому методі вирішення виробничо-ринкових проблем і залученні різних методів оцінки попиту.

Вітчизняні підприємства ресторанного господарства намагаються застосовувати маркетингові підходи, що приводить до певних позитивних зрушень, однак необхідний комплексний підхід у побудові системи внутрішнього маркетингу на підприємстві із спрямуванням кожного елементу системи на досягнення кінцевої мети, серед яких маркетингова діяльність повинна відігравати пріоритетне значення, виходячи із переважного значення продукції та послуг ресторанного господарства і його потенціалу в прагненні завоювання ринку та перемозі у конкурентній боротьбі.

Проблемами дослідження теоретичних аспектів внутрішнього маркетингу займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених: Анн Х., Армстронг Г., Близнюк С., Вонг В., Гаркавенко С., Гордон Я., Дорошев В., Котлер Ф., Корінев В.Л., Куц С., Морган Р., Пайн А., Панкрухин А., Попова Л.О., Рихтер Х., Соловійов І., Самчук О., Сондерс Д., Стрій Л., Тарасевич В, Третьяк О., Хант Ш., Чевертон П., Шубін О. Але у більшості робіт з внутрішнього маркетингу його елементи розглядаються ізольовано, безсистемно. При цьому, практично не відображено управління внутрішнім маркетингом підприємств ресторанного господарства на основі стратегічного підходу, маркетинг персоналу як елемент, що інтегрується в систему управління підприємством системно, комплексно не досліджувався.

Вище сказане свідчить про необхідність розробки теоретичних і методико-практичних основ внутрішнього маркетингу на основі системного,

ситуаційного, програмно-цільового, комплексного підходів з урахуванням специфіки ділової взаємодії вітчизняних підприємств, що обумовлює актуальність теми статті

Метою дослідження є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо системи внутрішнього маркетингу та його впровадження у підприємстві ресторанного господарства.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення в ході виконання випускної кваліфікаційної роботи таких завдань:

- визначення теоретичних основ внутрішнього маркетингу підприємств ресторанного господарства;
- дослідження ролі внутрішнього маркетингу у системі управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
- охарактеризувати організаційні механізми формування системи внутрішнього маркетингу підприємства;
- оцінити ефективність управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу;
- дослідити вплив соціально-психологічних методів управління персоналом на систему внутрішнього маркетингу підприємства;
- розроблення програми внутрішнього маркетингу в досліджуваному підприємстві та напрямки її вдосконалення;
- удосконалення системи управління персоналу підприємства на засадах внутрішнього маркетингу;
- оцінити соціально-економічний ефект заходів.

Об'єктом дослідження є система внутрішнього маркетингу в підприємстві ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні інструменти системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» м.Києва.

Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні теоретичних і прикладних засад маркетингової діяльності. В процесі дослідження використано: історичний метод – з метою визначення ключових етапів розвитку

маркетингової діяльності; метод теоретичного узагальнення – для формулювання теоретичних висновків і власної думки щодо проблеми дослідження на основі отриманої інформації; метод аналізу та синтезу – для з'ясування сутності конкретних підходів до формування і реалізації маркетингової діяльності з подальшим визначенням її пріоритетних напрямків; методи маркетингових досліджень – з метою з'ясування конкретних маркетингових проблем і шляхів їх вирішення.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень внутрішнього маркетингу в підприємстві ресторанного господарства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати дозволяють підвищити ефективність управління персоналом та рівня корпоративної культури підприємства ресторанного господарства шляхом впровадження системи внутрішнього маркетингу. Основні положення роботи доведено до рівня прикладних рекомендацій, які призначені для практичного застосування підприємствами ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ У ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Зміст та складові системи внутрішнього маркетингу підприємства ресторанного господарства

Внутрішній маркетинг - сучасна концепція кадрового менеджменту або філософія управління внутрішньокорпоративним ринком.

В літературі, присвяченій внутрішнього маркетингу (internal marketing), це поняття отримало різні тлумачення. Одні дослідники схиляються до того, щоб визнати внутрішній маркетинг системою взаємовідносин організації і персоналу, інші бачать в ньому внутрішньофірмову філософію ринкової орієнтації, третя - практику реалізації стратегії компанії і т.д. При цьому фахівці визнають внутрішній маркетинг дієвим засобом управління персоналом і якістю послуг компанії.

Поняття внутрішнього маркетингу дуже багатогранне, до цих пір немає єдиного погляду на його сутність і цілі. Найбільш відомі точки зору наступні: Л. Беррі та А.(представники північноамериканської школи маркетингу послуг):

«Внутрішній маркетинг - це залучення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованого персоналу роботою, що задовольняє їх потреби.

Внутрішній маркетинг - це філософія ставлення до працівника як до споживача і стратегія створення роботи-продукту відповідно до потреб співробітника-споживача [15, 20].

К. Гренроос (представник Скандинавської школи маркетингу) вважає, що «Ідея внутрішнього маркетингу полягає в тому, що співробітники організації повинні бути мотивовані на осмислене обслуговування споживачів, споживачоорієнтованість і зацікавленість у результатах роботи за допомогою активного застосування маркетингового підходу до внутріорганізаційного ринку співробітників» [10].

М. Рафік і П.К.(англійські вчені): «Внутрішній маркетинг - це планомірні дії з подолання опору персоналу змінам, мотивація та інтеграція співробітників з метою ефективною реалізації корпоративних та функціональних стратегій» [19].

Основою **першого підходу** до внутрішнього маркетингу є залежність якості послуг, які надаються, до задоволення співробітників, що надають ці послуги.

Зважаючи на те, що кожен співробітник є індивідуальністю і має власну думку та ставлення до того чи іншого факту, якість послуг неоднакова, не постійна і невіддільна від людей, що надають ці послуги. Внутрішній маркетинг, що розглядається як система відносин з контактним персоналом з приводу підвищення якості послуг, що надаються, вимагає рішення наступних завдань:

- збір інформації про роботу персоналу, зокрема про його стосунки з споживач
- чітке визначення потреб внутрішніх споживачів;
- усвідомлення і прийняття персоналом ідеї орієнтації на споживача;
- навчання персоналу управління ситуаціями при взаємодії зі споживача;
- створення організаційної культури, що сприяє орієнто;
- міжфункціональний альянс управління персоналом та маркетингу з метою оптимізації синергетичного потенціалу мотивованих співробітників, задоволених внутрішнім продуктом-роботою [20];
- створення щонайменше постійного кадрового складу з найменшими прогулами і плинністю кадрів і в кращому випадку персоналу з високим рівнем моралі, ініціативності та відповідальності, необхідних при наданні послуг споживачам [15].

Внутрішній маркетинг - це філософія управління людськими ресурсами організації; єдиний управлінський процес інтеграції множинних функцій організації [22].

Другий підхід до внутрішнього маркетингу заснований на єдиній для всіх співробітників орієнтації на ринок. Ринкова орієнтація в даному випадку розглядається у двох аспектах:

а) орієнтація на споживача, тобто розуміння і задоволення співробітниками організації потреб споживачів;

б) орієнтація на конкурентів, тобто співробітники організації повинні мати інпро конкурентів організації, знати їх слабкі сторони, використовувати цю інформацію для більш повного задоволення споживачів.

Третій підхід розглядає внутрішній маркетинг як спосіб реалізації стратегії організації і формування єдиних цінностей у всіх співробітників організації [11, 16].

Така точка зору з'явилася у зв'язку з тим, що при впровадженні будь-яких нововведень керівництво організації, як правило, стикається з труднощами, пов'язаними з персоналом (нерозумінням, небажанням і т.д.).

Фліп відзначає, що ефективне впровадження нових стратегій вимагає планомірних дій з подолання міжфункціональних конфліктів і вдосконалення внутрішніх комунікацій [13, 17]. Д. Баллантайн вказує, що внутрішній маркетинг покликаний зменшити розрив між теоретичною формулюванням і практичною реалізацією корпоративних стратегій [10, 20].

Глассман і МакЕффі бачать роль внутрішнього маркетингу в інтеграції маркетингової і кадрової політики, при цьому персонал розглядається як потенційний ресурс для реалізації маркетингових функцій [20].

Мартін, Дарлінг і Тейлор визначають внутрішній маркетинг як центральну програму по зменшенню ізоляції відділів організації та міжфункціональних розбіжностей, а також з подолання опору співробітників нововведень [20]. Рафік і Ахмед розглядають внутрішній маркетинг як механізм реалізації стратегії і засіб інтеграції міжфункціональних інтересів різних відділів організації [18].

Узагальнюючи основні підходи (Беррі, Гренроос, Рафік і Ахмед) [20], можна сказати, що внутрішній маркетинг - це планомірні дії з використання

маркетингових методів усередині організації, спрямованих на подолання опору змінам, мотивацію і міжфункціональну інтеграцію співробітників з метою ефективної реалізації стратегії задоволення споживачів через філософію створення мотивованого і споживачо орієнтованого персоналу.

Відомий «ланцюжок цінностей» М. Портера застосовний і до внутрішнього маркетингу. Відповідно до нього виділяються дві категорії співробітників в організації:

- 1) ті, що безпосередньо беруть участь у процесі задоволення якісних вимог зовнішніх споживачів, що виконують функцію збільшення цінності пос;
- 2) ті, що безпосередньо не залучені до процесу задоволення споживачів, але забезпечують можливість роботи співробітників першої категорії, тобто виконують функцію підтримки.

Таким чином, внутрішній маркетинг - це застосування філософії та практики маркетингу до людей, що обслуговує зовнішніх споживачів.

1.2. Внутрішній маркетинг як концепція кадрового менеджменту підприємства ресторанного господарства

Концепція внутрішнього маркетингу може бути розглянута за аналогією з традиційним маркетингом-мікс («4P»-product, price, place, promotion). Внутрішній маркетинг-мікс включає в себе наступні елементи:

Продукт - це робота, яка пропонується організацією співробітнику. Розробка внутрішнього продукту (роботи) включає у себе [13,22]:

- відбір відповідного персоналу;
- ефективне внутрішнє навчання;
- правильний розподіл повноважень;
- створення умов роботи в команді.

Задоволення персоналу внутрішнім продуктом (роботою) залежить від того, наскільки споживчі властивості цього продукту відповідають очікуванням персоналу.

2. Ціна внутрішнього продукту - це альтернативна вартість обраної роботи звана ціна вибору [22]. Визначення ціни внутрішнього продукту ґрунтується на тому, що одержувані співробітниками вигоди від роботи повинні бути більше цієї альтернативної вартості, тобто люди мають розуміти, що на даній роботі вони отримують більше матеріальних, соціальних та інших вигод, ніж могли б отримати на іншій роботі. Тільки в цьому випадку організація може розраховувати на задоволений персонал, який виконує якісну роботу.

3. Іншими словами, ціна внутрішнього продукту визначається ступенем мотивації співробітників [5]. Персональна мотивація співробітників визначається виходячи зі ступеня затребуваності їм факторів, що визначають різні аспекти мотивації, наприклад, такі, як спосіб формування заробітної плати, перспектива кар'єрного росту, пільгові умови при використанні послуг власної організації, проведення колективних заходів розважального характеру, навчання, тренінги, семінари з підвищення кваліфікації і т.д.

4. Місце (спосіб доведення внутрішнього продукту) - правильний розподіл працівників усередині організації. Даний компонент розглядається перш за все з точки зору ефективності організаційної структури. У тому числі розглядає зручність територіального розташування місця роботи для окремих співробітників наприклад, при розподілі співробітників по різних відділеннях, додаткових офісах та іншим структурним підрозділам, розташованих в різних частинах міста.

5. Просування внутрішнього продукту - це формування корпоративної культури сприяє задоволенню потреб внутрішніх споживачів, створення системи ефективних взаємин між внутрішніми споживачами та внутрішніми постачальниками, між внутрішніми споживачами і зовнішніми споживачами, розвинення внутрішніх комунікацій інших елементів внутрішнього PR.

Внутрішній маркетинг за Стауссом і Шульцем [11, 17] - це управління обмінними процесами між учасниками внутрішнього ринку організації, суть яких пов'язана з орієнтацією на споживача.

Фореман і Мані класифікують внутрішній маркетинг відповідно до того, хто є внутрішнім маркетологом, тобто хто здійснює заходи внутрішнього

маркетингу - організація в цілому або окрема група (відділ, співробітник) і на кого (або на що) спрямовані маркетингові зусилля цих маркетологів - на організацію в цілому або будь-яку групу.

Таким чином, розрізняють 4 типи внутрішнього маркетингу (рис.1.1).

		<i>На кого направлено внутрішній маркетинг</i>	
		ГРУПА	ОРГАНІЗАЦІЯ
Хто виконує внутрішній маркетинг	ОРГАНІЗАЦІЯ	Тип II	Тип III
		організація в цілому направляє внутрішньо маркетингове зусилля на окремий департамент, групу або співробітника. Мета даного типу внутрішнього маркетингу - створення сприятливого психологічного клімату в організації для підвищення ініціативності роботи персоналу.	окремий департамент, група або співробітник є внутрішніми маркетологами по відношенню до організації в цілому, наприклад, від якості і умов роботи інформаційного відділу залежить якість роботи всіх інших співробітників і результат роботи організації в цілому.
	ГРУПА	Тип I	Тип IV
		в якості внутрішнього маркетолога виступає окремий структурний підрозділ підприємства ресторанного господарства, група співробітників або окремий співробітник по відношенню до іншого підрозділу, групи або співробітнику, які розглядаються як їх внутрішні споживачі. Мета даного типу внутрішнього маркетингу - підвищення якості на кожному етапі роботи організації	організація в цілому є одночасно і маркетологом, і ринком, на що спрямовані його дії. Даний тип внутрішнього маркетингу найчастіше описується в академічній літературі, мета його полягає у досягненні ефективності внутрішніх процесів обміну між організацією та її працівниками

Рис. 1.1. Типи внутрішнього маркетингу [3, с. 23]

Тип I, коли в якості внутрішнього маркетолога виступає окремий структурний підрозділ підприємства ресторанного господарства, група співробітників або окремий співробітник по відношенню до іншого підрозділу, групи або співробітнику, які розглядаються як їх внутрішні споживачі. Мета даного типу внутрішнього маркетингу - підвищення якості на кожному етапі роботи організації.

Тип II, коли організація в цілому направляє внутрімаркетингове зусилля на окремий департамент, групу або співробітника. Мета даного типу внутрішнього

маркетингу - створення сприятливого психологічного клімату в організації для підвищення ініціативності роботи персоналу.

Тип III, окремий департамент, група або співробітник є внутрішніми маркетологами по відношенню до організації в цілому, наприклад, від якості і умов роботи інформаційного відділу залежить якість роботи всіх інших співробітників і результат роботи організації в цілому.

Тип IV, коли організація в цілому є одночасно і маркетологом, і ринком, на що спрямовані його дії. Даний тип внутрішнього маркетингу найчастіше описується в академічній літературі, мета його полягає у досягненні ефективності внутрішніх процесів обміну між організацією та її працівниками.

Процес внутрішнього маркетингу здійснюється на двох рівнях: стратегічному і тактичному [16]. Метою внутрішнього маркетингу на стратегічному рівні є створення внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства якій буде сприяти розвитку мотивованого і орієнтованого на споживача персоналу. Ця мета досягається за допомогою наступних інструментів:

1. методи, спрямовані на мотивацію персоналу та децентралізацію процесу прийняття рішень;
2. кадрова політика, що включає в себе підбір персоналу,
3. розробку посадових інструкцій,
4. системи оплати праці та ін;
5. внутрішнє навчання персоналу.

Аналізуючи різні підходи до внутрішнього маркетингу, можна виділити наступні його особливості:

Внутрішній маркетинг розглядається одночасно як інструмент управління контактним персоналом і як інструмент управління якістю послуг.

Потреба в технології внутрішнього маркетингу виникає в той момент, коли маркетинг в відношенні зовнішніх споживачів, що не враховує мотивацію і настрої працівників самої компанії, перестає приносити результати.

Саме через співробітників споживач і партнери компанії отримують об'єктивну інформацію про фірму і її послуги, конкурентні переваги і діючих

системах стимулювання збуту. Лояльні та мотивовані співробітники, упевнені в конкурентоспроможності компанії і її продуктів, підвищують обсяги продажів, просувають нові види продукції, популяризують бренди компанії, і найголовніше, що все це вони роблять з радістю і щирим бажанням допомогти споживачеві.

Питання організації внутрішнього маркетингу замикаються на департаменти управління персоналом та маркетингу. Отже, для ефективної реалізації функцій внутрішнього маркетингу необхідна тісна взаємодія між названими департаментами, які стають не тільки ідеологами і розробниками відповідних програм та інструментів, але і їх основними виконавцями. Курирує рішення організаційних питань топ-менеджмент компанії.

Опції внутрішнього маркетингу:

1. дослідження задоволеності роботою співробітників;
2. розробка внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів;
3. формування маркетингової орієнтації персоналу під час корпоративних семінарів і навчання;
4. популяризація всередині фірми її продукції, розповсюдження даних про її переваги, і технології виготовлення.

Основний інструмент внутрішнього маркетингу - опитування персоналу фірми, що виявляють ступінь його задоволеності роботою та умовами праці (робочим місцем, заробітної платою та ін.). Зазвичай з них починається робота з впровадження цієї технології в компанії.

Практика показує, що внутрішній маркетинг, так само як і більшість інших функцій компанії (фінанси, маркетинг, логістика тощо), для отримання максимального ефекту вимагає процесного підходу та участі у розробці та реалізації намічених програм фахівців практично всіх підрозділів.

Розглядаючи внутрішній маркетинг як складову системи маркетингу персоналу наголосимо на відношенні до персоналу як до головного стратегічного потенціалу підприємства, побудові довгострокових взаємовигідних відносин з ним. Основними компонентами внутрішнього

маркетингу ми вважаємо вивчення та задоволення потреб власних співробітників. В даному питанні увагу необхідно приділити розробці системи мотивації та стимулювання персоналу.

Таким чином, при будь-якому обраному підході внутрішній маркетинг - це складова частина загальної стратегії компанії, фактор формування конкурентної переваги на насичених ринках, а також необхідний елемент мотивації персоналу.

1.3. Місце внутрішнього маркетингу в забезпеченні задоволеності кінцевих споживачів продукції та послуг підприємств ресторанного господарства

Метою внутрішнього маркетингу на тактичному рівні є організація продажу послуг, супровід послуг, проведення кампаній і окремих маркетингових прийомів, спрямованих на персонал і базуються на наступних принципах:

- персонал - це перший ринок послуг підприємства ресторанного господарства;
- співробітники повинні визнавати правильними всі дії компанії, між керівництвом і персоналом повинно бути досягнуто згоди у всіх основних питаннях;
- послуга повинна бути повністю розроблена, апробована і прийнята всередині компанії до того, як буде продана зовнішнім споживачам;
- внутрішні інформаційні канали мають ефективно працювати.

Як припускає більшість вчених, маркетинг як система мислення зародився та почав ефективно реалізовуватись в умовах виникнення та становлення ринкової економіки. Саме тому, на нашу думку, основи функціонування маркетингу ґрунтуються на основних ідеях ринкової економіки, а саме [33, с.8]:

- люди бажають отримати винагороду від життя. особистий інтерес спонукає людей до праці, є двигуном росту, індивідуального розвитку особистості.
- характер винагороди залежить від індивідуальних переваг, які формуються під впливом смаків, культури, середовища спілкування і т.д.
- за допомогою вільного і конкурентного обміну люди і організації досягають своїх цілей найкращим чином.

- механізм ринкової економіки ґрунтується на принципі індивідуальної свободи, і зокрема на принципі пріоритету покупця.

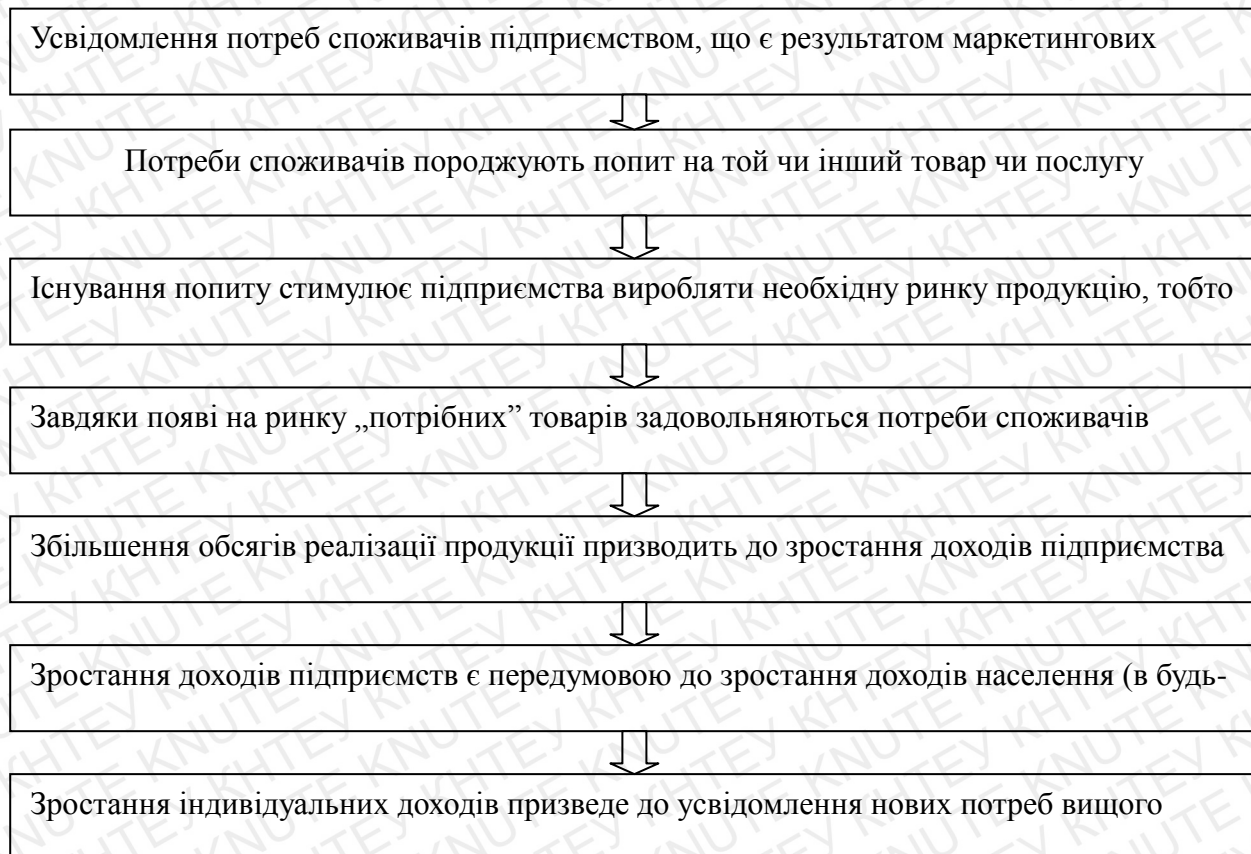


Рис. 1.2. Залежність між задоволенням потреб споживача та зростанням доходів підприємства ресторанного господарства [28, с.53]

Місце і роль внутрішнього маркетингу при здійсненні управління персоналом підприємства представлені на рис. 1.3.

Для підприємства основними напрямками розробки ефективної кадрової політики та методів планування персоналу є: проведення маркетингової діяльності в області персоналу; планування потреби підприємства в персоналі; прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій; організація залучення, добору, оцінки й атестації персоналу; підбір і розміщення персоналу; розробка систем стимулювання і мотиваційних

механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;
раціоналізація витрат на персонал підприємства;



Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу і складових політики підприємства розвиток персоналу з метою рішення не тільки сьогоденних, але і майбутніх задач підприємства на основі удосконалення систем навчання, службового просування працівників і підготовки резерву для висування на керівні посади.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи теоретичні аспекти формування системи внутрішнього маркетингу підприємства ресторанного господарства можна зробити наступні висновки:

1. Орієнтація на всебічне задоволення потреб споживача ресторанного продукту при обов'язковому врахуванні інтересів суб'єктів ринку дозволила нам сформулювати визначення маркетингу ресторанних послуг як безперервного процесу діяльності виробників і продавців ресторанного продукту, який за допомогою маркетингового інструментарію спрямований на задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку, перемоги в конкурентній боротьбі та задоволення потреб суспільства загалом.

2. Внутрішній маркетинг розглядається одночасно як інструмент управління контактним персоналом і як інструмент управління якістю послуг; це процес створення сприятливих умов роботи співробітників і управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами для задоволення потреб останніх. Основний інструмент внутрішнього маркетингу - опитування персоналу фірми, що виявляють ступінь його задоволеності роботою та умовами праці (робочим місцем, заробітної платою та ін.).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», М. КИЇВ

2.1. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу

Кафе-бар «Афродита» є приватним загальнодоступним підприємством ресторанного господарства, що знаходиться у м. Києві.

Предметом діяльності кафе-бар «Афродита» є:

- виробництво кулінарної продукції для реалізації.
- надання послуг у проведенні святкових заходів, весілля, тощо.
- реалізація населенню товарів, продаж яких незаборонена чинним законодавством з метою досягнення запланованої прибутковості.
- підприємство отримує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Протягом останніх років кафе-бару «Афродита» працює на ринку послуг ресторанного господарства м. Києва і завоювало за цей час популярність та повагу серед споживачів завдяки пропозиції високоякісних страв та напоїв європейської кухні, а також затишним та комфортним інтер'єром, що приваблює відвідувачів.

Загальна кількість місць у підприємстві – 70. Споживачам пропонуються наступні додаткові послуги: організація та проведення бенкетів, кал'ян-бар, виклик таксі, більярд. Щотижня в кафе-барі «Афродита» організовуються обслуговування святкових та офіціальних прийомів, бенкетів. У вихідні та святкові дні кафе відвідують родинами. Контингент споживачів – в основному місцеві громадяни та гості м. Києва. Підприємство має середній рівень комфорту і обслуговування.

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна, трьохрівнева, достатньо гнучка схема керівництва (рис.2.1). Треба зауважити, що на підприємстві зовсім відсутні посадові інструкції для працівників, що на наш

погляд, є великим недоліком і заважає персоналу повноцінно виконувати свої функціональні обов'язки, в той час, як марнувати час на різні суперечки. Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе-бару "Афродита"

При вивченні ефективності управління персоналом підприємства, доцільно проаналізувати його кадровий потенціал - якісний та кількісний склад персоналу кафе (табл. 2.1).

Кількість працюючих в кафе-барі «Афродита» незначно коливається по роках і на кінець 2019 року складає 28 осіб, з яких найчисельнішими є групи працівників виробництва та залу (72,0%).

Для подальшого аналізу кількісних та якісних показників кадрового потенціалу кафе-бару «Афродита», ми проаналізуємо данні Форми №6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» за 2018 рік. Загальна характеристика кількісного та кваліфікаційного складу робітників за 2016-2018 рр. подана у табл. 2.2.

Кількісний та якісний кадровий склад кафе-бару «Афродита» за 2018 р.

Найменування груп робітників	Кількість	Розряд	структура, %
Адміністративно-управлінський персонал.			
- директор	1	-	
- головний бухгалтер	1	-	
- менеджер з постачання	1	-	
Всього по групі	3	-	14,0
Робітники виробництва			
- шеф-кухар	1	5	
- кухар	6	4	
- посудомийка	2	-	
Всього по групі	12	-	36,0
Робітники залу:			
- адміністратор	2	-	
- офіціант	6	5	
- офіціант	6	4	
Всього по групі	14	-	36,0
Робітники торгівельної групи			
- бармени	2	4	
Технічний працівник	4		
Всього по групі	6	-	14,0
Разом	28	-	100

Склад адміністративно-управлінського персоналу не змінювався на протязі трьох років. Питома вага працівників даної підгрупи складає 25,0 % від загальної кількості працюючих. Як доведено на практиці, така кількість управлінців забезпечує недостатньо ефективні організацію і управління виробництвом та всіма підрозділами підприємства. Робітники залу складають в середньому 33,0 % у загальній кількості, причому спостерігається постійність кількості робітників даної підгрупи за останні періоди. Склад інших працівників забезпечує нормальне функціонування інших виробничих процесів. Підвищенню кваліфікації персоналу уваги з боку керівництва підприємства не приділено, тобто програми підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві не розроблялися і не впроваджувалися.

Для аналізу ефективності використання персоналу підприємства ресторанного господарства, необхідно прослідити динаміку чисельності

працівників кафе-бару «Афродита». При проведенні аналізу динаміки чисельності працівників використовуємо дані Форми №1-ПВ протягом 2016-2018 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Зміна чисельного та кваліфікаційного складу трудових ресурсів

Кафе-бару “Афродита” за 2016-2018 рр.

Найменування груп трудових ресурсів	Роки					
	2016		2017		2018	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Адміністративно-управлінський персонал	3	23,08	3	23,08	3	25,00
Робітники виробництва	8	30,77	10	30,77	12	25,00
Робітники залу	8	30,77	12	30,77	14	33,33
Робітники торгівельної групи	3	15,38	2	15,38	2	16,67
Всього	22	100	26	100	28	100

Таблиця 2.3

Динаміка кадрового складу кафе-бару «Афродита» за 2016-2018 рр.

№	Назва показників	Фактичні показники			Відхилення, ос.		
		2016 рік.	2017 рік.	2018 рік.	2017/2016	2018/2016	2018/2017
1.	прийнято працівників	3	5	5	2	2	0
2.	звільнено працівників	1	3	6	2	3	5
3.	облікова чисельність штатних працівників	22	26	28	4	6	2
4.	коефіцієнт оновлення персоналу	0,08	0,11	0,11	0,03	0,03	0
5.	коефіцієнт плинності персоналу	0,03	0,07	0	0,04	0	0
6.	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	3	1,6	5	-1,4	2	3,4

З наведених даних таблиці, видно що кількість персоналу на підприємстві збільшується з кожним роком. Коефіцієнт оновлення персоналу перевищує коефіцієнт плинності персоналу і коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників перевищує одиницю, і нашому випадку в 2018 р. цей

коефіцієнт дорівнює 5, а це значить, що кількість прийнятих більше в 5 раз, ніж звільнених. Таким чином, робимо висновок, що керівництво кафе постійно оновлює штат працівників.

Відомо, що одним з головних чинників, що впливають на результати діяльності кафе-бару «Афродита» є ефективність праці працівників підприємства. В свою чергу ефективність праці залежить напряду від системи мотивації, що запроваджується на підприємстві. Питання організації оплати праці в кафе-барі «Афродита» зафіксовані в колективному договорі, що є основним документом, який регламентує роботу трудового колективу підприємства.

Розмір окладу визначається у штатному розкладі, розмір премії згідно “Положення про преміювання робітників підприємства за основні результатів господарської діяльності”. В кафе-барі «Афродита» для працівників застосовується погодинно-преміальна система оплати праці – нараховується за урочний час згідно з тарифною ставкою (погодинною, денною, місячною), встановленою з урахуванням кваліфікації робітника і характеру роботи, що виконується.

Визначення розмірів посадових окладів здійснюється в кафе-барі «Афродита» самостійно, виходячи з господарської необхідності та фінансових можливостей підприємства. При проведенні цієї роботи враховують:

1. кон'юнктуру ринку праці;
2. рівень та диференціацію посадових окладів, що застосовуються в інших підприємствах готельного господарства;
3. розміри виплат за іншими формами стимулювання праці.

За складні умови праці робітникам виробництва та працівникам торговельної групи служби ресторанного господарства – офіціантам та барменам до заробітної плати надають надбавки в розмірі 15-30% до посадового окладу.

Для працівників адміністративно-управлінського персоналу передбачені преміальні виплати за досягнення у роботі, які не змінюються протягом часу і

складають постійно 20-35% до посадового окладу. Диференціація таких виплат здійснюється директором підприємства і визначається окремо для кожного працівника.

Проаналізуємо динаміку складових фонду оплати праці кафе-бару «Афродита» за 2016 та 2018 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складових фонду оплати праці кадрового складу кафе-бару
«Афродита» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
ФОП, тис.грн.	886,1	1220,7	1352,5	334,6	131,8	466,5	137,8	110,8	152,6
Фонд основної зарплати, тис.грн.	638,0	878,9	973,8	240,9	94,9	335,9	163,4	110,8	158,6
Фонд додаткової зарплати, тис.грн., з них	248,1	341,8	378,7	93,7	36,9	130,6	137,8	110,8	142,6
- надбавки за тарифними ставками	173,7	239,3	265,1	65,6	25,8	91,4	137,8	122,8	146,6
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	74,4	102,5	113,6	28,1	11,1	39,2	137,8	110,8	162,6
Середньорічна заробітна плата, грн./ос.	73,8	101,7	112,7	27,9	11,0	38,9	123,6	110,8	152,6
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	3356,3	3912,5	4025,4	556,2	112,9	669,1	116,6	102,9	119,9

ФОП у 2017 р. становив 886,1 тис.грн., що на 334,6 тис.грн або 37,8% більше, ніж у 2016 р. За три роки приріст фонду заробітної плати склав 52,6%. Зростання фонду оплати праці за 2016-2018 рр. відбулося за рахунок змін у його структурі. Фонд основної зарплати в 2018 р. зріс на 58,6% більше, ніж у 2016 р., а фонд додаткової заробітної плати - на 42,6% більше. Таким чином, фонд додаткової заробітної плати збільшувався більшими темпами, ніж фонд основної зарплати.

Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць в 2017 р. склала 3912,5 грн. В 2018 р. відбулося збільшення до 4025,4 грн. Темп росту цього показника становить 109,1%. Незначне збільшення цього показника відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та збільшення середньооблікової чисельності працівників.

Додаткові заходи заохочення працівників здійснюються у вигляді компенсаційних виплат, допомога сім'ям з дітьми, допомога в разі тимчасової непрацездатності та інші виплати відповідно чинного законодавства.

Встановлені директором підприємства розміри штрафів такі:

1. За запізнення на роботу на 15 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5%. За запізнення на роботу на 15-30 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 15%.
2. За порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу більше, ніж на 30 хв., відсутність на робочому місці без поважних причин, тютюнопаління, споживання алкогольних напоїв тощо) – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 30%.
3. За виготовлення неякісної продукції, яка знімається з реалізації, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 50%.
4. За негативні відгуки споживачів у книзі відгуків та пропозицій – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 20%.
5. За здійснення дій, які знижують імідж та престиж підприємства, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5-50% (в залежності від розміру здійсненої шкоди).

Вважаємо, що існуючий рівень оплати праці не забезпечує підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Все це вказує на необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом кафе-бару, зокрема удосконалення системи преміювання.

На основі діагностики значень ефективності стимулювання персоналу в кафе-барі визначено, що система матеріального стимулювання праці персоналу підприємства взагалі побудована невірно (при незначному зростанні обсягів

діяльності та прибутку – збільшується оплата праці), що забезпечуватиме в подальшому зниження продуктивності праці, прибутку та економію операційних витрат. Проте, слід переглянути систему преміювання, діючи на підприємстві, оскільки вона, недостатньо забезпечує зростання зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

В результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в кафе-барі «Афродита»в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального підвищення ефективності діяльності кафе-бару за 2016-2018 рр., оплата праці працівників збільшується повільно, що вважаємо пропорційним. При цьому керівництво не намагається заохочувати своїх працівників до творчої праці, а лише штрафує, тобто використовує політику “кнута”. Оплата праці залишається на невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників кафе-бару невисокі.

Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в кафе-барі «Афродита»необхідним, на нашу думку, є розробка програми підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення організації мотивації праці. Ефективність праці працівників підприємства включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, скорочення витрат споживання, економію часу, високу культуру обслуговування, та якість послуг ресторанного господарства.

2.2. Визначення впливу маркетингу персоналу на результати роботи підприємства ресторанного господарства

Економічним призначенням підприємства є виробництво та реалізація продукції, яка за якістю та кількістю, відповідає потребам та вимогам ринку. Обсяги виробництва продукції та темпи її реалізації характеризують масштабність розвитку господарської діяльності підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності кафе-бару «Афродита» проведено за 2016-2018 роки. Інформаційною основою дослідження стали

матеріали бухгалтерського обліку та статистичної звітності підприємства. Одним із основних економічних показників господарської діяльності підприємства ресторанного господарства є дохід від реалізації продукції та послуг – процес обміну продукції на гроші. Дохід від реалізації продукції та послуг характеризує процес руху продукції шляхом купівлі – продажу.

З метою вивчення динаміки цього показника було проведено аналіз змін доходу від реалізації продукції та послугу кафе-бару «Афродита» на протязі 2016 -2018 рр., який вказує на те, що реалізація продукції змінювалася, а сам дохід від реалізації продукції та послуг за цей період мав тенденцію до зростання (табл. 2.5). Дохід від реалізації продукції та послуг за 2017 рік виріс у порівнянні з 2016 роком на 2,0 тис.грн. або 2,19 %, а в 2018 р. збільшився у порівнянні з 2017 роком на 41,1 тис.грн. або 43,96 %. За три роки показник збільшився на 404,5 тис.грн, тобто на 12,5 %.

Як свідчать дані обсяг витрат кафе в 2017 р. в порівнянні з 2016 знизився на 449,9 тис. грн, або 25,91%, що склало – 96,1 тис. грн, а обсяг доходу підприємства за цей період зменшення а 328,6 тис.грн., або 11,2%, що склало – 2908,3 тис.грн., в основному за рахунок зменшення доходу від позареалізаційної діяльності. Одночасно відбулось збільшення доходу від реалізації продукції та послуг на 322,0 тис.грн. При чому темпи зменшення валових витрат більші за темпи зменшення доходу на 5,02%, що показує на позитивні тенденції у розвитк господарської діяльності кафе за 2017 рік.

Збільшення доходу в 2018 р. на 733,1 тис. грн, або на 25,2 % і, що склало – 3641,4 тис.грн. за рахунок збільшення обсягу доходу від реалізації продукції власного виробництва, викликало збільшення валових витрат на 236,4 тис. грн, або на 28,93 %, що склало 663,7 тис.грн. У 2018 р. темпи зростання доходу перевищили темпи зростання витрат на 1,63% (25,2% - 28,93%). Намітилась позитивна тенденція до стабілізації господарської діяльності.

Зниження рівня витрат у 2018 р. в порівнянні з 2016 роком на 5,8 тис.грн., або 4,47% та збільшення доходів на 4,5 тис. грн, або 3,29%. позитивно характеризує розвиток господарської діяльності підприємства. А це означає, що

в кафе дотримувалися принципу ресурсозберігаючих технологій. На даний момент на підприємстві склалась реальна можливість для нарощування обсягів виробництва та збільшення прибутковості.

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства і є основним показником ефективної роботи кафе в умовах ринку. Аналіз прибутку кафе «Афродита» за 2016-2018 роки наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка формування результатів господарської діяльності кафе-бару
“Афродита” за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: товарів, послуг	3236,9	2908,3	3641,4	-328,6	7733,1	404,5	89,8	125,2	112,5
Собівартість реалізованої продукції	1245,4	1314,8	1976,8	69,4	662,0	731,4	105,6	150,3	158,7
Валовий: прибуток	1991,5	1593,5	1664,6	-398,0	71,1	-326,9	80,0	104,5	83,6
Інші операційні доходи	13,6	10,8	14,1	-2,8	3,3	0,5	79,4	130,6	103,7
Адміністративні витрати	236,3	239,2	456,4	2,9	217,2	220,1	101,2	190,8	193,1
Витрати на збут	352,8	440,9	502,2	88,1	61,3	149,4	125,0	113,9	142,3
Інші операційні витрати	1350,0	900,1	663,7	-449,9	-236,4	-686,3	66,7	73,7	49,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	66,0	24,1	56,4	-41,9	32,3	-9,6	36,6	233,8	85,5
Податок на прибуток	11,9	4,3	10,2	-7,5	5,8	-1,7	36,6	233,8	85,5
Чистий прибуток	54,1	19,8	46,3	-34,4	26,5	-7,9	36,6	233,8	85,5
Рентабельність господарської діяльності, %	2,04	0,83	1,55	-1,2	0,7	-0,5			

З даних табл. 2.5 видно, що за досліджуваний період підприємство знаходиться у зоні прибутковості, при чому спостерігається зниження прибутку, що говорить про негативні тенденції розвитку кафе. Чистий прибуток 2017 року знизився в порівнянні з 2016 роком на 34,4 тис.грн. і склав 19,8 тис.грн., а в 2018 р. він збільшився на 36,6 тис.грн і склав відповідно 46,3 тис.грн. Рентабельність підприємства за досліджуваний період змінювалась наступним чином: в 2017 р. її рівень був найнижчий - на межі 0,9%, в 2018 р. цей показник виріс до 1,55%, хоча нижче за показник 2018 р. на 0,6%.

Проаналізувавши продуктивність праці працівників кафе-бару «Афродита», ми зможемо зробити висновок, на скільки ефективно дане підприємство використовує свій кадровий потенціал (табл. 2.6).

Отже, в кафе-барі “Афродита” за останні роки намітилась тенденція до збільшення прибутковості, підвищення рентабельності, що позитивно відображається на загальному економічно-соціальному стані підприємства.

Зменшення чистого доходу у 2017 р. на 328,6 тис. грн або 10,8% відбулося за рахунок зменшення доходу від позареалізаційної діяльності, що привело до зниження продуктивності праці на 35,3 тис.грн/ос. або 20,9%, але це закономірне явище і розглядати його, як негативну тенденцію, не треба.

В 2018 р. збільшення валового доходу на 733,1 тис.грн. або 25,2% відбулося в основному за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції (послуг), що визвало зростання продуктивності праці на 18,2 тис.грн. на одного робітника, або 16,3%, що говорить про позитивну динаміку розвитку цього показника.

Аналогічна закономірність спостерігається при визначенні продуктивності праці у підгрупах робітників виробництва, продуктивність праці яких визначалась через показник доходу від реалізації продукції власного виробництва (ПВВ). У 2017 р. спостерігається зменшення продуктивності праці на 0,32 тис.грн./ос. або 2,61% за рахунок зменшення доходу від реалізації продукції власного виробництва на 2,57% або 1,26.

Таблиця 2.6

Продуктивність праці персоналу кафе-бару “Афродита” за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг) тис.грн.	3236,9	2908,3	3641,4	-328,6	733,1	404,5	89,8	125,2	112,5
Дохід від реалізації ПВВ, тис.грн.	2006,9	1890,4	2512,6	-116,5	622,2	505,7	94,2	132,9	125,2
Чистий прибуток, тис. грн	54,1	19,8	46,3	-34,4	26,5	-7,9	36,6	233,8	85,5
Середньоспискова кількість працівників, в т.ч:	22	26	28	4,0	2,0	6,0	118,2	107,7	127,3
- робітники виробництва, ос.	10	11	12	1,0	1,0	2,0	110,0	109,1	120,0
Продуктивність праці, в цілому по підприємству тис. грн/ос.	147,1	111,9	130,1	-35,3	18,2	-17,1	76,0	116,3	88,4
Продуктивність праці робітника виробництва, тис.грн./чол	200,7	171,9	209,4	-28,8	37,5	8,7	85,6	121,8	104,3
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/ос.	2,5	0,8	1,7	-1,7	0,9	-0,8	30,9	217,1	67,2

Збільшення кількості працюючих в кафе у 2018 р. на 2 особи або 7,7% та збільшення розміру доходу від реалізації продукції на 35,76 тис.грн. або 42,85% привели до підвищення продуктивності праці на 43,04% або 5,13 тис.грн. на одного робітника, що позитивно характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Рентабельність трудових ресурсів за останній період знизилася за рахунок зниження результативності діяльності підприємства. Отже, проаналізувавши показники продуктивності праці, можна зробити висновки, що трудовий потенціал підприємства використовується неефективно.

2.3. Вплив соціально-психологічних методів управління персоналом на систему внутрішнього маркетингу підприємства

Соціально-психологічні методи управління не мають кількісного виміру і тому неможливо підрахувати вплив, наприклад, зміни відношення робітника до достатнього для нього рівня заробітної плати та продуктивності праці або доходу туристичної фірми. Тому наші дослідження будуються суто на опитуванні колективу в кафе-барі «Афродита»та на аналізі отриманих результатів.

Головним соціально-психологічним методом мотивації праці це розуміння робітником необхідності його рішення та причини її необхідності, відношення робітника до матеріальних цінностей, залежність його морального та психологічного стану від зміни складу колективу як кількісного так і якісного. На рівні підприємства у мотиваційній сфері робітників мається структурно-організована сукупність трудових мотивів, яка складається з чотирьох мотивів, які представлені на рисунку 2.2.

На досліджуваному підприємстві було проведено опитування працівників і виявлено соціально-психологічний вплив на їх роботу.



Рис. 2.2. Трудові мотиви працівників кафе-барі «Афродита»

Було розроблено анкету з назвою «Якість трудового життя», результати якої відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати анкетування персоналу в кафе-барі «Афродита»

Показники якості трудового життя		Експертна оцінка 100 респондентів за 10-бальною шкалою
1. Трудовий колектив		
1.1	Сприятливий психологічний клімат	70
1.2	Гарні відносини з адміністрацією	60
1.3	Стреси на роботі зведені до мінімуму	40
1.4	Позитивні неформальні відносини	70
1.5	Ефективність роботи колективу	80
Кількість балів		320
2. Оплата праці		
2.1	Відповідна заробітна плата	60
2.2	Можливість додаткової доплати	50
2.3	Відчуття справедливості щодо оплати праці	40
2.4	Премії за результатами роботи	70
2.5	Відчуття економічного благоустрою	60
Кількість балів		280
3. Робоче місце		

Показники якості трудового життя		Експертна оцінка 100 респондентів за 10-бальною шкалою
3.1	Хороший офіс і меблі	90
3.2	Сучасна оргтехніка	90
3.3	Службовий транспорт, автостоянка	50
3.4	Рівень організації робочого місця	70
3.5	Відчуття особистої безпеки	80
Кількість балів		380
4. Керівництво в організації		
4.1	Довіра до керівників	90
4.2	Дотримання прав особистості працівника	100
4.3	Відданість організації	70
4.4	Задоволеність стилем керівництва	50
4.5	Бажання працювати в майбутньому з теперішнім керівництвом	60
Кількість балів		370
5. Службова кар'єра		
5.1	Виявлення лідерів і робота з ними	60
5.2	Керівництво сприяє кар'єрі	50
5.3	Навчання персоналу	60
5.4	Об'єктивна атестація кадрів	80
5.5	Можливість зростання (відсутність апатії і простою)	70
Кількість балів		320
6. Соціальні гарантії		
6.1	Оплата лікарняних	40
6.2	Додаткові дотації	20
6.3	Відпустки за графіком	50
6.4	Страховання	60
6.5	Відчуття соціальної захищеності	50
Кількість балів		220
7. Соціальні блага		
7.1	Виплата матеріальної допомоги при відпустці	30
7.2	Пільгові кредити	10
7.3	Оплата дитячих установ	10
7.4	Компенсація транспортних витрат	10
7.5	Відчуття соціального благополуччя	20
Кількість балів		80
Загальна кількість балів		1970

Загальна сума балів має такі орієнтири: «відмінно» – більш ніж 3150 балів; «добре» 2450 – 3149 балів; «задовільно» 1750 – 2449; «незадовільно» – менш ніж

1749 балів. Відповідно до кожного розділу «незадовільно» – менш 240 балів, «задовільно» 250 – 340, «добре» 350-440 бала, «відмінно» більш ніж 450 балів.

Отже, аналіз таблиці 2.7 показав, що в кафе-барі «Афродита» існує ряд невирішених проблем. В цілому якість трудового життя можна вважати задовільною, але що стосується соціальних гарантій і соціального благополуччя в підприємства склалась незадовільна ситуація, яка потребує негайного вирішення.

З всього вищенаведеного можна зробити загальний висновок: велика кількість працівників підприємства вважають свою роботу нецікавою без творчості і ініціативи, та зазначили, що під дією цього фактора бажали б змінити місце роботи. В багатьох працівників не має почуття особистої участі в успіху підприємства, вони зазначили на несправедливому відношенні до себе з боку керівництва, особливо це стосується критики в присутності колег. Велика кількість працівників зауважують на тому, що керівники зовсім не визнають їх заслуг. Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними спроможностями і придбаними навичками праці, але саме мотивація є джерелом трудової діяльності особистості.

За даними анкетного опитування виявилось, що результатом відчуженості праці стала загальна трудова пасивність. Робота в суспільному виробництві багато в чому загубила престиж, перестала бути соціально значимою цінністю. Падіння престижу праці, в кафе-барі «Афродита», призвело до того, що значна частина робітників, не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної, сумлінної праці, віддає перевагу знизити рівень своїх домагань, обмежити свої потреби. Якість трудових ресурсів підприємства закладається вже під час підбору співробітників. Чим вище кваліфікація кадрів та їх здібності, тим більш високий рівень продуктивності праці може бути досягнутий підприємством в цілому.

Для розвитку самоменеджменту індивіда його слід забезпечити науково-практичними рекомендаціями щодо тренування пам'яті, використання методів інтенсифікації інтуїції, вміння зосередитися на проблемі. Розвиток таких якостей

потрібен не тільки людині, котрій делеговані права виконання роботи, а й тим працівникам, які шукають варіанти її організації та забезпечення відповідними ресурсами. Методи оцінювання власних зусиль, формування свого стилю роботи, встановлення зв'язків з колегами – все це повинні знати люди, зайняті розумовою працею та пошуками нових ідей для розвитку бізнесу. Але розвиток самоменджменту буде конструктивним лише за умови соціально відповідальної поведінки підприємства як економічної організації, вміння власників капіталу та найманих працівників бути соціальними партнерами.

Цілковита відсутність інформації у керівництва про стан емоційного клімату в колективі може стати причиною прийняття рішень, що не будуть виконуватися. Таким чином, засадами управління організацією як складною соціальною підсистемою підприємства можуть бути методи організування поведінки як діяльнішого спілкування його персоналу.

Соціально-психологічний клімат в колективі влаштовує 6 осіб або 55%. На думку персоналу підприємства соціально-психологічний клімат в колективі може покращити: уважність з боку керівництва 6 осіб або 55%, підвищення соціальної захищеності 7 осіб або 66% і налагодження між особистих стосунків 4 осіб або 29%.

По результатам опитування було з'ясовано, що підвищити кваліфікацію бажає 5 осіб, або 45%.

Проаналізувавши дані опитування, можна зробити такі висновки, що для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, забезпечити інвентарем і розробити програму стимулювання персоналу, зацікавити їх результатами праці.

Початковими імпульсами, що зумовлюють дію механізму управління поведінкою організації, є потреби, які через інтереси формують мотиви поведінки персоналу та організації в цілому. Рівень розвитку культури членів колективу та культури підприємства в цілому визначає якість узгодження їх цілей. Наявність знань та навичок використання культури як головного чинника стабільності соціальних процесів значною мірою забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в ринковій економіці.

Основою управління рухом трудових ресурсів є встановлення закономірностей процесу плинності працівників, що дає можливість розроблення найбільш ефективного управлінського рішення, зокрема визначення стану підприємства з попиту та пропозиції трудових ресурсів. Тобто можна прогнозувати кількість звільнень та прийнятих працівників підприємства, знаходити шляхи зниження або збільшення плинності трудових ресурсів. Для цього досліджено причини вивільнення працівників кафе-бару «Афродита».

Для визначення факторів, що є причинами звільнення з підприємства, розглянуто результати аналізу чинників, котрі впливають на плинність працівників. Наслідком проведеного дослідження є ті мотиваційні фактори, що за значущістю мають найбільшу питому вагу для працівників підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фактори впливу на плинність працівників кафе-бару «Афродита»

Фактор	Питома вага фактора, %
Заробітна плата	96,3
Чітке визначення прав та обов'язків працівників	88,8
Стабільність зайнятості	87,7
Можливості творчого та ділового зростання	87,5
Можливості набуття нових знань та навичок унаслідок підвищення кваліфікації	87,5
Умови праці	86,9

На основі неодноразових спостережень за роботою працівників, та особистого спілкування з частиною з них був зроблений висновок, що сучасна трудова свідомість працівників кафе-бару «Афродита» характеризується відчуженістю праці. З табл. 2.8 видно, що найбільш вагомими факторами, які можуть стримувати вивільнення працівників підприємства, є заробітна плата і чітке визначення прав та обов'язків працівників.

Отже, за результатами досліджень можна зробити висновок, що основними причинами такого положення є такі: в умовах обмеженості сфери мотивованого поведіння робітника в абсолютної більшості трудящих практично немає можливостей вільного вибору місця праці, ступеня

інтенсивності роботи, соціальної та професійної мобільності; багато адміністративно-управлінського персоналу кафе-бару «Афродита» нерідко роблять ставку на виконавчого і безвідмовного робітника замість висококваліфікованих і ініціативних спеціалістів; відсутня ефективна система стимулювання трудової діяльності, тому що в оплаті праці багато в чому процвітає зрівняльність, розмір заробітків слабо залежить від особистого трудового внеску робітника в результат діяльності колективу.

Формування і розвиток попиту на продукцію ресторанного господарства відбувається під впливом багатьох факторів, які поділяють на економічні, соціальні, демографічні тощо. Анкетування є найраціональніший спосіб збору інформації про підприємство ресторанного господарства, визначення його місця серед інших, вивчити потреби потенційних споживачів.

Однією з першочергових задач підприємства ресторанного господарства на сьогоднішній день є залучення споживачів, підвищення їх зацікавленості до роботи підприємства. З цією метою було проведено маркетингові дослідження, які, передбачають повне вивчення попиту споживачів. В процесі опитування споживачів просили оцінити асортимент та якість продукції кафе, а також якість обслуговування. Результати опитування наведено в табл. 2.9.

Асортимент страв позитивно оцінили 85% опитаних споживачів. В той же час, якість страв позитивно оцінили 93,0% опитаних. Це дуже високий показник, що свідчить про спроможність виробничого персоналу кафе забезпечити високу якість продукції і послуг.

Можемо побачити, що роботу персоналу (техніку роботи, культуру обслуговування) 90% опитаних споживачів задовольняє, але приблизно 31% опитаних вважає, що зовнішній вигляд офіціантів потрібно змінити, тобто мається на увазі, про відсутність фірмового одягу. Це зауваження треба врахувати, бо ця обставина негативно впливає на імідж підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка якості продукції та послуг кафе-бару “Афродита” за даними опитування – інтерв’ю (у % до числа опитаних)

№ з/п	Показники	Оцінка в балах			Середній бал
		Висока оцінка «5»	Середня оцінка «3»	Низька оцінка «1»	
1	Техніка роботи обслуговуючого персоналу	90,0	10,0	-	4,80
2	Культура обслуговування	91,0	8,0	1,0	4,80
3	Зовнішній вигляд офіціантів	69,0	31,0	-	4,38
4	Режим роботи залу	92,0	8,0	-	4,84
5	Інтер'єр залу	95,0	5,0	-	4,9
6	Стан матеріально-технічного забезпечення (прибори, посуд,)	92,0	7,0	1,0	4,82
7	Дотримання санітарно-гігієнічних вимог	92,0	8,0	-	4,84
8	Асортимент страв	85,0	15,0	-	4,70
9	Якість страв	93,0	7,0	-	4,86
10	Ціни на продукцію і послуги	42,0	48,0	10,0	3,64

Найгірша оцінка була надана споживачами ціновим показникам кафе 48% вважають, що ціни повинні бути нижче, а 10% споживачів вони взагалі невлаштовують, бо занадто високі. Цей фактор негативно впливає на діяльність підприємства, тому адміністрації кафе потрібно враховувати ці зауваження при подальшій роботі. Інтер'єр торговельної зали позитивно оцінили 95% опитаних. Матеріально-технічне забезпечення (прибори, посуд,) задовольняє 92% споживачів. Дотримання санітарно-гігієнічних вимог більшу частину опитаних споживачів - 92% влаштовує.

Ці данні дозволяють визначити напрямки збільшення рівня задоволення попиту споживачів, покращення роботи підприємства. Результати оцінка якості продукції та послуг кафе за даними опитування – інтерв'ю приведені на рис. 2.3.

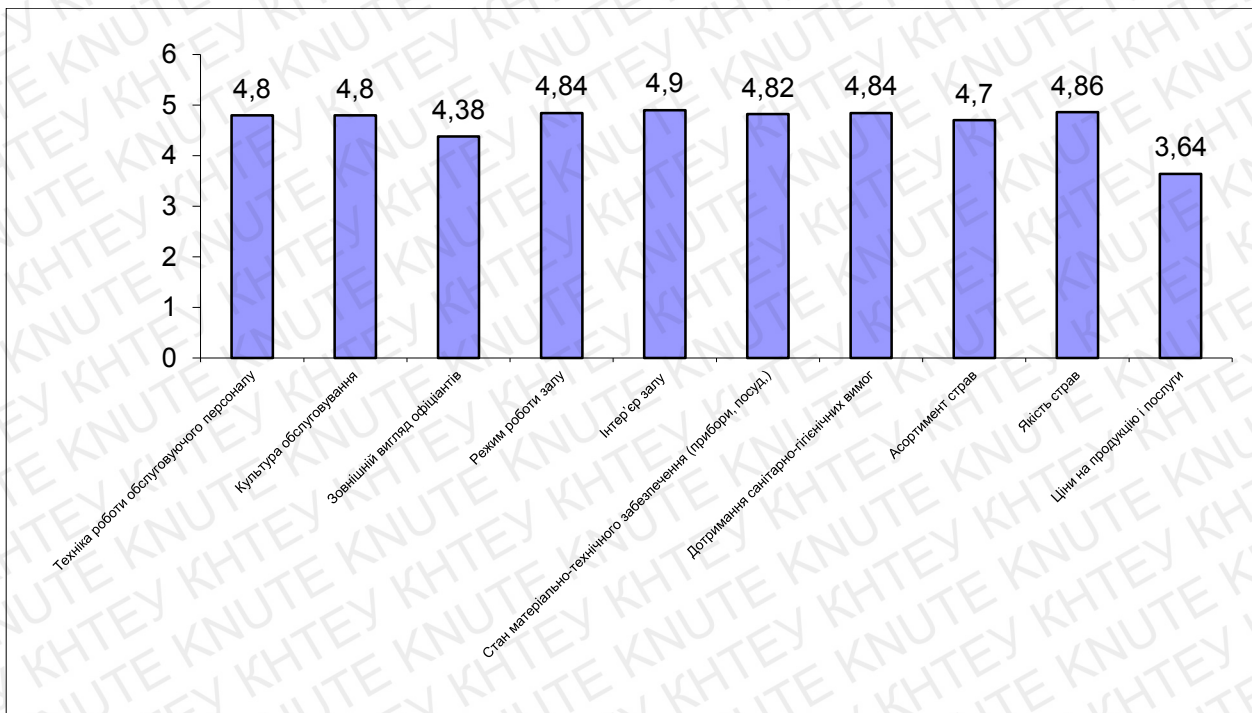


Рис. 2.3. Структура оцінки якості продукції та послуг кафе-бару «Афродита» за даними опитування споживачів

Одним з найголовніших аспектів визначення стану підприємства в очах споживачів є оцінка якості продукції кафе табл. 2.10. Підприємство ресторанного господарства не може досягати конкурентних переваг, якщо його продукція не користується попитом, тобто має низьку якість.

Таблиця 2.10

Оцінка споживачами якості продукції кафе-бару «Афродита»

Страви	Середній бал			Загальна оцінка, бал
	якості	оздоблення	асортименту	
Холодні закуски	5,0	5,0	4,8	4,93
Перші	4,9	5,0	4,8	4,9
Другі	5,0	5,0	4,95	4,92
Гарнір	5,0	5,0	5,0	5,0
Напої	5,0	5,0	5,0	5,0
Десерти	5,0	5,0	4,0	4,67
Загальна оцінка	4,98	5,0	4,75	4,91

Як свідчать дані таблиці 2.10 виробничий підрозділ кафе-бару робить великий внесок до формування позитивного іміджу підприємства серед споживачів. Відвідувачі дуже високо оцінили майстерність кухарів у

приготуванні страв майже в усіх асортиментних групах, тільки десерти та перші страви отримали нижчий бал за рахунок неширокого асортименту. Загальна оцінка страв становить 4,91 бали, що показує досить високий результат.

Після вивчення і прогнозування попиту здійснюється сегментування ринку. Одним з перших рішень, які приймає підприємство, стає визначення ринку, на якому воно може вести конкурентну боротьбу, а також сегментація ринку на частини, котрі складаються із споживачів зі схожими потребами, поведінкою або мотивами. З метою виявлення найбільш привабливого ринку ми провели анкетне опитування, за результатами якого можна робити висновки про “соціальний” статус кафе-бару. Ось, що вдалося визначити: контингент споживачів різноманітний за віком, статтю, національністю; його відвідують споживачі з середнім рівнем доходу, відповідного соціального статусу. Відповідно до цього необхідно побудувати цінову політику закладу.

Кафе-бар «Афродита» має ще незначні недоліки, які заважають підприємству досягнути високого рівня конкурентоспроможності. Тим більше, що ці недоліки вказали самі споживачі. А це означає, що адміністрації кафе необхідно покращувати та удосконалювати роботу підприємства для того, щоб завоювати свого споживача, зайняти стійке положення на ринку послуг та продукції ресторанного господарства.

Використання внутрішнього потенціалу підприємства повинно опиратися на сильні сторони підприємства та мінімізувати вплив слабких сторін у поєднанні з характеристиками ринкової ситуації, її можливостями та загрозами. Це можливо зробити за допомогою SWOT – аналізу (табл. 2.11).

В таблиці 2.11 з лівої сторони матриці вписано всі раніше виявленні сильні та слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці – можливості та загрози ринку.

Аналіз загроз та можливостей, сильних та слабких сторін кафе-бару

“Афродита”

	МОЖЛИВОСТІ РИНКУ	ЗАГРОЗИ РИНКУ
	1.Тенденція розвитку ресторанного господарства 2.Розвиток НТП, впровад-ження інноваційних методів і форм обслуговування 3. Збільшення доходів споживачів	1.Несприятливий інвестиційний клімат 2.Зменшення іноземного та національного сегментів ринку 3.Тенденція до розвитку інфляційних процесів 4.Високі податки 5. Посилення конкуренції
СИЛЬНІ СТОРОНИ	1	2
1. Наявність необхідного кадрового складу 2. Власна матер.-технічна база 3. Ефективна організація збуту 4. Висока продуктивність праці 5.Високий фінансовий потенціал 6. Збільшення валового прибутку 7. Збільшення фонду оплати праці	СИЛА ТА МОЖЛИВОСТІ	СИЛА ТА ЗАГРОЗИ
СЛАБКІ СТОРОНИ	3	4
1. Низька трудова дисципліна 2. Недостатньо матеріальних та соціальних стимулів до якісної праці персоналу 3. Недостатня якість послуг 4. Зниження кваліфікованості персоналу 5. Висока плинність кадрів	СЛАБКІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІСТЬ ТА ЗАГРОЗИ

При розгляді парних комбінацій в матриці утворилися 4 поля. Перше поле використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, які з'явилися на ринку. Друге – які використовують сильні сторони для усунення загроз ринку. Третє – які мінімізують слабкості підприємства, використовуючи можливості ситуації. Четверте – які мінімізують слабкості підприємства та загрози, які з'явилися в зовнішньому середовищі.

Кафе-бар «Афродита» може використовувати свої сильні сторони для усунення загроз. Проте, підприємство повинно рухатися в напрямку першого поля, щоб використовувати не тільки сильні сторони, але й можливості ринку, минуючи загрози.

Висновки до розділу 2

1). Підприємство практично не впроваджує елементи маркетингу в систему управління підприємством, про це свідчать результати господарської діяльності. Дохід від реалізації продукції та послуг за 2017 рік виріс у порівнянні з 2016 роком на 2,0 тис.грн. або 2,19 %, а в 2018 р. збільшився у порівнянні з 2017 роком на 41,1 тис.грн. або 43,96 %.

3). Ефективність використання персоналу підприємства визначалась через показник продуктивності праці, рентабельність персоналу, які розвиваються відповідно до обсягу доходів від реалізації та прибутку до оподаткування, що свідчить про вставнолення негативних закономірностей у системі управління персоналом.

4). Аналіз показав, що серед мотивів до якісної праці у персоналу найвагомим є матеріальне заохочення. Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць в 2017 р. склала 3912,5 грн. В 2018 р. відбулося збільшення до 4025,4 грн. Темп росту цього показника становить 109,1%. Незначне збільшення цього показника відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та збільшення середньооблікової чисельності працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ КАФЕ-БАРУ «АФРОДИТА», м. КИЇВ

3.1. Розробка плану внутрішнього маркетингу підприємства

Як показали аналітичні дослідження Розділу 2, на оцінку якості обслуговування в кафе-барі «Афродита» негативно вплинули показники, що характеризують рівень професіоналізму. Причиною цього можуть бути обмежені фінансові можливості підприємств, у результаті чого, по-перше, підбирається некваліфікований персонал з метою економії коштів на заробітній платі; по-друге, не надається належна увага підвищенню кваліфікації працівників з недостатнім досвідом роботи, у т.ч. відсутня практика проведення тренінгів; по-третє, недостатньо технічних можливостей, щоб задовольняти специфічні потреби клієнтів, надавати додаткову інформацію тощо.

Пошук нових форм і методів управління персоналом кафе-бару «Афродита», необхідність формування привабливого іміджу підприємства на ринку ресторанних послуг зумовили виникнення нових форм кадрової роботи, до яких належать і здійснення маркетингу персоналу в процесі формування системи внутрішнього маркетингу підприємства.

Формування предмету плану внутрішнього маркетингу дозволяє знизити ймовірність збирання нецільової й дорогої інформації. Систематичний збір, аналіз і використання даних про поточний стан цільової роботи з персоналом становить зміст маркетингової роботи підприємства у сфері персоналу.

Для реалізації цих завдань у роботі сформульована модель розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» (рис. 3.1).

Перший етап розробки плану внутрішнього маркетингу передбачає формування цільових постанов майбутнього дослідження.

На другому етапі здійснюється отримання інформації, оцінюється її якісне призначення не тільки з погляду методів і способів її отримання, але й, як уже

наголошувалося, з урахуванням її цінності, своєчасності, важливості, оперативності й достовірності.

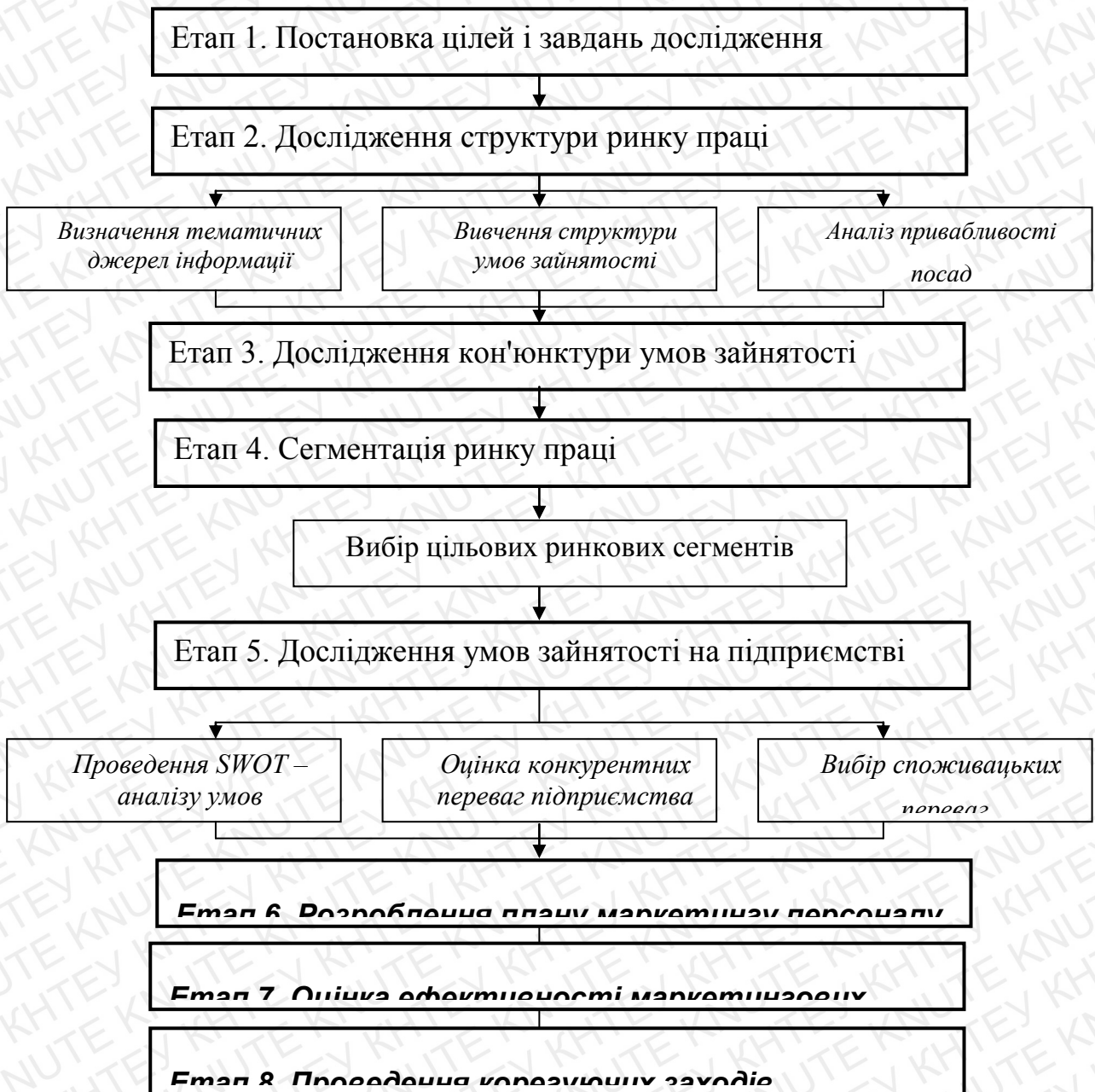


Рис. 3.1. Модель розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита»

Третій і важливий етап — подання результатів, одержаних у ході дослідження, формування висновків і впровадження маркетингових програм роботи з персоналом. Рішення щодо вдосконалення роботи з персоналом закріплюються у відповідних організаційно-розпорядних і функціонально-

технологічних документах (накази, розпорядження, положення, інструкції, регламенти) для подальшої їхньої реалізації на конкретних ділянках робіт (структурних підрозділах, робочих місцях).

Основною метою проведення плану внутрішнього маркетингу є забезпечення позитивного (привабливого) іміджу підприємства як працедавця на ринку праці.

У зв'язку з поставленою метою в роботі сформульовано завдання розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита»:

1. аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають напрями дослідження ринку праці;
2. аналіз вимог до персоналу й очікувань претендентів на посаду;
3. аналіз сильних і слабких сторін підприємства й позиціонування умов зайнятості на ринку праці;
4. визначення потреби в персоналі, джерел забезпечення потреби в персоналі.

Розглянемо послідовно етапи процесу розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита».

Етап 1. Постановка цілей і завдань дослідження є початковим етапом маркетингового процесу дослідження ринку праці, оскільки визначає необхідність і доцільність проведення такого дослідження. Від постановки цілей дослідження залежить вибір джерел інформації про ринок праці, що впливає на кінцеву ефективність дослідження, а також практичне використання його результатів. Особливості постановки цілей плану внутрішнього маркетингу визначаються характером проблем конкретного підприємства, результатами діяльності його персоналу, кон'юнктури ринку праці.

Етап 2. Дослідження структури ринку праці полягає в аналізі інформації про суб'єкти ринку праці для визначення виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Реалізація цього етапу передбачає аналіз тематичних джерел інформації про ринок праці й вибір джерел інформації про ринок праці відповідно до поставлених цілей його дослідження.

Хоча ціни на оплату доступу в Internet в Україні вищі, ніж за кордоном, все-таки мережа Internet сьогодні доступна багатьом. Згідно з дослідженням, близько 80 % відвідувань здійснюються в робочий час й оплачуються компаніями. Необхідно пам'ятати, що кількість сайтів, які обслуговують ринок праці, уже перевищує 500, на яких близько 73% загальної кількості врахованих відвідувачів забезпечують усього 12% сайтів. Середня відвідуваність цих сайтів-лідерів більш ніж у 20 разів перевищує середню відвідуваність інших. Зазвичай, найбільш відвідувані сайти є дійсно кращими, інформаційно насиченими й зручними для користувача. Рейтинг сайтів, які обслуговують ринок праці в Україні, поданий у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рейтинг Українських сайтів, які обслуговують ринок праці

№	Сайт працевлаштування	Кількість відвідувань сайту за 2018 р.	Частка від загальної кількості відвідувань, %
1.	РАБОТА.ua - робота в Києві й Україні	1150920	25,0
2.	JOB.ukr.net – Найбільша база вакансій і резюме!	686017	14,8
3.	UkrJob.net - робота в Києві й Україні.	600227	13,0
4.	РАБОТА ПЛЮС – знайди роботу першим!	540443	11,8
5.	РАБОТА2000.com.ua - Тут знаходять роботу...	207847	6,0
6.	101.kiev.ua - Робота в Києві й Україні.	240545	5,3
7.	HEADHUNTER.com.ua - For Professionals	109254	4,2
8.	JobMarket.com.ua - Тепер роботу шукають тут!	150338	3,3
9.	Rabota.meta.ua ВАКАНСИИ ведущих фирм КИЕВА. Более 10000 вакансий и резюме Украины! Поиск работы	148047	3,2
10	AllJob.com.ua – Робота в Києві й регіонах	140104	3,0
11	SuperJob - Робота в Україні. Гарячі вакансії.	130886	2,9
12	РАБОТА-UA.COM.UA - Робота в Києві і Україні	102592	2,7
13	Novarobota.ua – Робота в Києві й регіонах	90775	2,1
14	JOBPORTAL.com.ua - Робота, вакансії й резюме в Києві і Україні	81082	1,8
15	UkrJob.com - Всеукраїнський Центр працевлаштування	30404	0,7

Використання електронних джерел інформації у теперішній час набуває все більшу популярність. Це пояснюється наявністю значних переваг цього джерела інформації. У той же час використання Internet з метою дослідження ринку праці й підбору спеціалістів може принести відчутні результати тільки на ринку великих міст, тоді як у персонал-маркетингу регіональних ринків Internet поки використовується в меншій мірі. У той же час пошукові системи Internet (наприклад, Rambler Top 100) регулярно публікують інформацію про рейтинги сайтів, які обслуговують ринок праці. Інформацію про ринок праці в Україні можна знайти на сайті Національної інтернет-біржі праці, де подано інформацію про більше ніж 500 сайтів, які публікують оголошення про працевлаштування, аналітичні матеріали, дані про служби зайнятості й кадрові агентства м. Києва й регіонів.

На сучасному етапі структуру умов зайнятості в ресторанних підприємствах можна подати у вигляді блоків конкретних показників за трьома основними напрямками:

1. економічний блок, що містить розмір оплати праці, наявність різних премій, бонусів, знижок;
2. соціальний блок, до складу якого належать різні пільги, виплати, наявність страхування працівників у підприємстві, оплата транспортних і побутових послуг, забезпечення житлом, пільги щодо оплати путівок на відпочинок і лікування й т.д., так званий "соціальний пакет";
3. професійний блок, до якого належать можливості навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації як у межах підприємства, так і в спеціалізованих установах.

Таким чином, поєднання цих трьох блоків утворюють у сукупності продукт, з яким підприємство виходить на ринок праці й конкурує з іншими суб'єктами ринку, що пропонують свої умови. У результаті підприємство займає свою ринкову нішу серед інших, більш сильних або слабких учасників ринку ресторанних послуг.

Етап 3. Сегментація ринку праці. Ефективна реалізація функцій внутрішнього маркетингу потребує необхідності здійснення сегментації ринку

праці. Сегментація є процесом розділу попиту на персонал і його пропозиції на окремі елементи, які характеризуються схожою реакцією на певний мотив зайнятості.

Етап 4. Позичіонування умов зайнятості на підприємстві. Сутність позиціонування в класичній теорії маркетингу зводиться до "Забезпечення товару конкурентоздатного положення на ринку на підставі розроблення відповідного комплексу маркетингу... ". Сам процес позиціонування не є одноетапним набором дій, а складається з визначення й оцінки конкурентних переваг, а також вибору споживацьких переваг. Визначення споживацьких переваг впливає на розроблення й проведення комплексу маркетингу, направлено на досягнення цілей внутрішнього маркетингу.

Етап 5. Розроблення плану персонал-маркетингу. Аналіз інформації про стан системи управління персоналом вимагає від керівництва реакції на зміни, які відбуваються на підприємстві. Подібну програму пропонується реалізувати у вигляді плану внутрішнього маркетингу. Приблизний перелік показників плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» на 2020 рік наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» на 2020 рік

Показник	Терміни виконання	Відповідальна особа
1. Постановка проблеми управління персоналом підприємства	1.01.20-15.01.20	Власник
2. Цілі й завдання внутрішнього маркетингу дослідження	1.01.20-15.01.20	Власник
3. Підготовчий етап:	15.01.20-30.01.20	Директор
3.1. Підбір компетентних спеціалістів		Директор
3.1.1. Усередині підприємства		Директор
3.1.2. Робота із сторонніми консультантами		Директор
3.2. Планування бюджету плану внутрішнього маркетингу	15.01.20-30.01.20	Директор
3.2.1. Цільова стаття з прибутку підприємства		Гол.бухгалтер
3.2.2. Відсоток з бюджету кадрової служби		Гол.бухгалтер

Закінчення таблиці 3.2

Показник	Терміни виконання	Відповідальна особа
3.3. Терміни проведення маркетингового дослідження	30.01.20-30.03.20	Директор
3.4. Методичний інструментарій збирання, оброблення, аналізу й надання інформації	30.01.20-30.03.20	Директор
4. Моніторинг вимог до персоналу	30.01.20-30.03.20	Директор
4.1. Аналіз тематичних джерел інформації	30.01.20-30.03.20	Директор
4.2. Вибір показників, важливих для діяльності підприємства	30.01.20-30.03.20	Директор
5. Аналіз умов зайнятості на підприємстві	30.01.20-30.04.20	Директор
5.1. Виявлення конкурентних переваг зайнятості на підприємстві	30.01.20-30.04.20	Директор
5.2. Виявлення причин плинності кадрів та їхня профілактика	30.01.20-30.04.20	Директор
6. Оцінка потреби в персоналі	30.04.20-10.05.20	Директор
7. Формування заявки на підбір персоналу	30.04.20-10.05.20	Директор
8. Аналіз джерел інформації про потенційних працівників	10.05.20-20.05.20	Директор
9. Вибір джерел задоволення потреб в персоналі	10.05.20-20.05.20	Директор
9.1. Внутрішні	10.05.20-20.05.20	Директор
9.2. Зовнішні	20.05.20-30.05.20	Директор
10. Шляхи задоволення потреби в персоналі:	01.06.20-30.06.20	Директор
10.1. Активні	01.06.20-30.06.20	Директор
10.2. Пасивні	01.06.20-30.06.20	Директор
11. Проведення цільової реклами у сфері персоналу	01.07.20-30.07.20	Директор Гол.бухгалтер
12. Аналіз витрат на проведення комплексу внутрішнього маркетингу	21.07.20-30.07.20	Заст.директора Гол.бухгалтер

Реалізація плану внутрішнього маркетингу здійснюється підсистемою внутрішнього маркетингу підприємства.

Етап 6. Оцінка ефективності розробки плану внутрішнього маркетингу. Результати маркетингових заходів щодо удосконалення управління персоналом повинні систематично оцінюватися з точки зору економічної доцільності їхнього здійснення. Результати такої оцінки дозволяють визначити перспективні

напрями розробки плану внутрішнього маркетингу. Тому одним з найважливіших етапів плану внутрішнього маркетингу є оцінка результативності комплексу маркетингових заходів.

Етап 7. Коректування етапів маркетингового дослідження є заключним етапом. Моніторинг результатів маркетингових досліджень, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у сфері персонал-маркетингу. Процес розробки плану внутрішнього маркетингу слідує забезпечити сучасними системами підтримки прийняття рішень, де визначаються об'єкти дослідження, виконавці, бюджет дослідження, терміни виконання, форми контролю й т.д.

Реалізація плану внутрішнього маркетингу в системі управління персоналом підприємства є необхідною умовою формування та ефективного використання персоналу підприємства, підвищення рівня використання його трудового потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства в цілому.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування системи внутрішнього маркетингу підприємства

Аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства дозволяє визначити напрями її вдосконалення, упровадження нових методик роботи з персоналом. У практичній діяльності підприємств, зазвичай, використовуються не всі функціональні підсистеми кадрової служби. Для досягнення цієї мети в запропоновано створення підсистеми внутрішнього маркетингу в системі управління персоналом кафе-бару «Афродіта».

Ефективна реалізація функцій і завдань внутрішнього маркетингу в кафе-бару «Афродіта» вимагає створення гнучкої й адаптивної системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на дії маркетингового середовища. Можливості створення такої системи залежать від дії багатьох чинників,

особливо, від рівня розподілу праці в системі управління персоналом, на підставі якого здійснюється розділення обов'язків і відповідальності між функціональними підсистемами в системі управління персоналом підприємства.

Однією з важливих проблем системи управління персоналом залишається відсутність кадрової служби, а також досить низька якість підготовки спеціалістів у цій сфері. Це визначає недостатню увагу до деяких функцій менеджменту персоналу, до яких належить і маркетинг персоналу. Функції підсистеми внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита»(рис. 3.3).

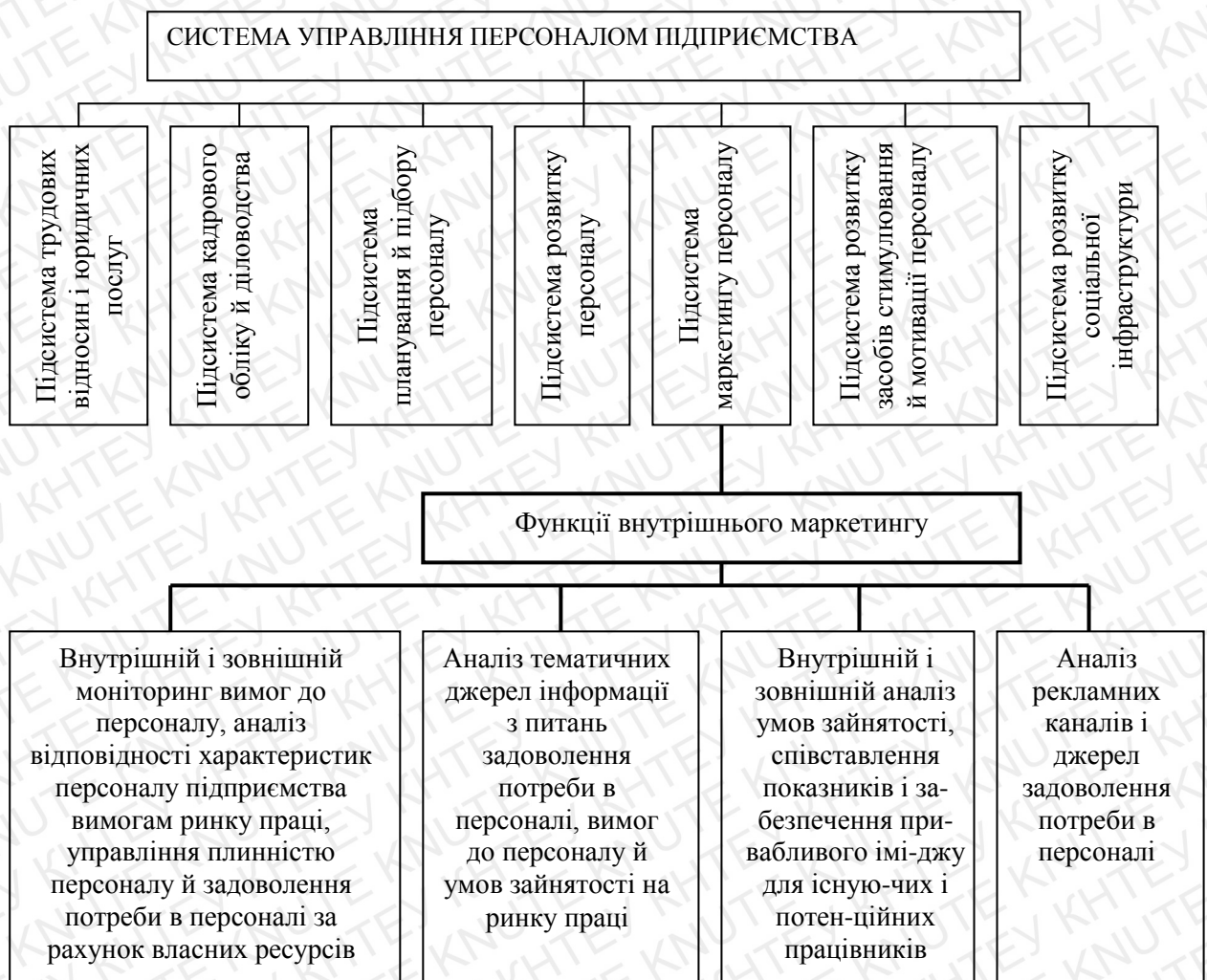


Рис. 3.3. Функції підсистеми внутрішнього маркетингу в системі управління персоналом підприємства ресторанного господарства

Для характеристики функцій підсистеми внутрішнього маркетингу в роботі використаний принцип розділення функцій маркетингу стосовно функцій внутрішнього маркетингу, що поданий у теорії загального маркетингу (табл.

3.3). Згідно з цією схемою, функції внутрішнього маркетингу можна підрозділити на аналітичні, виробничі, рекламно-інформаційні й кадрові.

Таблиця 3.3

Завдання і функції внутрішнього маркетингу підприємства

Завдання	Функції
1. АНАЛІТИЧНІ	
1.1. Дослідження якісних характеристик персоналу підприємства	1.1.1. Аналіз організаційної структури, штатних посад і категорій персоналу 1.1.2. Сегментація персоналу підприємства. 1.1.3. Внутрішній моніторинг профільних вимог до персоналу. 1.1.4. Дослідження кон'юнктури вимог до персоналу. 1.1.5. Позичування якісних характеристик персоналу. 1.1.6. Прогнозування змін у якісних характеристиках персоналу. 1.1.7. Аналіз задоволеності персоналу умовами зайнятості на підприємстві.
1.2. Дослідження ринку праці	1.2.1. Зовнішній моніторинг вимог працедавців і працівників. 1.2.2. Аналіз паперової й комп'ютерної баз даних претендентів на вакантні позиції підприємства. 1.2.3. Аналіз спеціалізованих тематичних джерел інформації. 1.2.4. Сегментування ринку праці. 1.2.5. Аналіз пропозиції персоналу. 1.2.6. Аналіз ринкових показників умов зайнятості на підприємствах профільної сфери діяльності. 1.2.7. Аналіз зовнішніх джерел задоволення потреби в персоналі.
2. ВИРОБНИЧІ	
2. Покращання використання персоналу	2.1. Оцінка ефективності використання різних джерел задоволення потреби підприємства в персоналі.
3. РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНІ	
3. Організація рекламної діяльності у сфері персоналу	3.1.1. Розроблення стратегії рекламної кампанії з пошуку та залучення персоналу. 3.1.2. Аналіз й оцінка ефективності здійснення рекламних заходів у сфері персоналу.
4. УПРАВЛІНСЬКІ	
4.1. Формування стратегії управління персоналом	4.1.1. Організація кадрового, інформаційного й доку ментального забезпечення розробки плану внутрішнього маркетингу. 4.1.2. Розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів реалізації розробки плану внутрішнього маркетингу. 4.1.3. Підготовка компетентних спеціалістів для реалізації завдань і функцій внутрішнього маркетингу.
4.2. Удосконалення системи управління персоналом	4.2.1. Розподіл повноважень у системі управління персоналом з реалізації маркетингових заходів у сфері персоналу. 4.2.2. Удосконалення функціональних взаємозв'язків підприємства з маркетинговим середовищем.

Аналітичні функції належать, перш за все, до дослідження структури вимог до професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик персоналу, умов зайнятості на підприємствах, джерел задоволення потреби підприємств у персоналі, що дозволяє визначити кон'юнктуру ринку праці й тенденції її змін. У результаті реалізації аналітичних функцій визначається ніша підприємства на ринку праці.

У цілях підвищення ефективності функціонального й технологічного розподілу праці в системі управління персоналом підприємства запропоновано використання централізованих регламентів, які дозволяють ефективно координувати взаємодію підсистеми внутрішнього маркетингу з іншими підсистемами й структурними підрозділами підприємства. Використання такого роду регламентів дозволяє підвищити ефективність діяльності підсистеми внутрішнього маркетингу за рахунок вилучення дублювання робіт під час виконання функцій внутрішнього маркетингу, вдосконалення технології й часу підготовки, узгодження прийняття й реалізації управлінських рішень у цій області, підвищення оперативності роботи працівників підсистеми внутрішнього маркетингу на підставі чіткого встановлення певної конкретизації ступеня участі в спільній роботі.

Одним із головних завдань ресторанного господарства є розвиток його обслуговуючої сторони і розвиток культури сервісу. Головна роль у цьому процесі належить персоналу кафе. Тому керівництво кафе повинне налагодити ефективну взаємодію між споживачами та персоналом організації. Слід негайно реагувати на зауваження споживачів з метою не тільки задовольнити їхні вимоги та претензії, але й зробити висновок про те, які ланки процесу надання послуг, або вироблення ресторанного продукту вимагають поліпшення.

При самих вдосконалених планах, ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні (оргтехніці, засобах збору й обробки інформації), але без мотивації праці працівників ресторанних підприємств домогтися бажаних результатів неможливо: члени трудового колективу не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками.

Практика управління у ресторанній сфері свідчить про те, що підтримка знань персоналу на високому рівні розглядається як один з найважливіших елементів ефективної роботи фірми. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, розмаїтість методів керування самі по собі не дадуть належного ефекту, якщо працівники не будуть відповідати сучасним вимогам.

За рахунок впровадження програми внутрішнього маркетингу підвищиться зацікавленість персоналу у результатах праці, що вплине на пропозицію якісних послуг, більшого асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Висновки по розділу 3

Розробка шляхів щодо удосконалення системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» містить у собі такі підходи:

- 1). Розроблено програму формування системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита», яка має здійснюватися поетапно;
- 2). У процесі удосконалення системи внутрішнього маркетингу було визначено ряд цілей та необхідних заходів із їх досягнення, які передбачали:
 - Обґрунтування внутрішньої маркетингової політики
 - Удосконалення системи управління персоналом;
 - Удосконалення якості ресторанного продукту.
- 3). Для реалізації цих завдань у роботі сформульована модель розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита», а також перспективний план внутрішнього маркетингу на плановий рік; запропоновано функціональну структуру підсистеми внутрішнього маркетингу підприємства, на основі функціонального й технологічного розподілу;

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова діяльність є основою впровадження принципів і методології маркетингу у практичну діяльність підприємств. Відмінність внутрішнього маркетингу підприємств ресторанного господарства від інших його різновидів полягає в тому, що він ґрунтується на принципах соціального спрямування, системному підході, програмно-цільовому методі вирішення виробничо-ринкових проблем і залученні різних методів оцінки попиту.

Вітчизняні підприємства ресторанного господарства намагаються застосовувати маркетингові підходи, що приводить до певних позитивних зрушень, однак необхідний комплексний підхід у побудові системи внутрішнього маркетингу на підприємстві із спрямуванням кожного елементу системи на досягнення кінцевої мети, серед яких маркетингова діяльність повинна відігравати пріоритетне значення, виходячи із переважного значення продукції та послуг ресторанного господарства і його потенціалу в прагненні завоювання ринку та перемозі у конкурентній боротьбі.

Дослідження системи внутрішнього маркетингу проводилось на базі діючого підприємства ресторанного господарства – кафе-бар «Афродита», м.Київ.

Провівши аналіз ефективності дієвості системи управління персоналом у кафе-барі «Афродита» на засадах маркетингу, ми прийшли до висновку, що:

1). Підприємство практично не впроваджує елементи маркетингу в систему управління підприємством, про це свідчать результати господарської діяльності. Дохід від реалізації продукції та послуг за 2017 рік виріс у порівнянні з 2016 роком на 2,0 тис.грн. або 2,19 %, а в 2018 р. збільшився у порівнянні з 2017 роком на 41,1 тис.грн. або 43,96 %. Це дозволяє підприємству бути прибутковим, хоча рівень рентабельності діяльності кафе-бару “Афродіта” знижується у 2018 р. до 1,55%.

2). При вивченні ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства, було проаналізовано його кадровий потенціал.

Аналіз структури кількісного та якісного складу персоналу в кафе-барі «Афродита» показує, що на підприємстві найчисельнішими є групи працівників виробництва залу (72,0%).

3). Ефективність використання персоналу підприємства визначалась через показник продуктивності праці, рентабельність персоналу, які розвиваються відповідно до обсягу доходів від реалізації та прибутку до оподаткування, що свідчить про вставнолення негативних закономірностей у системі управління персоналом.

4). Аналіз показав, що серед мотивів до якісної праці у персоналу найвагомим є матеріальне заохочення. Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць в 2017 р. склала 3912,5 грн. В 2018 р. відбулося збільшення до 4025,4 грн. Темп росту цього показника становить 109,1%. Незначне збільшення цього показника відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та збільшення середньооблікової чисельності працівників.

5). Опитування працівників щодо оцінки факторів соціально-психологічного впливу на їх роботу показало, що в кафе-барі «Афродита» існує ряд невирішених проблем. В цілому якість трудового життя можна вважати задовільною, але що стосується соціальних гарантій і соціального благополуччя в підприємства склалась незадовільна ситуація, яка потребує негайного вирішення.

б). Негативні настрої у колективі відповідним чином відображуються на якості ресторанних послуг, яку споживачі оцінюють як посередню.

Як вказує проведений аналіз застосування на підприємстві маркетингових функцій щодо управління персоналом залишається в цілому низьким. Очевидно, що для підвищення її ефективності недостатньо застосування окремих елементів – необхідне їх комплексне використання на засадах маркетингу персоналу.

Розробка шляхів щодо удосконалення системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» містить у собі такі підходи до бізнесу, які підприємство використовує для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку, а саме:

1). Розроблено програму формування системи внутрішнього маркетингу

кафе-бару «Афродита», яка має здійснюватися поетапно;

2). У процесі удосконалення системи внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита» було визначено ряд цілей та необхідних заходів із їх досягнення, які передбачали:

- обґрунтування внутрішньої маркетингової політики
- удосконалення системи управління персоналом;
- удосконалення якості ресторанного продукту.

3). Для реалізації цих завдань у роботі сформульована модель розробки плану внутрішнього маркетингу кафе-бару «Афродита», а також перспективний план внутрішнього маркетингу на плановий рік;

4). Аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства дозволяє визначити напрями її вдосконалення, упровадження нових методик роботи з персоналом;

5). Для удосконалення управління персоналом було запропоновано функціональну структуру підсистеми внутрішнього маркетингу підприємства, на основі функціонального й технологічного розподілу;

За рахунок впровадження програми внутрішнього маркетингу підвищиться зацікавленість персоналу у результатах праці, що вплине на пропозицію якісних послуг, більшого асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України № 108/95-вр від 11.08.2013 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
2. Кодекс законів про працю України № 322-VIII у редакції від 01.04.2014 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
3. Артюшин О. Л. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналу акціонерних товариств / О. Л. Артюшин // Економіка та держава. – К., 2018. – № 5. – С. 100-103.
4. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвитку / О.О. Бондаренко // Економіка та держава. – К., 2016. – № 4. – С. 65-71.
5. Вієвська М. С. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенції / М. Вієвська, Л. Красовська // Вища школа. – Київ, 2018. – № 3-4. – С. 89-104.
6. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2018. – 267 с.
7. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці / Р. Горловський // Україна: аспекти праці. – К., 2013. – №1. – С.43-47.
8. Грішнова О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. Грішнова, Т. Костенко // Україна: аспекти праці. – Київ, 2016. – № 7. – С. 3-8.
9. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 184 с.
10. Грузіна І.А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук / І. А. Грузіна; 08.09.01-демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 18с.
11. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2018. – 342 с.
12. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2016. – № 11 (105). – С.55–61.
13. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. Дмитренко, Є. Чернишова // Вища школа. – Київ, 2009. – № 12. – С. 19-28.
14. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава. – 2016. – № 8. – С. 79-81.

15. Диба О. В. Мотивація підприємця: сутність та реалізація / О. В. Диба, В. Н. Максимович // Ринок цінних паперів України. – К., 2018. – № 7-8. – С. 19-23.
16. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография / А. Л. Еськов.– Донецк : ИЭП, 2015.– 390 с.
17. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинник безпеки / З. Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2009. – № 10. – С. 65-73.
18. Живко З.Б. Інноваційна модель мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг / З.Б. Живко // Проблеми науки. – К., 2016. – № 3. – С. 35-42.
19. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. – Київ, 2018. – № 8. – С. 13-19.
20. Казмерчук-Палачина Н. Г. Комплексність у системі мотивації праці / Н. Г. Казмерчук-Палачина // Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб.наук.праць. – К. : КНТЕУ, 2012. – С.96-102.
21. Кендюхов О. Д. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Д. Кендюхов // Економіка України. – Преса України, 2009. – №3. – С. 49-55.
22. Климчук В.О. Методика дослідження внутрішньої мотивації / В. О. Климчук, В. В. Горбунова // Практична психологія та соціальна робота. – Київ, 2016. – № 2 (143). – С. 11-16.
23. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – Київ, 2018. – № 6. – С. 42-46.
24. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm
25. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава. – К., 2018. – № 5. – С. 17-23.
26. Колот А.М. Мотивація персоналу: навч. посібник / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=47>
27. Костюк О.М. Менеджмент готельного підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://tourism-book.com/books/book-51>
28. Куліков Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Г. Куліков // Україна: аспекти праці. – К., 2002. – №6. – С.12-17.

29. Мартиненко М. Шляхи підвищення мотивації до співпраці соціальних партнерів на галузевому рівні / М. Мартиненко, В. Матросов // Україна: аспекти праці. – Київ, 2018. – № 5. – С. 30-35.
30. Мельниченко С.В. Система стимулювання працівників на підприємствах готельного господарства як основний засіб мотивації / С. В. Мельниченко, О. Є. Агафонова // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. – К. : КНТЕУ, 2002. – С.148-157.
31. Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>
32. Механізм мотивації персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон.– Харків: АдвАТМ, 2018.– 240 с.
33. Мотивація персоналу: сутність та значення / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/menedzhment_personalu/motivacija_personalu_sutnist_znachennja/8-1-0-335.
34. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7759.html>.
35. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi.
36. Нирмайер Р. Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайферт; пер. с нем. Зись Е. А.– М.: изд-во ОМЕГА-Л, 2016.– 124 с.
37. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В. Л. Осецький, І. Л. Татомир // Економічна теорія. – Київ, 2016. – № 2. – С. 47-57.
38. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу у сучасних підприємствах / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>.
39. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н. Подольчак // Економіка України. – Преса України, 2009. – №9. – С.61-69.
40. Попова О. Особливості управління системою мотивування / О. Попова // Економіст. – 2016. – №12. – С.52–54.
41. Прусс Д.М. Мотивація персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин: автореферат дис. канд. екон. наук / Д.М. Прусс; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецьк : ДОНУЕІТ, 2018. – 18с.

42. Розкошна О. А. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту / О. А. Розкошна, С. О. Бакшеєва // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2014. – № 4. – С. 121-125.
43. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2016/Economics/10_86212.doc.htm
44. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 184 с.
45. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна; [відп. ред. В. В. Онікієнко].– Кіровоград : ПВД «Мавін», 2015.– 124 с.
46. Семчук Р. В. Ціннісні імплікації теорії мотивації А.Маслоу / Р.В. Семчук // Мультиверсум. Філософський альманах. – Київ, 2016. – № 3 (101). – С. 62-74.
47. Синицька О. І. Вплив соціально-економічних умов на співвідношення матеріального, нематеріального і статусного механізму мотивації на конкурентному ринку / О. І. Синицька // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. – К. : КНТЕУ, 2015. – С.139-146.
48. Табахарнюк М.О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій: автореферат дис. канд. екон. наук / М.О. Табахарнюк; 08.06.01-економіка, організація і управління підприємствами. – Л.: НАНУ; ІРД, 2018. – 20 с.
49. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві: монографія / А. С. Тельнов.– Хмельницький : ХНУ, 2015.– 290 с.
50. Теория ожиданий: новый подход к мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm189.html>.
51. Atkinson, John; David Birch (2016). Introduction to Motivation. New York: D. Van Nostrand Company.
52. Fisher, K., Marshall, M., & Nanayakkara, A. (2009). Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation. Mind, Brain, and Education.
53. Harter, S. (2015). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. Human Development, 1, 661–669.
54. Ryan, Richard; Edward L. Deci (2018). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". Contemporary Educational Psychology 25.1: 54–67.

ДОДАТКИ