

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ  
«ЧОРНОМОРКА», М. КИЇВ»**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Бондар  
Яна Геннадіївна

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.  
Мирослава

\_\_\_\_\_

Босовська

*підпис  
керівника*

Веліксівна

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

\_\_\_\_\_

Мельниченко

*підпис  
гаранта*

Володимирівна



Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу ресторану «Чорноморка», м. Київ

2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Оцінка ефективності мотивування персоналу

2.3. Діагностика результативності елементів діючої системи мотивування персоналу ресторану

Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Чорноморка», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи мотивації персоналу

3.3. Прогнозування результативності реалізації системи

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Бондар Я.Г.  
(підпис студента)

#### 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Бондар Яна Геннадіївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Тема роботи має високу актуальність. Студентом узагальнено теоретичні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, розглянуто методологічні основи оцінки ефективності систем мотивації; підходи до побудови раціональної та ефективної системи мотивації управління персоналом. Проведено дослідження ефективності управління персоналом у ресторані «Чорноморка», м. Київ здійснено оцінку складу, структури та ефективності використання персоналу, проведено аналіз структурних елементів діючої системи мотивації. На основі аналітичних досліджень економічно обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення елементів системи мотивації, здійснено економічну оцінку пропозицій та прогноз діяльності ресторану на перспективний період.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

#### 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

#### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Бондар Я.Г. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	12
1.2. Методологічні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу .....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЧОРНОМОРКА», М. КИЇВ	
2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану.....	21
2.2. Оцінка ефективності мотивування персоналу.....	30
2.3. Діагностика результативності елементів діючої системи мотивування персоналу ресторану.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «ЧОРНОМОРКА», М. КИЇВ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи мотивації персоналу.....	51
3.2. Прогнозування результативності реалізації системи .....	56
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема впровадження суб'єктами ресторанного бізнесу інноваційних систем мотивації персоналу, що відповідають світовим практикам, потребам менеджменту та працівників, обумовлена необхідністю забезпечення конкурентних переваг, надання високоякісних сервісу споживачам, зростанням потреб та очікувань працівників. Це обумовлює важливість персоналу як унікального та ключового ресурсу суб'єкта ресторанного бізнесу, від продуктивності та результативності праці якого залежать параметри роботи, рівень ресторанного сервісу, імідж ресторану, ринкова позиція та фінансовий потенціал. Отже, персонал є засобом забезпечення ефективного функціонування підприємства, дієвим елементом його іміджу та конкурентоспроможності, а процеси мотивування працівників є іманентним елементом його кадрової політики та стратегії розвитку, Задача менеджерів готельного бізнесу полягає в тому, щоб сформувати таку систему мотивування персоналу, яка найкраще відповідає потребам колективу, забезпечує реалізацію цілей і задачу ресторану, а також внутрішнім і зовнішнім факторам і можливостям. Оптимальна система мотивування - це та, яка раціонально та ефективно взаємодіє із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляє і спрямовує зусилля своїх співробітників, і таким чином, задовольняти потреби споживачів і досягає HR-цілей з високою ефективністю.

Тривала недооцінка значущості цієї проблеми на практиці призвела до прорахунків кадровій політиці суб'єктів ресторанного бізнесу, обумовила суперечності між ціною праці і забезпеченням потреб працівників, загострення розбіжностей між інтересами найманих працівників, менеджерів та роботодавців, призвела до "віддалення" системи мотивації персоналу від системи ефективного управління підприємствами. Як наслідок, готельному бізнесу України не використовується повною мірою кадровий потенціал, є обмеженим та неефективним арсенал методів матеріальної і нематеріальної мотивації, гальмується реалізація стратегій розвитку. Назріла потреба у вдосконаленні мотиваційних механізмів управління персоналом в інтересах досягнення стратегічної і тактичної мети колективу і підприємства:

отримання бажаних результатів діяльності і адекватної винагороди за працю, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку, удосконалення якості тощо.

Ресторанний бізнес України потребує глибокого наукового обґрунтування всіх аспектів мотиваційного механізму, в якому вирішальну роль відіграє висококваліфікований і мотивований персонал, завдяки якому ресторанний бізнес перетворюється на повноцінну і пріоритетну сферу економічної діяльності.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах ресторанного господарства спостерігається певна невідповідність наявного кадрового потенціалу та рівня його мотивованості.

Тому досліджувана проблема розроблена вітчизняними та зарубіжними науковцями, в працях, яких викладено загальну характеристику систем мотивації персоналу, їх структурних елементів, значна увага приділена питанню вибору і вдосконаленню напрямів реалізації мотиваційного механізму.

Важливі аспекти проблем мотиваційного механізму, формування і використання систем мотивації знайшли висвітлення та набули подальшого розвитку в наукових працях вчених: Армстронг М., Такирова Г., Базалійська Н., Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С., Оксентюк А., Полюк М., Лещенко Л., Климчук А., Тарасюк Г., Уорд П та ін.

Окремі аспекти функціонування та розвитку ресторанного господарства розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: Браймера Р.А., Ведмідь Н.І., Дуровича О.П., Мельниченко С., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Кабушкіна М.І., Квартальнова В.О, Папіряна Г.А., Полтавської О.В.

Проте ціла низка проблем залишаються недостатньо розробленими в галузевому розрізі, в тому числі в ресторанному бізнесі. В умовах трансформаційних змін потребує дослідження проблема формування стратегії мотивації для прибутковості і динамічності розвитку ресторанного бізнесу.



Крім того, всі вказані теоретичні питання розглядаються в загальному аспекті, без врахування специфічних умов діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.

Необхідність удосконалення теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації систем мотивації персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи є:** розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Досягнення поставленої цілі передбачає постановку та вирішення наступних завдань:

- на основі теоретико-методичного аналізу існуючих підходів управління персоналом поглибити понятійний апарат теорії мотивації персоналу;

- обґрунтувати методологічні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

- оцінити економічні передумови функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу;

- оцінити ефективність системи мотивації персоналу та визначити продуктивність праці в ресторані;

- провести факторний аналіз впливу чинників діяльності персоналу, рівня його мотивованості на результати роботи ресторану;

- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу;

- розробити ефективну модель управління мотивованістю персоналу, оцінити її ефективність.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали методологія та загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Нормативні та законодавчі документи, що стосуються діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу з управління персоналом, офіційні документи і нормативно-правові акти регіональних і місцевих органів влади забезпечили правове поле випускної кваліфікаційної роботи. У роботі застосовано методичний апарат економічної науки, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед них: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, системного та системно-структурного аналізу (при дослідженні термінологічного апарату, визначенні сутності та елементів системи мотивації персоналу); систематизації та узагальнення (для аналізу показників управління персоналом у ресторані «Чорноморка», систематизації показників мотивованості персоналу); групування та економічного аналізу; економіко-статистичні методи, порівняльного і факторного аналізу (при виявленні взаємовпливу та взаємозв'язку факторів на результативні показники діяльності ресторану); експертних оцінок (при визначенні значущості факторів мотивації).

Інформаційною базою дослідження є інформація про діяльність ресторану «Чорноморка», м. Київ.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів щодо формування ефективної системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Наукова новизна результатів, що виносяться на захист, полягає у наступному:

*удосконалено:*

–методику комплексної оцінки ефективності мотиваційних механізмів в реалізації стратегії управління персоналом, яка, на відміну від існуючих в економічних дослідженнях, є адаптованою до сфери ресторанного бізнесу, дозволяє здійснювати діагностику рівня мотивованості персоналу та її впливу на результати діяльності підприємств підприємства в конкурентних умовах.

– концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу, зосереджені на вдосконаленні системи компенсації праці працівників, яка включає такі іманентні елементи: ідентифікацію факторів мотиваційного профілю працівників; діагностику ступеня задоволеності потреб працівників відповідно до мотиваційного профілю працівника; формування стратегії вдосконалення компенсації праці на підприємстві.

**Практичне значення.** Розроблення концептуальних положень і методичних основ системи мотивації персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу дало змогу отримати наукові результати, які мають практичне значення і можуть бути використані в менеджменті ресторанів у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з мотивування персоналу, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу базового підприємства.

До результатів, що мають найбільше *прикладне значення*, належать пропозиції щодо:

– формування рекомендацій щодо розроблення інноваційної системи мотивування персоналу ресторану, яка відбиває основні вимоги сучасного ринку, дозволяє визначити найбільш ефективні напрямки удосконалення роботи персоналу для досягнення цілей підприємства;

– розроблення методики експертної оцінки факторів мотивування за його окремими посадами, яка дозволяє виявити найбільш значимі фактори та розробити заходи щодо активізації персоналу та забезпечення ефективної роботи персоналу.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрантів КНТЕУ. (Додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи** побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків, переліку використаних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Проблема спонукання людей до ефективної праці не є новою, проте глобальні процеси і явища, нові перспективи людського розвитку, загострення міжнародної конкуренції об'єктивно ведуть до ускладнення способів ефективного впливу на поведінку працівників, обумовлюють трансформацію форм і методів мотивації праці в умовах конкурентних відносин, необхідність визначення нових можливостей піднесення дієвості мотивації.

Систематизація наукових концепцій щодо методів мотивації персоналу дозволяє виокремити два періоди в еволюції наукових уявлень:

- перший період пов'язаний зі створенням класичних теорій управління персоналом (охоплює період з XVIII ст. до 70-х рр. XX ст.), що виникли в умовах переходу традиційного суспільства в індустріальне та є підґрунтям сучасного розуміння процесів мотивування людини до праці;

- другий період - виникають теорії управління людськими ресурсами (охоплює період з 80-х рр. XX ст. до 20-х рр. XXI ст.), що безпосередньо впливає на розвиток теорій мотивації, обумовлений чинниками трансформації індустріального суспільства в цифрове з акцентом на цінність знань людини (компетенцій), особистісних якостей працівника [35, 36, 43.].

Кожний з досліджуваних періодів та етапів має іманентні ознаки та специфічні особливості, які представлено у табл..1.1.

Останній сучасний етап в еволюції мотивації пов'язаний із розробкою моделей мотивації персоналу для вирішення завдань трансформації індустріального суспільства в економіку знань та цифрових технологій (парадигма Суспільство 5.0), характеризується впровадженням в мотиваційні теорії ідеї щодо визнання ключової ролі людського

(інтелектуального) капіталу. Завдання мотивації в управлінні персоналом відображають ключові положення концепції людського розвитку, які спрямовані на забезпечення високої якості життя людини, її всебічного, безперервного розвитку та самовдосконалення через професійну реалізацію.

Таблиця 1.1

## Еволюція наукової думки у сфері мотивації персоналу

Періоди зація	Передумови розвитку теорій	Сутнісно-змістовне наповнення теорій та концепцій
1-й період - створення класичних теорій управління персоналом (охоплює період з XVIII ст. до 70-х рр. XX ст.)	Дія чинників трансформації традиційного суспільства в цифрове  Поступове розуміння структури управління персоналом та його ролі у досягненні цілей підприємства	<i>I етап</i> – Сприйняття мотиваційних проблем з позиції біології та психології <i>II етап</i> - Активне запровадження біопсихологічних моделей як мотивів економічної діяльності, перші моделі мотивації та управління персоналом (Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон). <i>III етап</i> – управління персоналом з акцентом уваги на соціальних та психологічних факторах впливу на стимулювання продуктивності праці, розробка та відпрацювання мотиваційних технологій в умовах ринку та конкуренції (Е. Мейо, А. Файоль, Ч. Барнард, П. Друкер, П. Есманській, О.Гастев, Д. Мак Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер)
2-й період: створення теорій управління людськими ресурсами - з 80-х рр. XX ст. до початку XXI ст.	Дія трансформації індустріального суспільства в постіндустріальне.  Розуміння ключової ролі людського капіталу та людських ресурсів в ефективності та конкурентоспроможності підприємств	IV етап – цінність людських ресурсів (інтелектуальний капітал), усвідомлення “гуманізації” праці, “людського розвитку”, розробка мотиваційних моделей та концепцій для економіки в умовах обмеженості ресурсів та росту конкуренції V етап - розробка моделей мотивації персоналу на етапі трансформації індустріальної економіки в цифрове суспільство, зростання цінності людини, формування економіки знань (Бандур С., Богиня Д., Бугуцький О., Гончар О., Грішнова О., Данюк В., Дмитренко Г., Єгоршин А., Колот А., Куліков Г., Нижник В., Семикіна М., Сорока І., Уманський О., Уткін Е., Шекшня С., Щекин Г., Дж.К.Гелбрейт, Р. Арон, Ж. Фурастьє, Іноземцев В., Новікова О.)

Розроблено за :35, 36, 43

Таким чином, узагальнюючи досвід формування мотиваційних теорій, можна дійти висновку, що мотиваційні процеси управління персоналом є вирішальними на сучасному етапі трансформації індустріальної економіки в економіку знань та цінностей. Еволюція наукової думки визначила головні елементи мотивування – потреби, мотиви, стимули, як є пріоритетними і в формування мотиваційної політики суб'єктів ресторанного бізнесу (табл.1.2)

Таблиця 1.2

*Взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів в управлінні персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу*

Потреби	Механізми мотивації	Стимули
1.1.Первинні 1.2.Вторинні (Вищі)	Економічні Соціально-економічні	Заробітна платня Інші статті доходу
2.1.Національність 2.2.Рівень культури 2.3.Історичні умови 2.4.Географічні чинники	Організаційно-культурні, внутрішньоорганізаційні	Природні Освітні
3.1.Минулі 3.2.Теперішні 3.3.Майбутні	Активні Пасивні	Статус особистості
4.1.Повністю задоволені 4.2. Частково задоволені 4.3. Незадоволені взагалі	Оперативні Адаптивні Стратегічні	Соціальні Економічні
5.1. Слабке поєднання з іншими потребами 5.2.Поєднання звичайне 5.3. Повне інтегрування	Механізми мотивації персоналу	Заробітна плата Доходи та прибутки Соціально-психологічні Організаційні
6.1. Географічний: 6.1.1 загальний, 6.1.2 територіальний 6.2. соціальний (за ознаками): 6.2.1 загальний, 6.2.2 в межах країни 6.2.3 всередині соціальної групи за родом занять, 6.2.4. за доходом, 6.2.5 за інтересами	Механізми мотивації економічного суб'єкта (працедавця)	Збереження існуючого та зростання особистого статусу  Задоволення роботою Професійна повага Збільшення прибутків Розширення кругозору, особистісний ріст
7.1. Одинично задоволені 7.2. Періодично задоволені 7.3. Системно постійно задоволені	Механізми мотивації власника бізнесу	Збільшення прибутків та фінансових вигід Окупність бізнесу Рівень конкурентоспроможності Лідерство на ринку Диференціація бізнесу та витрат
8.1. Основні 8.2. Вторинні 8.2.1. Раціональні 8.2.2. Ірраціональні 8.2.3. Прямі 8.2.4. Непрямі	<b>Економічні</b>	<b>Оптимізація структури економічного суб'єкта</b> Оптимізація витрат Оптимізація податків Збільшення доходів

## Продовження табл. 1.2

Потреби	Механізми мотивації	Стимули
9.1. Галузевий 9.2. Міжгалузевий 9.3. Ринковий	Мотив досягнення конкурентних переваг	Можливість отримання вигід та долі ринку
10.1. Матеріальне задоволення 10.2. Задовольняється матеріально і нематеріально 10.3. Задовольняється духовно та інтелектуально	Психологічні	Створення високого іміджу та формування бренду
11.1. Негативне 11.2. Нейтральне 11.3. Позитивне	Внутрішні організаційно-культурні	Корпоративна культура та організаційна культура
12.1. Низький рівень еластичності (задоволення фізіологічних потреб) 12.2. Еластичні (для задоволення вищих потреб) 12.3. Високий рівень еластичності (предмети лакшері сегменту)	Економічні Соціально-психологічні Економічні	Відтворення робочої сили  Створення сприятливих умов праці Самореалізація в колективі
13.1. Індивідуальний 13.2. Груповий 13.3. Суспільний	Внутрішні та зовнішні	Самоповага і повага в колективі, статус Згуртованість колективу, мікроклімат Зміцнення влади

Розроблено за : 33, 43, 56, 64

Аналіз наукових джерел засвідчує, що у економічній науці існують різні наукові погляди на сутність та зміст мотивації персоналу, основні з них згруповано та представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Групування теоретичних підходів до сутнісно-змістовного наповнення терміну «мотиваційний механізм»**

№ п/п	Автор	Характеристика
1.	Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J.	Мотиваційний механізм - це складова механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності людини, і розглядається як впорядкована сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивоутворюючих факторів досягнення складної мети. [ 67 ]
2.	Галенко В.П.	Мотиваційний механізм - це є найбільш ефективно використання здібностей працівників у відповідності з цілями організації та суспільства. [16]
3.	Дмитриенко Г. А.	Мотиваційним механізмом підвищення ефективності праці розуміється сукупність методів та прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, що збуджують їх до певної поведінки

№ п/п	Автор	Характеристика
		в процесі трудової діяльності заради досягнення цілей підприємства й задоволення особистісних потреб [21]
4	Татарець О.Л.	Мотиваційний механізм представляється складною системою зв'язків і взаємовідносин в тріаді “держава–підприємство–працівник”, що забезпечують оптимальне сполучення всіх елементів системи з метою досягнення максимальної ефективності на основі поступового формування працівників нового, ринкового типу з високим рівнем мотивації до продуктивної праці, розвитку конкурентоспроможності. [57]
5	Комаров Є.І.	Мотиваційний механізм це комплекс економічних важелів, засобів соціального та морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до економічної активності або підсилюють їх [33]
6	Зайцев Г	Мотиваційний механізм має передбачати дію таких важелів, які б стимулювали дії і роботодавців, і працівників у конкретному напрямі, створюючи певні мотиви поведінки на ринку праці [28]
7	Доровської О. Ф., Затейщиков а О. О.	Розглядає мотивацію як: 1) складові гіпотетичного психологічного процесу, який викликає почуття потреб і потягів; 2) поведінку, спрямовану на досягнення мети, що сприяє їх задоволенню [23]
8.	Власне визначення	<i>Мотиваційний механізм управління персоналом</i> - це це мультикомпонентна та багатосистемна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних та адміністративних заходів, чинників та методів впливу на задоволення сформованих або прогнозуємих потреб персоналу для досягнення особистісних цілей працівника або групових цілей колективу (команди) , організації (ресторану) для забезпечення конкурентних переваг організації та особистісного розвитку працівника

Мотиваційний механізм тісно пов'язаний з іншими процесами управління персоналом, його наповнення в сфері ресторанного бізнесу складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;



- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Мотиваційний механізм суб'єктів ресторанного бізнесу є зоною елементом підвищеної чутливості та непередбачених наслідків. Проте і тут простежується декілька трендів:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні підприємства ресторанного господарства прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні підприємства ресторанного господарства надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем [25, с. 18].

## 1.2. Методологічні засади формування та реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів [7]: 1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками); 2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації); 3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці); 4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх); 5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні); 6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими); 7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад); 8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи); 9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх); 10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування); 11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії); 12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою). Для успішної системи мотивації для кожного конкретного

працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявністю на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду [7].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що мотивування до ефективної праці суб'єктів ресторанного бізнесу базується на комплексному використанні стимулів матеріального (оплата праці, системи преміювання, додатковий дохід, не грошові пільги та компенсації) і нематеріального (статусні символи, мікроклімат, можливості професійного розвитку, колективно-договірне та адміністративне регулювання) характеру.

Процеси формування мотиваційних механізмів відбуваються під впливом багатьох чинників. Проведений аналіз наукових джерел [20,30,35,36,38,44,49,50-54,64,74,80,94-97,99,100,118,121] дозволяє розробити наступну систему реалізації мотиваційного механізму на рівні економічного суб'єкта.:

<b>Організаційні, соціально-економічні та суспільно-політичні чинники й форми зовнішнього мотиваційного впливу*</b>				
Професійні спілки працівників		Соціальна політика держави	Економічна політика держави	Спілки працедавців, підприємців та працівників
↓		↓		↓
<b>Чинники формування ММУП</b>				
		↓		
<i>Внутрішні організаційні чинники мотиваційного впливу:</i>  - заробітна плата, премії; - дивіденди; - розподіл		<b>Система мотиваційного управління персоналом</b>		<i>Галузеві чинники мотиваційного впливу:</i>  ▪ відносини власності; ▪ правові взаємовідносини; ▪ інституціональне оформлення
		<b>Мотиваційні механізми:</b>	<b>Суб'єкти мотиваційного впливу:</b>	
		▪ результативності діяльності; ▪ забезпечення ефективності	-найманий працівник;	

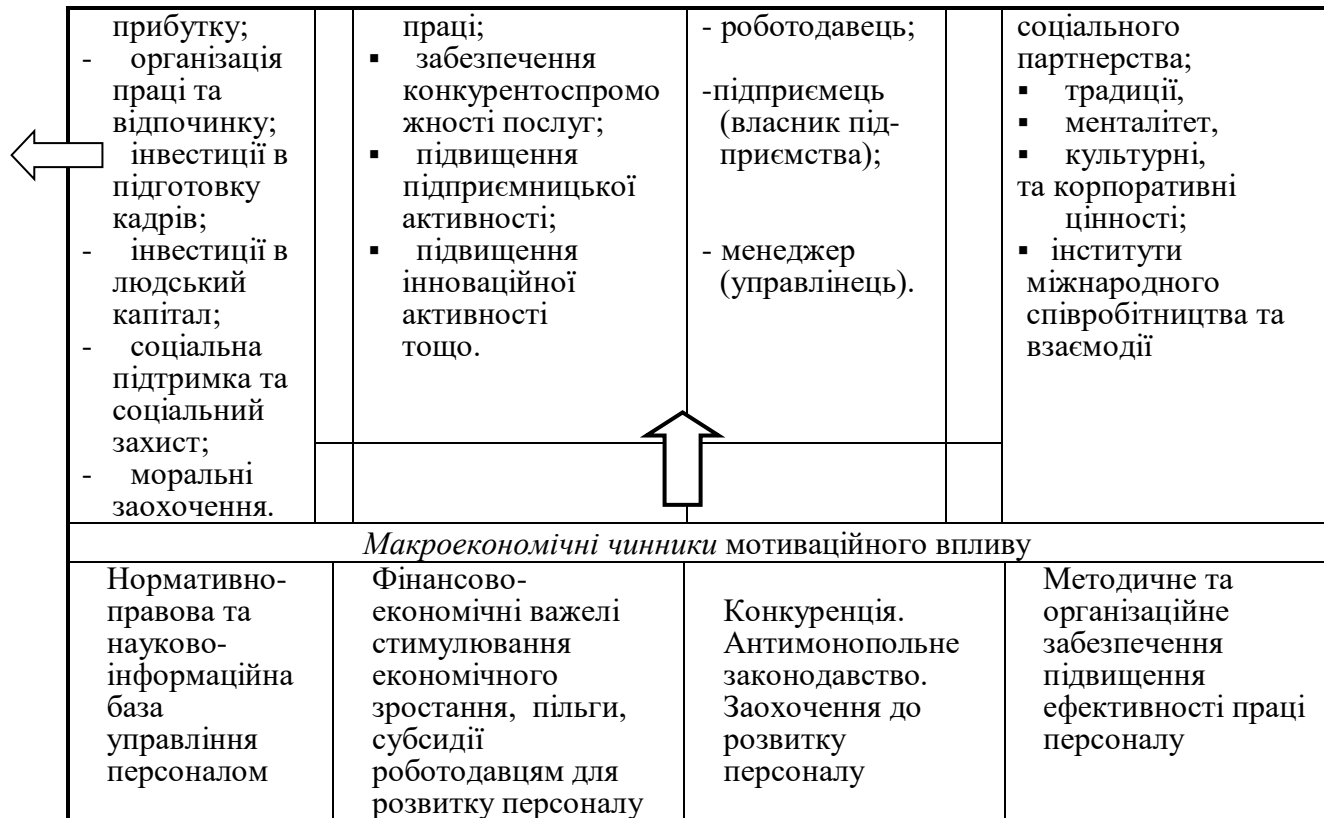


Рис. 1.1. Блок-схема формування мотиваційних механізмів управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу

Таким чином, мотиваційний механізм управління персоналом – це саморегулююча система мотивів і стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб працівників, але реалізованих через колективний (приватно груповий, консолідований) інтерес більшості, тобто через забезпечення досягнення корпоративної мети бізнесу – створення конкурентної організаційної культури ресторану.

Таким чином, в умовах економіки знань працівник і менеджер підприємства мають потребу в мотивації. Операційний працівник – збільшенням його достатку (або розміром заробітку), для керівника, можливо, важливі як економічні мотиви, скільки соціальні (розуміння його дій підлеглими, самореалізація тощо).

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ЧОРНОМОРКА», М. КИЇВ

#### 2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Чорноморка» — національна франчайзингова мережа рибних лавок, сформованих за концепцією «демократичної лояльної цінової політики», яка базується на меню рибних страв власного приготування. Меню закладу містить широкий асортимент страв з чорноморських делікатесів та великий вибір річкової риби. Основною метою діяльності закладу згідно статуту є надання ресторанних послуг, реалізація напоїв та барної продукції та забезпечення дозвілля споживачів. **Концепцію діяльності ресторану представлено у табл. 1.1.**

*Таблиця 2.1*

#### Концептуальні особливості діяльності ресторану „Чорноморка”, м. Київ

Показники	Характеристика
Тип та концепція закладу	Рибний ресторан, культурно-гастрономічний простір з демократичними цінами
Форма власності	Приватна
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент ресторанної продукції	широкий, понад 120 найменувань
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами, самообслуговування
Концепт меню	- меню з вільним вибором страв; - дитяче меню - меню для корпоративних заходів - обслуговування з доставкою, «на виніс»
Режим роботи	7 днів на тиждень; - тривалість роботи: з 10.00 до 24.00
Санітарні вимоги	витримані, система ХАССП (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points)
Особливості сервісу	Страви на замовлення за меню; страви дня; сезонне меню; страви на виніс; кейтеринг; банкети, інші івенти

Досліджуючи організаційний дизайн ресторану “Чорноморка”, м. Київ (рис.2.1) можна зробити висновок, що забудовою вона - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на розподілі процесів через визначення обов’язків, повноважень та відповідальності працівників за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Її перевагами є: висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних ситуацій та вирішення операційних завдань; вивільнення лінійних менеджерів від вирішення специфічних питань; стандартизація, формалізація та програмування операційної діяльності.

Організаційна структура забезпечує виконання наступних функцій:

- Виробництво та реалізація кулінарної продукції та купівельних товарів, організація обслуговування споживачів;
- виробництво та реалізація алкогольних та безалкогольних напоїв та купівельної барної продукції, організація обслуговування клієнтів;
- розробка стратегії управління підприємством;
- ведення бухгалтерського обліку;
- управління фінансовою діяльністю підприємства;
- планування та проведення економічного аналізу на підприємстві;
- маркетингова робота;
- ведення діловодства;
- юридичне забезпечення;
- складування та зберігання товарів та сировини;
- загальне внутрішньофірмове управління підприємством;
- організація постачання сировини, товарів та обладнання;
- управління кадрами;
- технічне (інженерне) забезпечення роботи бару;
- робота по охороні праці та техніці безпеки;
- контроль якості продукції та послуг;
- програмно-інформаційне забезпечення та комп’ютеризація роботи бару;
- соціальний розвиток колективу підприємства.

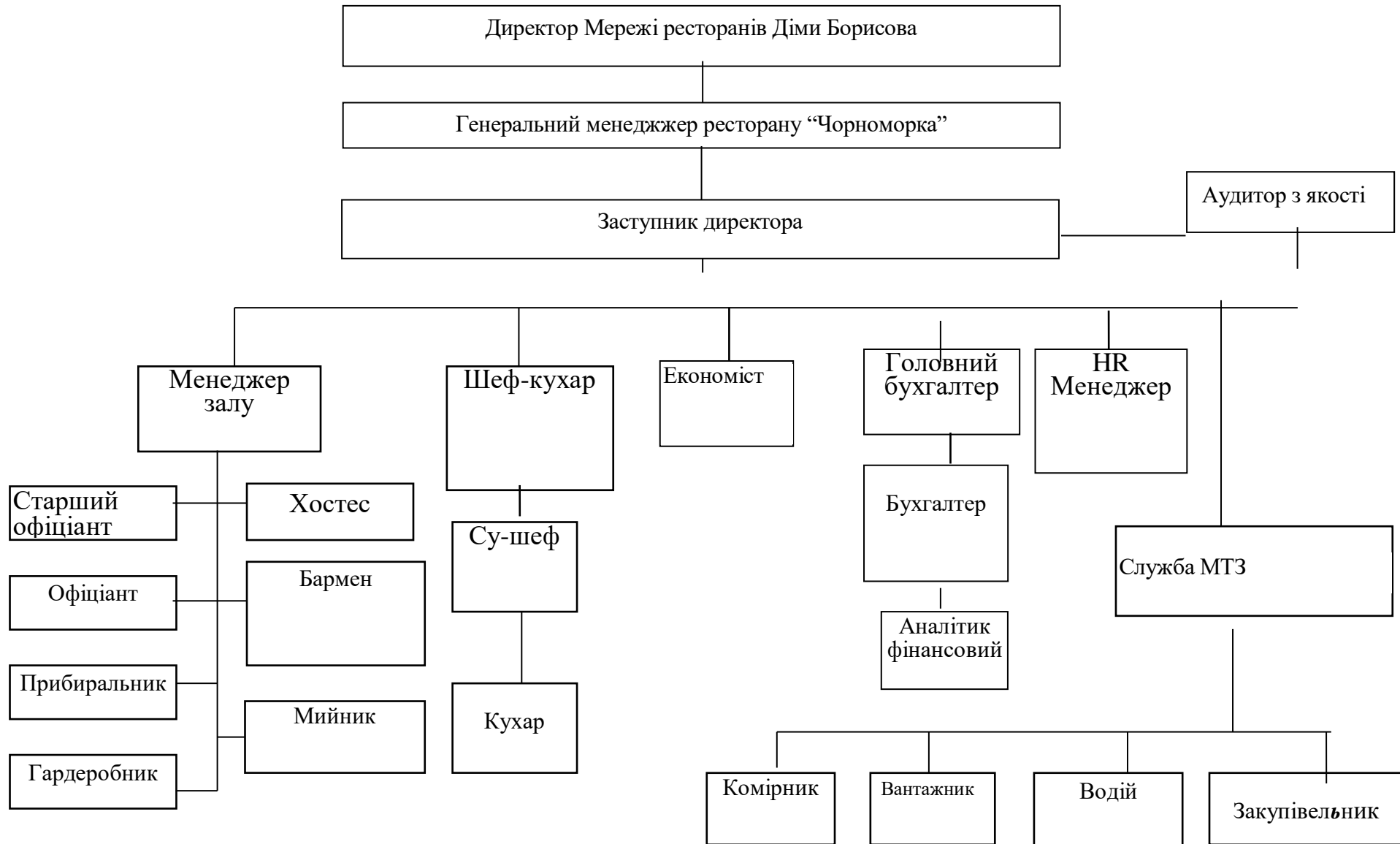


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану "Чорноморка", м. Київ

Серед методів, використовуваних в управлінні, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні — і велика кількість конкретних, часткових методів.

Використання методів управління в ГК «Чорноморка» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Діагностика методів менеджменту в  
ресторані «Чорноморка», м. Київ**

Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
<b>Економічні</b>			
Довго -, середньо – та короткострокові плани	Планування діяльності підприємства на півроку вперед	Взаємодіє із плануванням, зокрема, стратегічним.	Взаємодіє з адміністративними методами та соціально – психологічними, зокрема формування мікроклімату в колективі.
Економічні стимули	Встановлення премій та надбавок.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням та контролем.	Взаємодіє з адміністративними методами та соц. – психолог .
Податки	Встановлення податків держ,які сплачує дане підприємство	Взаємодіє з мотивацією та плануванням.	Взаємодіє з адміністративними методами.
Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
Фінанси	Розпорядження своїми коштами.	Взаємодіє з плануванням та керуванням.	Взаємодіє з організаційними діями.
Кредит	Встановлення розміру кредиту, під який підприємство може надати свої послуги.	Взаємодіє з плануванням та контролем.	Взаємодіє з організаційними ат розпорядчими діями.
Бюджет	Складання плану доходів та витрат фірми на певний період.	Взаємодіє з плануванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з ціною, кредитом, економічними стимулами.
Ціни	Встановлення цін на послуги	Планування, контроль.	Взаємодіє з фінансами, податками, кредитом, організ та розпор. діями.



## Продовження табл. 2.2

Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
<b>Адміністративні</b>			
Організаційні дії	Застосовуються через закони, декрети, статuti.	Взаємодіє з організаванням, контролем.	Взаємодіє з методами формування колективів, економ. планами.
Розпорядчі дії	Усунення недоліків у роботі, виправлення помилок	Взаємодіє із контролем, регулюванням та організаванням.	Взаємодіє з цілями, дисциплінарними діями.
Дисциплінарні дії	Накладання штрафу на працівника, який поламав обладнання.	Взаємодіє з плануванням, контролем та регулюванням.	Взаємодіє з моральними стимулами та розпорядчими діями.
<b>Соціально - психологічні</b>			
Соціальні плани	Програма допомоги багатодітним працівникам.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням.	Взаємодіє з розпорядчими діями, моральними стимулами формув. колективів.
Моральні стимули	Надання винагороди за якісно проведену роботу	Взаємодіє з мотивацією та регулюванням.	Взаємодіє з економічними стимулами та дисциплінарними діями.
Методи форм. колективів та клімату в колективі	Здійснюється через створення сприятливого клімату в колективі.	Взаємодіє з організаванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з організаційними діями, моральними стимулами та соц. планами.
<b>Технологічні</b>			
Технологічні документи	Інструкції та процедури по користуванню обладнанням.	Взаємодіє з організацією та контролюванням.	Взаємодіє з Конструк. Документ. та розпорядч. діями.
Конструкторські документи	Плани приміщень, технології та комп'ютерної мережі.	Взаємодіє з плануванням та організаванням.	Взаємодіє з технологічними документами та розпорядчими діями.

У залежності від цілей, задач аналіз витрат на якість і можливостей одержання необхідних для його здійснення даних аналітичні методи істотно розрізняються. Впливає на це розходження і проходження продукцією визначеного етапу діяльності підприємства, і її місце в ланцюжку формування витрат у конкретний момент.

Узагальнюючим показником ефективності роботи ресторану «Чорноморка» є дохід від реалізації продукції та послуг і прибуток ресторану, який необхідно розглядати в динаміці (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка економічних показників діяльності ресторану  
«Чорноморка», м. Київ за 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2018	2019	2020	2019 до 2018		2020 до 2019		2020 до 2018	
				Абсолютн е, (+, -)	Відносне, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносне, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносне, %
Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн.	46908	56400	62860	95000	20,2	6460	11,5	15960	34,01
Чисий дохід тис.грн.	39090	47000	52380	7910	20,2	5384	11,5	13294	34,01
Валовий прибуток, тис.грн.	23310	27870	29690	4564	19,6	1820	6,5	6384	27,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	15930	17300	18810	1374	8,6	1510	8,7	2884	18,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	15930	17290	18800	1364	8,6	1510	8,7	2874	18,0
Чистий прибуток, тис.грн.	11830	12460	14250	628	5,3	1791	14,4	2419	20,4

Найбільш загальну характеристику прибутку ресторану дають показники його абсолютної величини як в статистиці, так і в динаміці. Так, протягом 2018-2020 рр. валовий прибуток ресторану «Чорноморка» зріс на 6384 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 11830 тис.грн. у 2018 році до 14250 тис.грн. або на 20,4%. З метою найбільш повного аналізу

показників прибутку ресторану «Чорноморка» вони наводяться з на різних етапах формування прибутку.

Динаміка ефективності використання оборотних коштів у ресторані «Чорноморка» виглядає наступним чином.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних засобів  
ресторану «Чорноморка», м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2018	2019	2020	2019 до 2018		2020 до 2019		2020 до 2018	
				Абсолютне (+, -)	Відносне, %	Абсолютне (+, -)	Відносне, %	Абсолютне (+, -)	Відносне, %
Середньорічний обсяг оборотних коштів підприємства, тис.грн.	8705	11810	10750	3100,9	35,7	-1060,4	-9,0	2040,5	23,49
Чистий дохід, тис.грн.	3909 0	47000	52380	7910	20,2	5384	11,5	13294	34,01
Кількість днів у періоді, дн.	365	365	365	0	0,0	0	0,0	0	0,00
Одноденний обсяг реалізації, тис.грн. (п.2/п.3)	107,1	128,8	143,5	21,7	20,3	14,7	11,4	36,4	33,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (п.2/п.1)	4,49	3,98	4,87	-0,51	-11,4	0,89	22,4	0,38	8,46
Період обороту оборотних коштів, дн. (п.1/п.4)	81,28	91,72	74,91	10,44	12,8	-16,8	-18,3	-6,37	-7,84

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2019 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2018 роком, а у 2020 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів ресторану “Чорноморка” в 2020 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника ресторану та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Ефективну роботу інженерно-технічних працівників ресторану характеризують показники ефективності використання матеріально-технічної бази та їх динаміка (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання матеріально-технічної бази ресторану «Чорноморка», м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2018	2019	2020	2019 до 2018		2020 до 2019		2020 до 2018	
				Абсолютн е, (+,-)	Відносн, %	Абсолютн е, (+,-)	Відносн, %	Абсолютн е, (+,-)	Відносн, %
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Фондовіддача ОФ, грн. (п.3/п.1)	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66

Отже, як видно з таблиці, в 2020 році дещо підвищилась фондовіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства “Чорноморка” (на 0,73 грн) порівняно із 2018 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно

зріс з 3,14 до 3,82). Такий стан речей свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ГК «Чорноморка» за результатами інформації, яку представлено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Діагностика впливу факторів внутрішнього середовища  
ресторану "Чорноморка", м. Київ**

№ п/п	Фактор внутрішнього середовища	Оцінка фактора, бали	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	4,2	1. Чіткість розподілу функціональних і лінійних обов'язків. 2. Відносна концентрація влади. 3. Використання передових технологій.	1. Висока плинність персоналу. 2. Потреба у спеціалізованих вузько профільних фахівцях
2.	Персонал	3,8	1. Висока компетентність управлінського персоналу.	1. Відсутність систем персонального стимулювання персоналу. 2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. 3. Відсутність соціального захисту персоналу.
3.	Фінанси	4,5	1. Помірна прибутковість діяльності 2. Наявність коштів для ведення конкурентної боротьби.	1. Відсутність стратегії розвитку 2. Відсутність сертифікованої системи якості
4.	Маркетинг	4,6	1. Наявність операційних напрямків діяльності. 2. Добре налаштована система збуту. 3. Високий рівень стандартизації послуг	1. Відсутність системних маркетингових досліджень ринку. 2. Низька диверсифікація попиту

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище, їх збалансування визначає наявність організаційних та економічних передумов для формування системи організації праці на засадах концепції TQM.

## 2.2. Оцінка ефективності мотивування персоналу

Аналіз ефективності управління персоналом в ресторані «Чорноморка» розпочнемо із аналізу структури персоналу даного підприємства.

Структура персоналу – це частка (питома вага) кожної групи чи категорії в загальній чисельності працюючих на підприємстві. Для аналізу структури необхідно порівняти питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній чисельності звітного періоду з минулорічними показниками використовуючи абсолютне відхилення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

### Склад та структура персоналу ресторану «Чорноморка», м. Київ у динаміці за 2018-2020 роки

Категорії персоналу	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення відносно -	
	к-ть осіб	питома вага %	к-ть осіб	питома вага %	к-ть осіб	питома вага %	2019 від 2018	2020 до 2019
Чисельність персоналу, осіб, всього	37	100	40	100	39	100	0	0
в т. ч.								
адміністративний персонал, осіб	14	37,8	15	37,5	15	38,46	-0,3	1,0
операційний персонал, осіб	19	51,4	20	50,0	19	48,72	-1,4	-1,3
технічний персонал, осіб	4	10,8	5	12,5	5	12,82	1,7	0,3

Аналізуючи структуру персоналу можна зробити висновки, що суттєвих змін у структурі не відбулося. Зменшення питомої ваги обслуговуючого персоналу за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком та з 2018 роком свідчать про підвищення ефективності використання робочого часу працівників.

Питома вага адміністративного персоналу знизилась у 2019 році порівняно з 2018 на 0,3%, а в порівнянні 2020 року з 2019 роком зросла на 1,0%, що є свідченням розширення ланковості системи менеджменту.

Отже, для даного підприємства зниження питомої ваги основних робітників у загальній чисельності працівників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростанням продуктивності праці.

Відомо, що оплата праці є одним із найважливіших стимулів для працівників при реалізації намічених планів підприємства.

Персонал ресторану поділяється за розмірами заробітної плати на декілька груп (табл. 2.7, рис. 2.2).

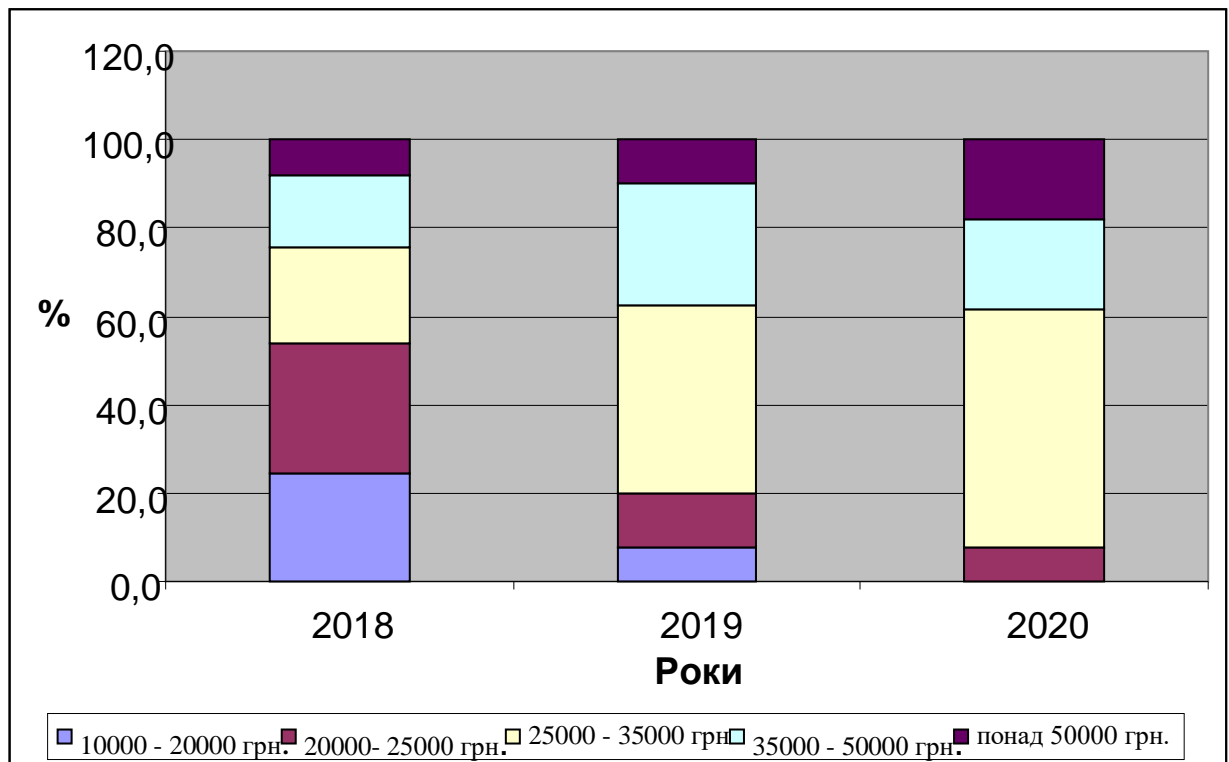
Таблиця 2.7

**Структура працівників ресторану “Чорноморка”, м. Київ за рівнем посадового окладу у динаміці за 2018-2020 роки**

Розмір посадового окладу	Роки					
	2018		2019		2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1000 - 20000 грн.	9	24,3	3	7,5	0	0
20000 - 25000 грн.	11	29,7	5	12,5	3	7,7
25000 - 35000 грн.	8	21,6	17	42,5	21	53,8
35000 - 50000 грн.	6	16,2	11	27,5	8	20,5
понад 50000 грн.	3	8,1	4	10,0	7	17,9

Як видно з таблиці, зменшується частка працівників, які отримують оклад від 15000 до 25000 грн. (з 54% у 2018 році до 7,7% у 2020 році).

Натомість суттєво зростає частка працівників, які отримують більшу заробітну плату (2500-3500 грн. – з 21,6% у 2018 році до 53,8% у 2020 році; 5000 грн. і більше – з 8,1% у 2018 році до 17,9% у 2020 році). Це сприяє зацікавленості персоналу та є істотним економічним мотиватором праці у ресторані, оскільки спонукає працівників працювати більш ефективно.



*Рис. 2.2. Структура працівників ресторану «Чорноморка», м. Київ за розміром посадового окладу у динаміці за 2018-2020 роках*

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці у ресторані «Чорноморка», м. Київ у динаміці за останні три роки (табл. 2.8).

Аналізуючи дані наведеної таблиці 2.9, можна сказати, що підприємство переходить на більш прогресивні форми оплати праці.

Таким чином, проаналізувавши структуру персоналу, його структуру за посадами та фондом оплати праці працівників, можна зробити висновок про те, що політика підприємства у сфері персоналу направлена на підвищення економічної мотивації з одночасним скороченням чисельності працівників. В умовах високої конкуренції робочої сили такі кроки підприємства можна



назвати доцільними, оскільки воно прагне від працівників вищої кваліфікації, досвіду, відповідальності. У свою чергу визначена кількість працівників одержує певні гарантії за контрактом, який більш жорстко регулює права та обов'язки як працівника, так і роботодавця.

Таблиця 2.9

**Структура фонду оплати праці співробітників ресторану “Чорноморка”, м. Київ у динаміці за 2018-2020 роках**

Назва показника	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення питомої ваги (+, -)		
	тис.грн.	питома вага %	тис.грн.	питома вага %	тис.грн.	питома вага %	2019 від 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
Фонд оплати праці всього	11763	100	13223	100	16486	100	0,0	0,0	0,0
у т.ч.:									
Фонд основної заробітної плати	9781	83,2	10839	82,0	12559	76,2	-1,2	-5,8	-7,0
Фонд додаткової заробітної плати	1053	9,0	1137	8,6	1655	10,0	-0,4	1,4	1,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	929	7,9	1247	9,4	2272	13,8	1,5	4,4	5,9

Організація праці як один з базових факторів досягнення необхідних результатів праці та виробництва в сучасних умовах набуває все більшого значення. Діагностика показників ефективності використання трудових ресурсів в ресторану “Чорноморка” подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання персоналу ресторану “Чорноморка”, м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Чисельність персоналу, осіб, всього	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
в т. ч.						
адміністративний персонал, осіб	14	15	15	7,1	0,0	7,1
обслуговуючий персонал, осіб	19	20	19	5,3	-5,0	0,0
технічний персонал, осіб	4	5	5	25,0	0,0	25,0
Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн.	39086	46996	52380	20,2	11,5	34,0

Показник	Роки			Роки		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Продуктивність праці всього, тис. грн.	1056	1175	1343	11,2	14,3	27,1
Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн.	2792	3133	3492	12,2	11,5	25,1
Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн.	2057	2350	2757	14,2	17,3	34,0
Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн.	9772	9399	10476	-3,8	11,5	7,2

Як свідчать дані табл. 2.9, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2018 р. становила 1056 тис. грн. В 2019 р. вона зросла до 1175 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2020 р. – до 1343 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу.

При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці протягом 2018-2020 рр. в структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2018 р. становила 2792 тис. грн. В 2019 р. вона зросла до 3133 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2020 р. – до 3492 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2018-2020 рр. склало 25,1%.

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2018р. становила 2057 тис. грн. В 2019 р. вона збільшилася до 2350 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2020 р. також спостерігається зростання даного

показника до 2757 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у ресторані.

Найбільший обсяг продукції підприємства на одного працівника припадає на категорію технічного персоналу. Це зумовлено порівняно невеликою чисельністю персоналу даної категорії. Так, у 2018 році продуктивність праці одного працівника технічного персоналу становила 9772 тис. грн. В 2019 р. вона знизилась до 9399 тис. грн., тобто на 3,8%, а в 2020 р. зросла до 10476 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника технічного персоналу за 2018-2020 рр. склало 7,2%.

Графічно зміни продуктивності праці одного працівника ресторану “Чорноморка” в 2018-2020 рр. подані на рис. 2.4.

Проаналізуємо загальну ефективність фонду оплати праці працівників підприємства (табл. 2.10).

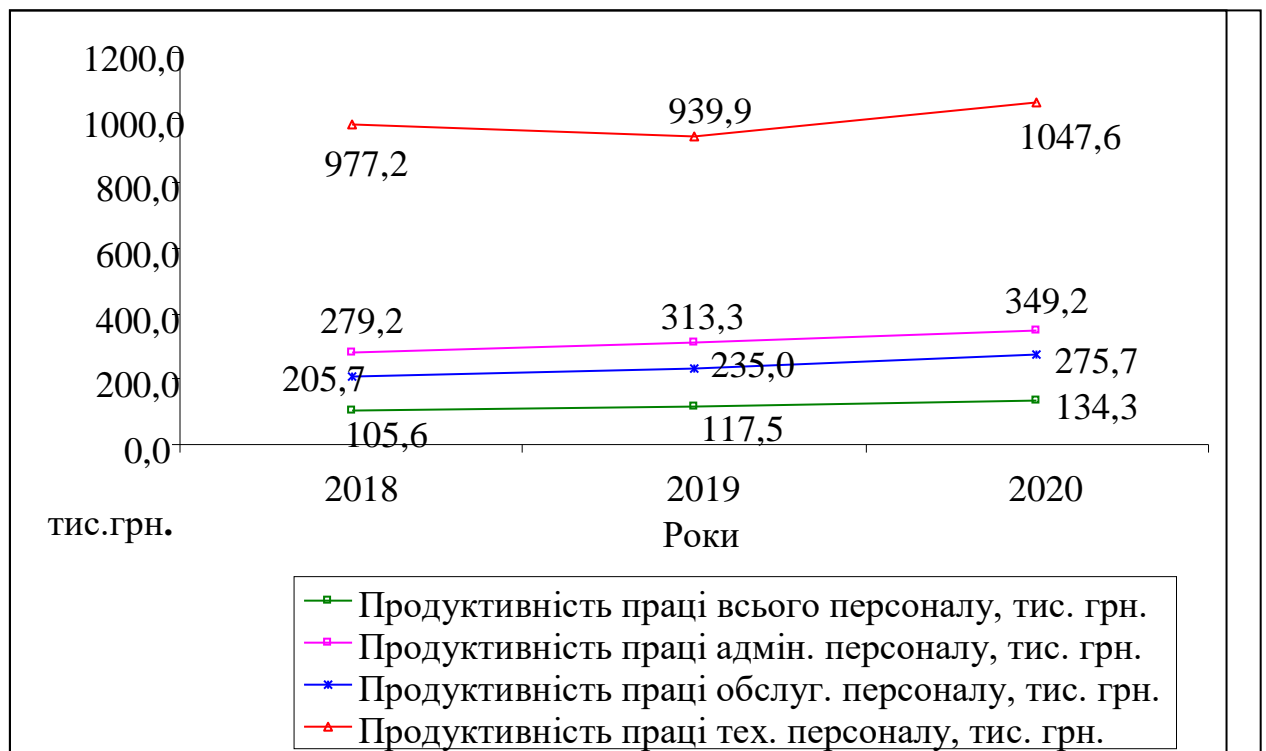


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників продуктивності праці працівників ресторану “Чорноморка” м. Київ за 2018-2020 рр.

Як видно з табл. 2.10, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства “Чорноморка” за 2018-2020 рр. зростав паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання

матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві (рис. 2.4).

Таблиця 2.10

**Розрахунок показників ефективності фонду оплати праці працівників ресторану “Чорноморка”, м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	11763	13223	16486	12,4	24,7	40,2
Чистий обсяг реалізації продукції	39086	46996	52380	20,2	11,5	34,0
Чистий прибуток	11831	12459	14250	5,3	14,4	20,4
Середня заробітна плата, грн.	26493	27548	35226	4,0	27,9	33,0
Оборотність витрат на оплату праці, разів	3,3	3,6	3,2	7,0	-10,6	-4,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	100,6	94,2	86,4	-6,3	-8,3	-14,1

Аналізуючи показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, пов’язані з обсягом реалізації та прибутком підприємства, можна сказати про різну динаміку їх зміни.



Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати в ресторані “Чорноморка”, м. Київ за 2018-2020 рр. (грн./місяць)

Динаміка зміни показника рентабельності фонду оплати праці не відбиває динаміку зміни чистого прибутку підприємства (протягом аналізованого періоду прибуток зростав, а рентабельність знижувалася), тому можна зробити висновок, що фонд плати праці зростав вищими темпами ніж чистий прибуток підприємства. Загальне зниження показника рентабельності фонду оплати праці за 2018-2020 рр. склало 14,1%. Причому, найбільшу рентабельність має фонд оплати праці працівників внаслідок найменшого його обсягу за досліджуваний період (рис. 2.5).

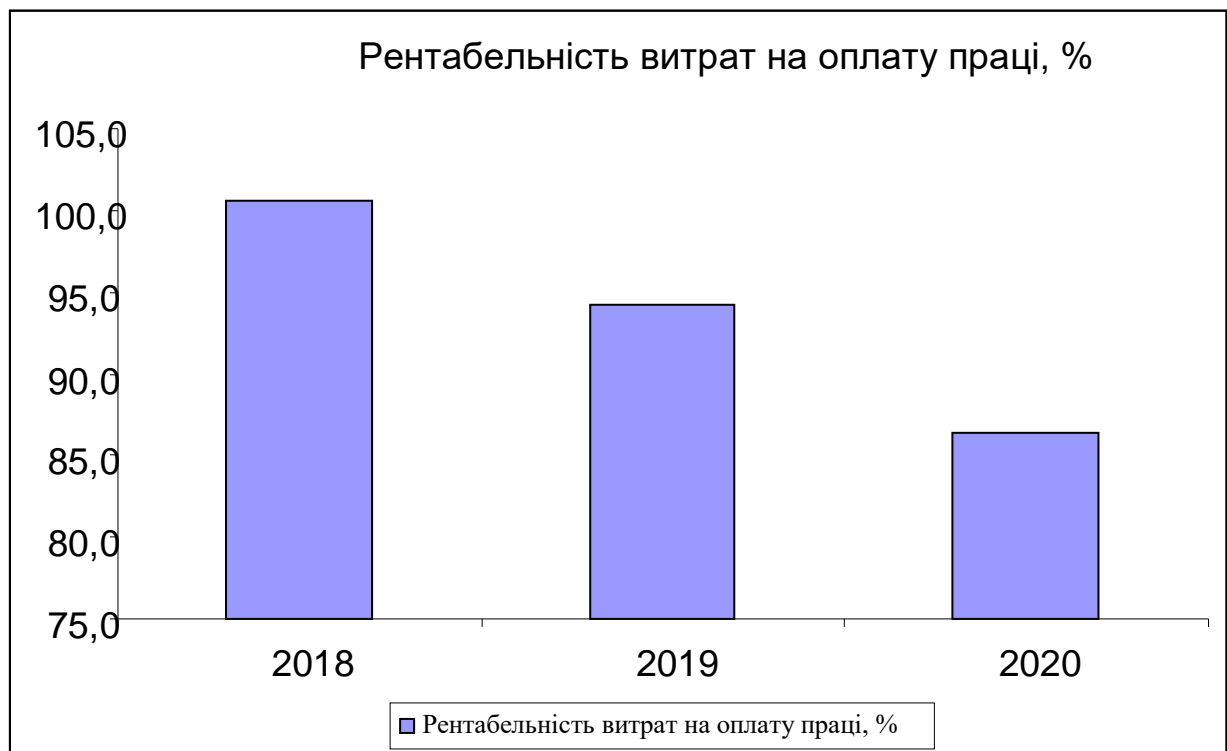


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників рентабельності витрат на оплату праці персоналу в ресторані "Чорноморка", м.Київ за 2018-2020 рр.

Щоб визначити, чи випереджають темпи росту продуктивності праці, чистого товарообороту та чистого прибутку темпи росту рівня оплати праці, необхідно обчислити індекси приростів відповідних показників (табл. 2.11).

Як видно з проведених розрахунків, коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та продуктивності праці протягом 2018-2020 рр. є більшим з одиницю, що свідчить про наявність зв'язку між ФОП та продуктивністю праці. Крім того, його рівень дещо збільшується (з

1,01 до 1,10), що є позитивною тенденцією, оскільки зв'язок між показниками посилюється.

Таблиця 2.11

**Розрахунок індексів приростів продуктивності праці, чистого доходу, чистого прибутку та рівня оплати праці в ресторані “Чорноморка”, м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Темп зростання, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
ФОП	11763	13223	16486	112,4	124,7	140,2
Чистий обсяг реалізації послуг (ТО)	39086	46996	52380	120,2	111,5	134,0
Чистий прибуток (ЧП)	11831	12459	14250	105,3	114,4	120,4
Чисельність персоналу	37	40	39	108,1	97,5	105,4
Продуктивність праці (ПП)	1056	1175	1343	111,2	114,3	127,1
Кпп				1,01	1,09	1,10
Кто				0,93	1,12	1,05
Кчп				1,07	1,09	1,16

Коефіцієнт співвідношення індексів фонду оплати праці та товарообороту є меншим за одиницю в 2019/2018 рр. Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не „зароблено” зростанням обсягів діяльності. Зростання показника у 2020 році свідчить про те, що в цьому періоді система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці.

Істотне зростання коефіцієнту співвідношення фонду оплати праці та прибутку підприємства свідчить про те, що порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).

Таким чином, проведений аналіз показників ефективності різних форм оплати праці персоналу в ресторані “Чорноморка” відображає позитивні тенденції щодо управління оплатою праці на підприємстві в цілому. Це підтверджує зростання показників продуктивності праці як взагалі по підприємству, так за окремими категоріями працівників. Крім того, спостерігається зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві, що свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві.

### 2.3. Діагностика результативності елементів діючої системи мотивування персоналу ресторану

Ефективність системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства залежить від використання в сукупності трьох її основних напрямів:

– формування кадрового потенціалу (планування необхідної кількості персоналу, визначення потреби в наймі, пошук, набір, відбір, адаптація персоналу);

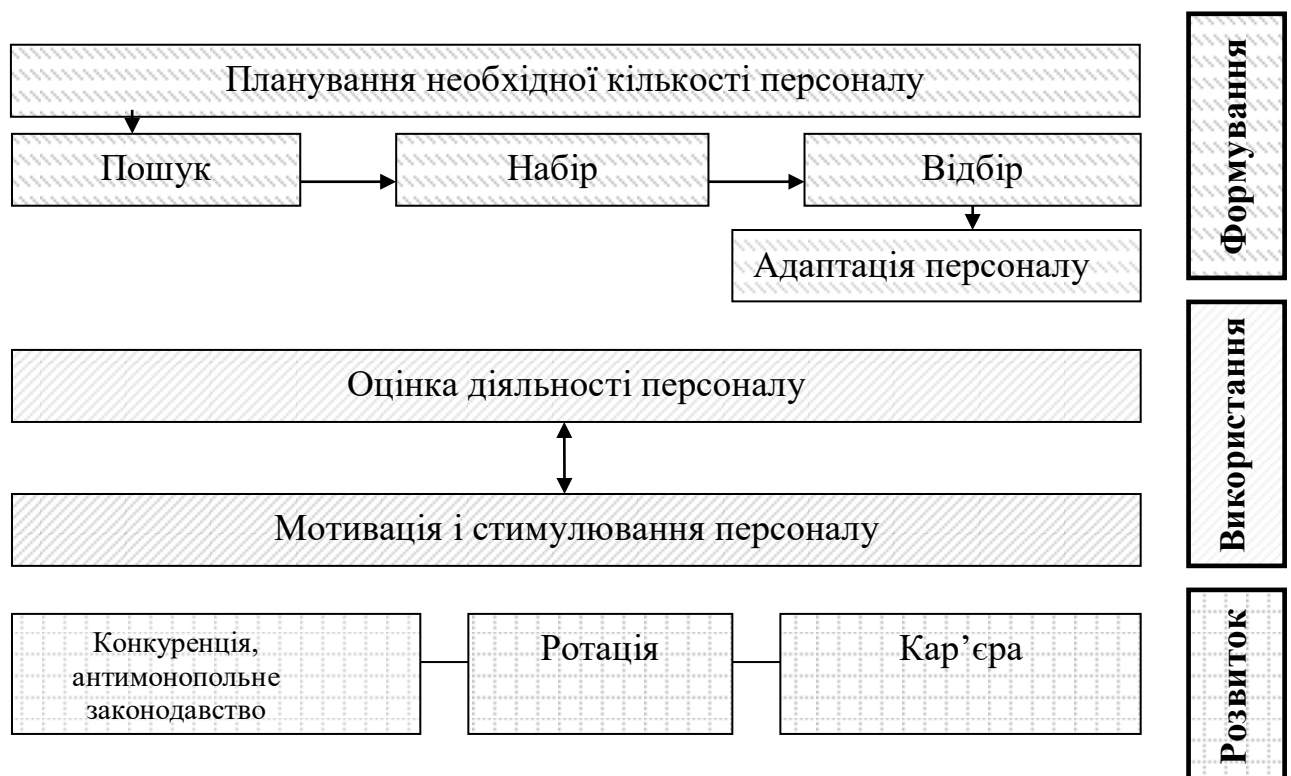


Рис.2.6. Бізнес-процеси системи с управління персоналом ресторану та роль мотивації в ресторані «Чорноморка», м.Київ

– – ефективного використання людського потенціалу (оцінка, організація і нормування праці, мотивація і стимулювання);

розвитку кадрового потенціалу (внутрішньофірмове навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, ротація, планування кар'єри, організаційна культура).

У ресторані активно використовується така система оцінки персоналу як атестація персоналу. Центральний момент атестації в ресторані «Чорноморка» - атестаційна співбесіда - зустріч керівника і підлеглого, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, намічаються цілі і показники роботи наступного року. З методів оцінки використовується управління за допомогою постановки цілей, коли для кожного співробітника встановлюються індивідуальні завдання, а на співбесіді визначається їх виконання.

Окрім вищеперелічених методів і методик оцінки якості виконуваної співробітником роботи, його професіоналізму і, отже, якості послуг, що надаються, існують і методи зовнішньої оцінки, коли якість обслуговування і послуг, що надаються, оцінюють споживачі послуг ресторану.

Однією з таких методик є оцінка обслуговування за допомогою гостьових відгуків — методика «гостьові анкети», яка була адаптована для досліджуваного підприємства автором даної магістерської роботи.

Така форма оцінювання роботи персоналу дозволяє звернути увагу на ті сторони сфери гостинності, які видно лише з позиції гостей. Аналіз гостьових анкет дозволяє виявити конкретні випадки неякісного обслуговування, а також існуючі тенденції в зниженні рівня сервісу як по службах, так і по конкретних особах. Отримана в результаті інформація дозволяє частково прогнозувати розвиток персоналу і планувати тренінги.

Для аналізу якості послуг, що надаються персоналом ресторану, розроблено анкету, яка дозволяє не тільки визначити портрет споживача ресторану, а також проаналізувати ступінь задоволеності споживачів якістю наданих послуг.



Гостьові анкети було розкладено в номери. При цьому доступ персоналу до вже заповнених гостьових анкет був обмежений: було встановлено спеціальний ящик для анкет в центральному холі ресторану. Таким чином, було опитано 100 осіб, що були обслужені у ресторані «Чорноморка». За результатами обробки заповнених анкет було складено аналітичні таблиці за блоками питань.

З аналізу першого блоку питань, що стосуються формування портрету споживача (блок питань так звану паспортичку - прізвище гостя, вік, стать, мета візиту) можна зробити висновок, що у своїй діяльності ресторан повинен орієнтуватися переважно на чоловіка віком 31-60 років, одруженого, що подорожує переважно з діловою метою з частотою раз на місяць, або частіше. Рівень доходу споживачів ресторану переважно від 50000 грн. на сім'ю.

Слід зазначити, що проаналізований у першому підрозділі цього розділу матеріально-технічна база, кількість та якість основних та додаткових послуг та цінова політика підприємства відповідає саме такому портретові споживача ресторанних послуг.

Другий блок питань стосується оцінки задоволеності споживачів якістю наданих послуг. Вивчення міри задоволеності споживача дозволяє оцінити вклад різних складових якості (компонентів дерева) послуг, що надаються, в загальну думку споживача про якість досліджуваного об'єкту.

Для даної оцінки необхідно визначити важливість складових якості роботи по п'ятибальній системі і важливість компонентів дерева якості по п'ятибальній системі в порядку зниження міри важливості (табл.2.12).

Для аналізу споживчої задоволеності ста споживачам було запропоновано в анкеті оцінити:

- важливість десяти запропонованих дослідником складових роботи ресторану по п'ятибальній системі, показаній вище;
- якість цих складових по п'ятибальній системі.

Таблиця 2.12

**Важливість складових якості роботи ресторану «Чорноморка» за п'ятибальною шкалою**

Міра задоволеності споживача якістю виконання кожного компонента дерева	Оцінка	Бал	Спосіб надання результату опиту по задоволеності
Повністю незадоволений	Дуже погано	1	0
Незадоволений	Незадовільно	2	25
Нейтральний	Задовільно	3	50
Задоволений	Добре	4	75
Повністю задоволений	Відмінно	5	100

Таким чином, перша частина питань орієнтована на з'ясування того, як повинно бути (бажане обслуговування для кожного клієнта), а друга частина – це оцінка послуг наданих в ресторані (отримане обслуговування кожним клієнтом).

У стовпцях I і II табл.2.12 приведені результати опиту споживачів про важливість ресторанних послуг для задоволення запитів і потреб споживачів. При цьому в стовпці I ми можемо бачити середнє значення оцінки важливості кожного компонента дерева, а в стовпці II – відповідну цій оцінці значущість (ваговитість) компонента для споживача в порівнянні з іншими запропонованими йому компонентами.

Як видно з табл.2.12 найбільш важливою складовою ресторанної послуги є привітний прийом та зустріч, приділення уваги гостеві, допомога у виборі страв, тому всі опитувані поставили цьому компоненту дерева оцінку 5.

Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі компоненти дерева якості як чистота в залі і організація харчування в ресторані. Таким чином, як видно з табл. 2.12 потенціал працівників ресторану дуже високий, бо забезпечується належний рівень якості обслуговування всіма групами

персоналу. Найбільш вдоволені споживачі залишилися якістю обслуговування адміністраторами, найменш вдоволені роботою охоронців.

Отже, при опитуванні ми отримали список позитивних та негативних рис діяльності і для того, щоб покращити роботу ресторану та обслуговування персоналу необхідно врахувати ці недоліки та їх усунути. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у ресторані більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентноспроможним серед ресторанів аналогічної категорії на ринку.

Таким чином, на основі комплексного оцінювання персоналу керівниками, колегами та клієнтами підприємство отримує можливість з'ясувати напрями розвитку персоналу, розробити програму навчання, визначити її зміст і методи.

До методів навчання, які використовуються в досліджуваному ресторані відносяться:

- ротація (перехресне навчання) - метод навчання, при якому працівник тимчасово переміщається на іншу посаду для придбання нових навиків. У ресторані проводять перехресне навчання новачків так, щоб вони зрозуміли суть інших спеціальностей в ресторані і усвідомили необхідність спільної, командної роботи для якісного обслуговування гостей;

- учнівство і наставництво - працюючи поряд з майстром своєї справи, молоді працівники швидше осягають хитрощі професії. Цей метод підкреслює неефективність методу самонавчання («пливи або потонеш») в ресторані. Дуже багатьох новачків він сильно лякає. Результатом стають плинність кадрів і психологічні проблеми;

- інструктаж - є роз'ясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції, так і спеціальним інструктором. Наприклад, кожен співробітник служби обслуговування в ресторані «Чорноморка» проходить інструктаж у досвідченого працівника з приводу того, як зустрічати відвідувача, що слід говорити і так далі;

- ділова гра - метод навчання, найбільш наближений до реальної професійної діяльності працівників, що дозволяє розвивати як практичні, так і поведінкові навички. Наприклад, адміністратори ресторану перш ніж бути допущеними до роботи, по спеціальній методиці програють всі можливі діалоги з клієнтом;

- самостійне навчання - найбільш простий і дешевий вид навчання.

У досліджуваному ресторані немає системної політики навчання персоналу, це приводить до того, що кожен учбовий захід керівництву доводиться розглядати окремо по мірі виникнення гострої потреби у ньому.

Розуміючи, що стимулювання праці і пов'язані з цим виробничі стосунки є найважливішими чинниками успіху, керівництво ресторану «Чорноморка» використовує наступну систему мотивації:

1. Матеріальні грошові стимули (оплата праці): базовий оклад у кожного працівника різний. Зарплата включає змінну частину, залежну від конкретних результатів праці. Також використовуються доплати за нічну роботу.

2. Матеріальні негрошові (натуральні) стимули:

- Безкоштовна стоянка для автомашин співробітників.
- Харчування у ресторані із знижкою 50%.
- Більярд (один день виділений спеціально для персоналу).
- Дозволена робота за сумісництвом.
- Право користування послугами ресторану (більярд) із знижкою.
- Безлімітний бездротовий доступ до Інтернету.
- Гнучкий графік роботи.

3. Нематеріальна винагорода:

- прилюдна вдячність начальства за діяльність у фірмі;
- організація корпоративних розважальних заходів за участю всього персоналу ресторану (святкування Нового року, 8 Березня і тому подібне).

Процедура оцінки рівня мотивації, яка була запропонована автором магістерської роботи для ресторану «Чорноморка», складається з трьох етапів:

- 1) розробка анкети оцінки рівня задоволеності працівників основними чинниками виробничої ситуації;
- 2) проведення анкетування;
- 3) аналіз рівня задоволеності співробітників роботою (підприємством).

При складанні анкети визначається перелік найбільш характерних показників і критеріїв їх оцінки. Критеріями оцінки показників служили якісні характеристики, кожному якісному критерію оцінки задоволеності привласнювалося відповідне числове значення - коефіцієнт:

- абсолютно задоволений (+1,0);
- задоволений (+0,5);
- важко відповісти (0,0);
- не задоволений (-0,5);
- абсолютно не задоволений (-1,0).

Додатково кожному респонденту пропонувалося заповнити графу "Ваші побажання і зауваження", зразок анкети приведений в додатку Ж. В ході попередньої аналітичної роботи було виділено 10 чинників мотивації персоналу.

Ресторан «Чорноморка» відноситься до невеликих підприємств, тому не було необхідності розраховувати оптимальну репрезентативну вибірку, в анкетування було залучено 36 співробітників ресторану.

Сумарний показник задоволеності - індекс задоволеності (Іуд) по кожному з чинників розраховувався по формулі:

$$I_{уд} = \frac{1,0 \times n_1 + 0,5 \times n_2 + (-0,5) \times n_3 + (-1,0) \times n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}, \quad (2.1)$$

де  $n_1, n_2, n_3, n_4$  - відповідне число респондентів (усередині підрозділу або професійної групи), об'єднаних по одному з чотирьох можливих варіантів відповідей за шкалою задоволеності.

Відповіді респондентів, що не зуміли оцінити чинник (характеристика за шкалою задоволеності "важко відповісти"), не враховувалися. Скориставшись табл.2.15, залежно від набутого значення індексу задоволеності (Iуд) можна оцінити міру задоволеності персоналу тим або іншим чинником мотивації праці усередині підрозділу або професійної групи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Інтерпретація числових вимірів (Iуд) для внутрішньої мотивації персоналу**

Числове значення	Інтерпретація
від +1,0 до +0,7	Високий рівень задоволеності
від 0,69 до +0,2	Середній рівень задоволеності
менш 0,19	Низький рівень задоволеності

Далі сумарні показники задоволеності, отримані по окремих підрозділах і професійних групах співробітників, вносяться до звідної таблиці індексу задоволеності (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Параметри індексів задоволеності персоналу ресторану «Чорноморка», м.Київ**

№	відділ	Чинник виробничої ситуації					Середній індекс по фактору
		Ресторан	Служба обслуговування та кухня	Господарська служба	Інженерно-технічна служба	Керівники	
1	Вміст праці	0,82	0,78	0,61	0,69	0,90	0,76
2	Посада	0,88	0,72	0,52	0,74	1,00	0,77
3	Оплата праці	0,58	0,55	0,49	0,56	0,80	0,59
4	Наявність перспектив службової кар'єри	0,42	0,32	0,41	0,24	0,72	0,42
5	Умови праці	0,87	0,82	0,84	0,73	0,90	0,83
6	Ступінь соціальної захищеності	0,52	0,53	0,54	0,54	0,60	0,54

Продовження таблиці 2.14

7	Організація і вміст корпоративних свят	1,00	1,00	0,94	0,88	1,00	0,96
8	Підвищення кваліфікації	0,35	0,62	0,65	0,64	0,42	0,54
9	Взаємодія з безпосереднім керівником	0,85	0,94	0,92	0,94	0,98	0,93
10	Відносини з колегами	0,84	0,88	0,88	0,72	0,94	0,85
	Середній індекс по ресторану	0,71	0,72	0,68	0,67	0,83	<b>0,72</b>

Загальний індекс задоволеності персоналу дорівнює 0,72, що говорить про задовільний рівень задоволеності роботою.

Аналізуючи табл. 2.14, слід зазначити менший рівень мотивації персоналу інженерно-технічної служби. Достатній рівень вмотивованості мають співробітники обслуговування.

Якщо розглянути табл. 2.14 по відповідних стовпцях, можна зробити висновки про причини незадоволення персоналу цих служб та проранжувати чинники міри задоволеності. Причинами незадоволеності є відсутність перспектив кар'єрного зростання і можливості підвищення кваліфікації, а також дещо незадоволеність рівнем оплати праці.

Таблиця 2.15

**Ранжирування факторів щодо рівня задоволеності працею персоналу ресторану «Чорноморка», м. Київ**

№	Найменування чинника виробничої ситуації	Середній індекс
1	Організація і вміст корпоративних свят	0,96
2	Відносини з безпосереднім керівником	0,93
3	Відносини з колегами	0,85
4	Комфортність умовпраці	0,83
5	Проектування роботи, посада	0,77
6	Зміст праці	0,76
7	Оплата праці	0,59
8	Рівень соціальної захищеності	0,54
9	Умови для підвищення кваліфікації	0,54
10	Перспективи службової кар'єри	0,42
	Загальний індекс задоволеності по підприємству	<b>0,72</b>

У табл. 2.15 чинники ранжирувані по мірі задоволеності співробітників ресторану «Чорноморка» кожним з них. Ця процедура дозволяє згрупувати чинники виробничої ситуації залежно від значення середнього індексу задоволеності:

У табл. 2.15 визначено показники з середнім рівнем задоволеності, що вимагають поліпшення.

Таблиця 2.16

**Позитивні й негативні наслідки застосування методів соціально-психологічного впливу в ресторані «Чорноморка», м. Київ**

Позитивний метод впливу	Негативний метод впливу
<p><i>1. Формування морального кодексу взаємин співробітників:</i></p> <p>1.1. Розробка філософії організації, що регламентує внутрішньofireмкові правила взаємин.</p> <p>1.2. Чітке дотримання філософії організації на всіх рівнях управління та у всіх підрозділах.</p> <p>1.3. Забезпечення відповідності державної та внутрішньofireмкової політики.</p> <p>1.4. Розвиток корпоративної культури й партнерських взаємин співробітників.</p> <p>1.5. Реалізація принципів патерналізму: співробітники фірми як велика родина.</p>	<p><i>1. Застосування «розмитого» морального кодексу, що заснований на подвійній моралі:</i></p> <p>1.1. Відсутність філософії організації, орієнтування лише на формальні взаємини співробітників.</p> <p>1.2. Порушення суспільних та внутрішньofireмкових норм на користь особистісним інтересам лідерів та керівників.</p> <p>1.3. Домінування внутрішньofireмкової кадрової політики над державними, релігійними нормами поведінки та суспільною мораллю.</p> <p>1.4. Ігнорування корпоративної культури підтримка групових інтересів підрозділів організації.</p> <p>1.5. Реалізація принципів індивідуалізму, особистісних інтересів і заохочування лише найкращих членів колективу .</p>
<p><i>2. Ефективні соціальні методи впливу:</i></p> <p>2.1. Постійне проведення психологічного анкетування в колективі про стан клімату та роль керівників.</p> <p>2.2. Проведення інтерв'ювання та спостереження в колективі, орієнтування на демократичний стиль керівництва.</p> <p>2.3. Використання соціальних експериментів, що передують</p>	<p><i>2. Неefективні методи впливу:</i></p> <p>2.1. Ігнорування соціологічного анкетування, підтримка неформальних методів збору інформації.</p> <p>2.2. Підтримка формальних правил взаємин та створення бар'єрів у відносинах керівник-підлеглий.</p> <p>2.3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки й інформування колективу.</p>



Позитивний метод впливу	Негативний метод впливу
<p>кардинальним змінам у колективі.</p> <p>2.4. Планування соціального розвитку колектива на основі забезпечення росту життєвого рівня й соціальних нормативів.</p> <p>2.5. Підтримка ініціативності співробітників, традицій.</p>	<p>2.4. «Скидання» проблем соціального розвитку колективу на місцеву владу й інфраструктуру сервісу.</p> <p>2.5. Орієнтування на ринкову конкуренцію, ігнорування ініціативності співробітників.</p>
<p><i>3. Раціональні психологічні методи впливу на персонал:</i></p> <p>3.1. Формування позитивного психологічного клімату в колективі на основі дотримання прав людини й психологічних методів дослідження.</p> <p>3.2. Ефективне застосування психологічних методів вселяння, переконання, наслідування, залучення, спонукання.</p> <p>3.3. Проведення психологічного тестування співробітників та організацій індивідуальної роботи з ними з урахуванням типу особистості, темпераменту.</p> <p>3.4. Організація психологічної служби в організації та психологічних консультацій для співробітників.</p> <p>3.5. Проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівней управління.</p>	<p><i>3. Неефективні психологічні методи впливу</i></p> <p>3.1. Створення нервозності й психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини та психологічних методів.</p> <p>3.2. Неефективне використання психологічних методів мотивації й орієнтування на командування, примушування й покарання.</p> <p>3.3. Відсутність або епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування властивостей особистості.</p> <p>3.4. Звільнення соціальних психологів та ігнорування їх ролі в колективі. Спроби керівників самостійно проводити тестування.</p> <p>3.5. Ігнорування психологічних тренінгів або проведення їх лише для керівників вищого рівня.</p>

Таким чином, керівництво ресторану «Чорноморка» мало сповна адекватне уявлення про задоволеність співробітників ресторану. Результати анкети лише підтвердили, що незважаючи на певну незадоволеність відсутністю перспектив навчання та кар'єрного зростання, середнім рівнем заробітної плати (чинники, які підприємству необхідно привести до належного рівня задоволення) працівники впевнені в своєму підприємстві та зберігають добрі стосунки в колективі.

Для цього проведемо соціологічне дослідження працівників за такими типами мотиваційних механізмів: збільшення оплати праці (доходів), соціальної безпеки, покращення умов праці, реалізації індивідуальних

особистісних цілей (самореалізація), підвищення професійних знань та отримання досвіду певної роботи (компетентність), самостійності прийняття управлінських рішень в роботі та кар'єрного зросту.

Таким чином, розподіл респондентів за силою впливу мотиваційних механізмів можна представити у таблиці 2.17.

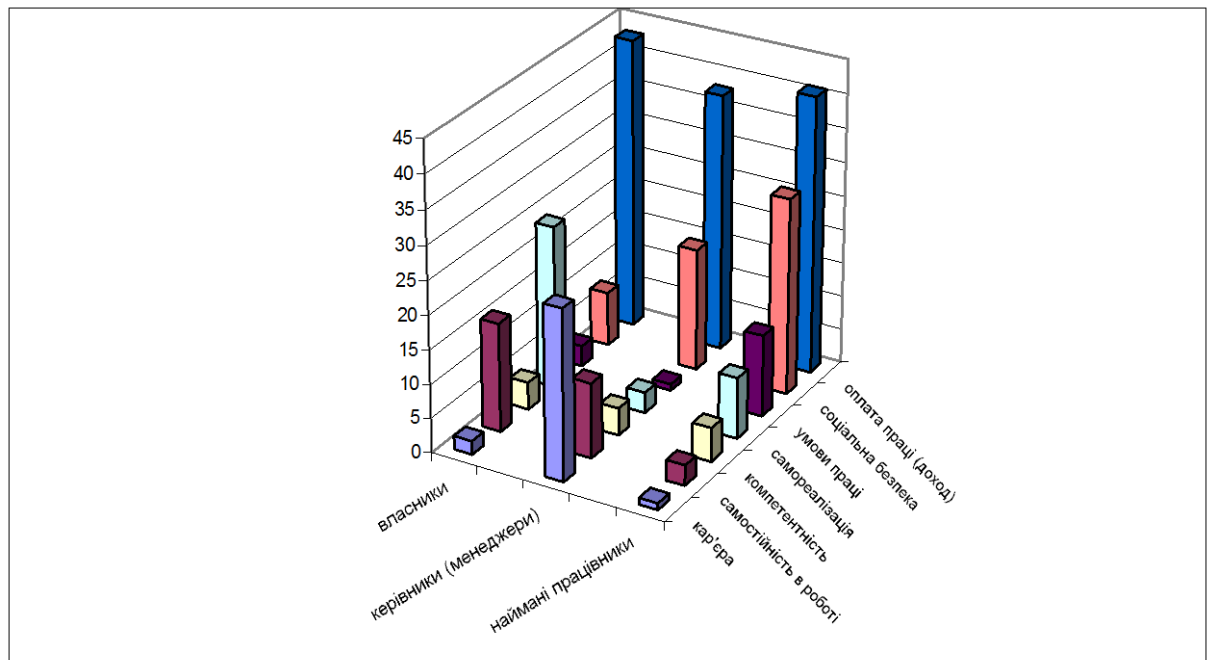
Таблиця 2.17

**Розподіл персоналу ресторану «Чорноморка» за силою впливу мотиваційних механізмів, %\***

Тип мотиваційного механізму	Респонденти за структурою персоналу		
	Власники підприємств	Керівники (менеджери)	Наймани працівники
кар'єра	2	25	1
самостійність в роботі	16	11	3
компетентність	4	4	5
самореалізація	24	3	9
умови праці	3	1	12
соціальна безпека	8	18	29
оплата праці (доход)	43	38	41
Всього, %	100	100	100

\*Примітка: таблицю складено автором за результатами досліджень

Більш наочно результати мають вигляд на рисунку 2.7



*Рис. 2.7. Розподіл персоналу за структурою та силою впливу мотиваційних механізмів ресторану «Чорноморка»*

З рис. 2.7. видно, що безперечно у найманих працівників та менеджерів економічні важелі мотиваційних механізмів домінують над соціальними.

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ**  
**«ЧОРНОМОРКА», М. КИЇВ**

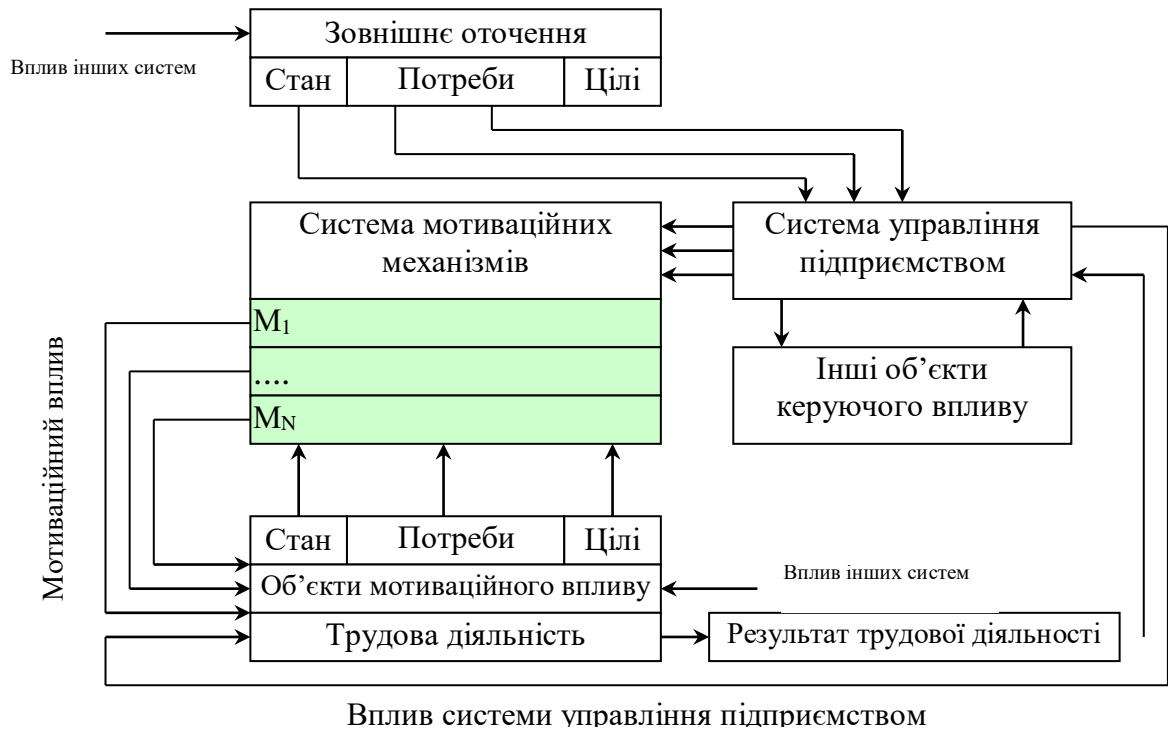
**3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи  
мотивації персоналу**

Удосконалення системи мотивації персоналу ресторану важливо проводити за онові системного підходу, структурними елементами якого будуть:

а) мотиваційні механізми, функціонування яких обумовлене стратегією розвитку підприємства: мотивації результативної праці персоналу; забезпечення конкурентоспроможності послуг; підвищення підприємницької активності; підвищення інноваційної активності тощо.

б) мотиваційні механізми, функціонування яких обумовлене оперативно-тактичними задачами ефективного функціонування підприємства: фінансово-економічні, соціальні, правові, статусні, технологічні.

Кожен з мотиваційних механізмів ( а їх у загальному випадку, може бути декілька –  $M_1, M_2, \dots, M_N$  ) сприймає лише ті потреби, цілі та стан об'єкта мотивованого впливу, на урахування яких спрямоване його функціонування. Одночасно, кожен з них формує лише йому притаманний набір впливових факторів. Всі вони разом створюють систему мотиваційних механізмів, яка разом із системою управління підприємством реалізує покладені на неї функції управління його персоналом як об'єктом мотиваційного впливу (рис.3.1).



*Рис.3.1. Блок-схема моделі мотиваційних механізмів управління персоналом в системі управління рестораном «Чорноморка», м. Київ*

Більш детально взаємодія мотиваційних механізмів та їх роль в реалізації стратегічних цілей підприємства простежується на рисунку 3.2...

Процес створення мотиваційного механізму управління зводиться до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розробки нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення цього механізму мотиваційного управління персоналом можливе за умов наявності в кожному підприємстві одного або групи фахівців, які займаються вивченням питань підвищення продуктивності праці на основі мотивації, для чого вона повинна підтримувати зворотний зв'язок керівництва з працівниками для відстеження змін у їхній мотиваційній структурі. Це дозволить керівнику оперативно реагувати на зміни, пов'язані з рівнем мотивації, і вчасно реагувати на них. Вивчення процесів мотивації, розглянутих у якості єдиної соціально-економічної ланки, дозволило зробити наступні висновки щодо основних закономірностей створення мотиваційних механізмів:

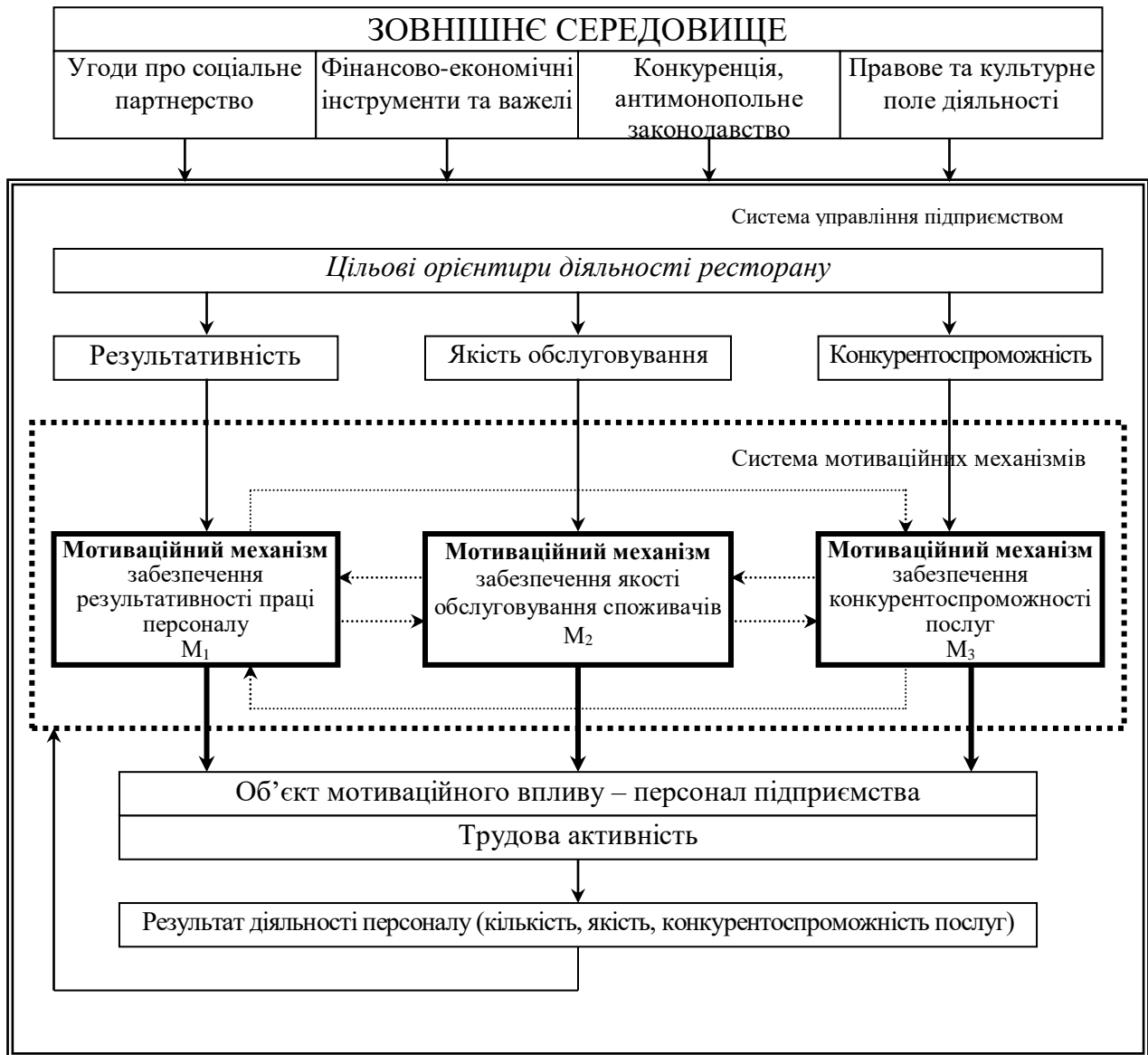


Рис. 3.2 Блок-схема структури та зв'язків її мотиваційних механізмів  $M_1 \dots M_N$  в системі управління рестораном «Чорноморка»

- зміна погляду на роль мотивації та перетворення її з допоміжного засобу досягнення результатів у головну мету розвитку виробництва;

- забезпечення оптимального сполучення принципів загального і специфічного підходів до мотивації: врахування ступеню розвитку організацій з позицій їхніх можливостей у застосуванні мотиваційних механізмів управління персоналом.

Проведені дослідження дають підстави сформулювати наступні напрямки сучасної стратегії мотивування трудової поведінки персоналу підприємства:

- ідентичність загальної спрямованості індивідуальних трудових планів і перспектив розвитку конкретного підприємства сфери послуг;
- формування за заданими параметрами мотиваційного механізму управління;
- рівні умови управління незалежно від сфери прикладання праці, місця розташування конкретного підприємства.

В результаті досліджень та враховуючи вищевикладене нами запропоновано двоетапну систему формування мотиваційних механізмів управління персоналом (рис.3.3).

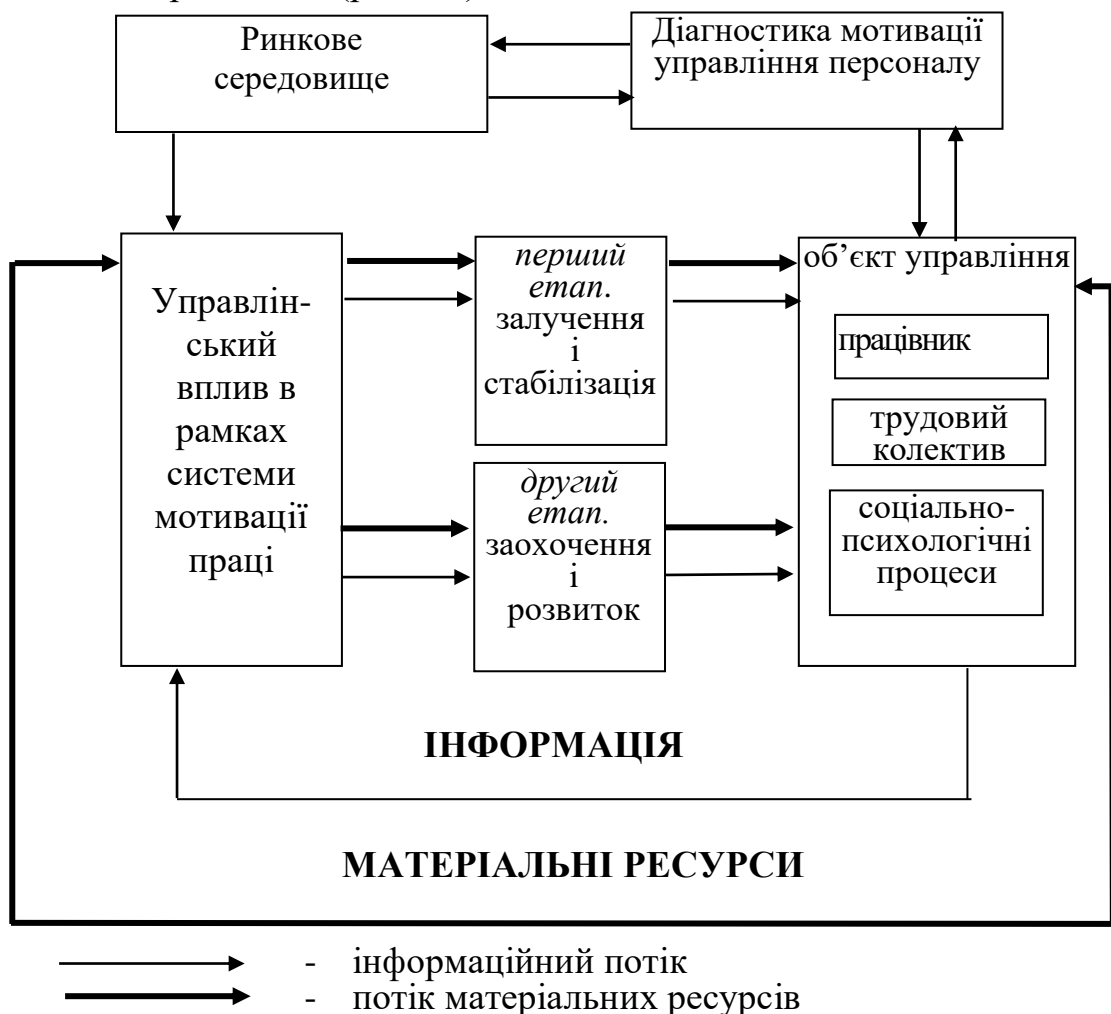


Рис.3.3 Схема двохфактного функціонування мотиваційного механізму ресторану «Чорноморка»

На першому етапі – “Залучення і стабілізація” - керівник планує рівень матеріальних витрат, що йдуть на оплату праці й інші винагороди, прогнозує витрати, пов'язані з застосуванням мотиваційного механізму у

господарюючому суб'єкті. На другому етапі –“Заохочення і розвиток” - проводиться аналіз і формується вихід кінцевих результатів, що свідчать про ступінь ефективності застосовуваних методів. Отримані кінцеві результати мають стати основними факторами в прийнятті управлінських рішень.

Для визначення ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом пропонуємо використовувати показники, що характеризують динаміку якості виконання планових параметрів. Ступінь виконання стратегічних цілей в даному періоді часу оцінюється наступним інтегральним показником:

$$E = G \sqrt[G]{\prod_{g=1}^G I_g} ; g \in G \quad (3.1)$$

$$\text{де } I_g = \frac{G^{\phi_g}}{G g^{n_l}} \quad (3.2),$$

$G^{\phi_g}$  ,  $G^{n_l}$  - фактичні та планові показники досягнення g-тої стратегічної цілі ( $g=G$ ) t-го періоду відповідно.

Для довгострокових цілей, а також для цілей щодо створення та утримання конкурентного статусу підприємства пропонуємо використовувати формулу (3.3) як інтегральний показник зміни конкурентного статусу підприємства, або конкурентоспроможності послуг. Тоді  $I_g$  - значення зміни g-того ( $g \in G$ ,  $G$  – число прийнятих стратегічних цілей) показника конкурентоспроможності послуг (конкурентного статусу підприємства):

$$I_g = \frac{I_g^k}{I_g^n} \quad (3.3),$$

де  $I_{vg}^k$  ,  $I_{vg}^n$  - показники конкурентоспроможності g-того виду мотиваційних механізмів на кінець і початок t-того періоду відповідно.

Отже, оцінка ефективності функціонування підприємства сфери послуг за рахунок дієвого впливу мотиваційних механізмів управління персоналом може здійснюватися за допомогою показника

$$E_{en} = \frac{C}{C^{МММ}} \quad (3.4),$$

де  $E_{en}$  - ефективність підприємства за результатами дієвості комплексу мотиваційних механізмів;  $C^{МММ}$  - індекс витрат на оплату праці і стимулювання персоналу (матеріальний мотиваційний механізм).

Ефективність функціонування підприємства характеризується співвідношенням темпів зростання ступеню досягнення стратегічних цілей та темпів зміни витрат підприємства, в даному випадку витрат, пов'язаних з оплатою праці персоналу та стимулювання їх діяльності. Якщо  $E_{en} > 1$ , то підприємство працювало ефективно, якщо  $E_{en} < 1$ , то якість функціонування підприємства невисока.

Таким чином, ефективність управління персоналом за рахунок мотиваційних впливів повинна оцінюватися за результатами роботи підприємства й базуватися на оцінці ролі окремих категорій працівників у їхньому досягненні.

### **3.2. Прогнозування результативності реалізації системи**

Реалізація стратегічного наміру підвищення ефективності роботи та досягнення конкурентоспроможності послуг можливе при індивідуалізації заробітної плати, або розподілі колективного заробітку з урахуванням коефіцієнтів трудової участі, чи надбавки за кваліфікацію і знання, надбавки за високу культуру обслуговування споживачів, розподілі прибутку за рахунок участі персоналу в управлінні та володінні акціями, комплексному використанні цих рекомендацій.

Наявність декількох цілей функціонування підприємства, що мають коротко- і/або довгостроковий характер, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства визначає важливість (пріоритетність) кожної мети й терміновість її досягнення. З огляду на структуру підприємства - наявність підрозділів (за стадіями торговельних процесів, за видами робіт тощо), роль того або іншого підрозділу в досягненні



поставлених цілей, а також оцінку важливості цілей необхідно розподілити ФСП по підрозділах.

Таблиця 3.1

**Програма підвищення ефективності  
матеріального стимулювання персоналу  
ресторану «Чорноморка», м. Київ**

<b>Завдання</b>	<b>Рекомендації для реалізації</b>
Економія фонду заробітної плати підприємства	Виплата більшої премії на противагу збільшенню посадового окладу
	Розподіл між працівниками частини економії фонду заробітної плати, отриманої за рахунок підвищення продуктивності праці
Підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності послуг	Індивідуалізація заробітної плати
	Розподіл колективного заробітку з урахуванням коефіцієнтів трудової участі
	Надбавки за кваліфікацію і знання
	Надбавки за високу культуру обслуговування споживачів
	Розподіл прибутку за рахунок участі персоналу в управлінні та володінні акціями
Підвищення трудової дисципліни й самовіддачі працівників	Доплати за відсутність запізнь, прогулів, ретельне виконання обов'язків
	Збільшення обміну інформацією між різними рівнями управління
	Визнання досягнень працівника
Зменшення розбіжностей між працівниками різних рівнів управління	Переведення на посадові оклади усіх працівників
	Скорочення надбавок до заробітної плати працівників управлінської ланки
Стимулювання впровадження нововведень	Створення преміювальних фондів за нововведення
Стимулювання інноваційної діяльності персоналу	Переведення річної премії на депозит з виплатою через певну кількість років

Розподіл фонду стимулювання персоналу по підрозділах здійснюється на підставі інформації щодо розміру мінімального фонду оплати праці в підрозділі, і величини вагового й нормативного коефіцієнтів (табл.3.2.).

У запропонованій моделі це відображається введенням замість таблиці 3.1 таблиці 3.2 за умов дотримання послідовності розрахунків.

Система бальних оцінок (максимальна оцінка й сума отриманих балів) приймається відповідно до розміру підприємства й необхідності

диференціації внеску підрозділу або категорії працюючих у досягнення поставленої мети або планової установки щодо її досягненню.

Таблиця 3.2

### Оцінка участі підрозділу в досягненні поставлених цілей

№ п/п	Назва підрозділу	Стратегічні цілі					Загалом
		Максим. приріст прибутку	Зріст обсягу продажів	Збільшення частки ринку	Зниження собівартості	...	
1		$P_1^1$	$P_1^2$	$P_1^3$	$P_1^4$		$P_1 = \sum_{j=1}^r p_i^j$
2							$P_2$
3							$P_3$
...							$P_i = \sum_{j=1}^r p_i^j$
n							
	Сума балів					$P^j = \sum_{i=1}^n p_i^j$	$\sum_{i=1}^n p_i$

На підставі значення сумарного бала по підрозділу й сумарному балі по підприємству в цілому визначається значення вагового коефіцієнта для кожного підрозділу:

$$d_i = 1 + \frac{p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (3.5),$$

Де  $r$  - підрозділ;  $p_i^j = 0$ , якщо підрозділ не бере участь у досягненні  $j$ -ої мети;

$p_i^j = 0$ , якщо дана мета в даному періоді часу була відсутня.

Величина нормативного коефіцієнта ( $e$ ) залежить від розміру коштів, виділених на стимулювання персоналу, фонду заробітної плати по підрозділах ( $\PhiЗП_{i,}$ ), вагових коефіцієнтів і кількості підрозділів:

$$e = \frac{\PhiСП}{\sum_{i=1}^m \PhiЗП_{i,} \times d_i} \quad (3.6)$$

У результаті, на основі значення вагового коефіцієнта ( $d_i$ ), нормативного коефіцієнта ( $e$ ) і розміру основного фонду заробітної плати в підрозділі ( $\Phi ЗП_i$ ) можна визначити величину коштів на стимулювання, що виділені кожному підрозділу ( $\Phi СП_i$ ):

$$\Phi СП_i = e * d_i * \Phi ЗП_i \quad (3.7)$$

Обчислений відповідним чином розмір коштів, що направляють на додаткову оплату працівників персоналу підрозділу, забезпечує збільшення додаткової оплати понад основну заробітну плату в підрозділі відповідно до пропорції, у якій роль одного (1) підрозділу перевищує роль іншого (2):

$$\frac{\Phi СП_1 / \Phi ЗП_1}{\Phi СП_2 / \Phi ЗП_2} = \frac{d_1}{d_2} \quad (3.8)$$

Після того, як розмір коштів, що призначені для кожного підрозділу, визначений, постає питання щодо розподілу цих коштів усередині підрозділу серед працівників. Дані про величину коштів, виділених на стимулювання персоналу в кожному підрозділі по кожній категорії в сукупності, дають подання про те, як  $\Phi СП$  розподілений за категоріями працівників на підприємстві. При цьому, якщо розподілу на підрозділи не здійснюється, то споконвічно розподіл коштів  $\Phi СП$  провадиться по категоріях працівників виходячи з оцінки важливості тієї або іншої категорії в досягненні поставлених цілей.

Розподіл коштів по категоріях працівників підприємства (підрозділу) передбачається провадити в наступному порядку:

- оцінка ролі кожної категорії працівників у досягненні поставлених цілей (див. табл.3.3);
- визначення величини додаткових доходів кожної категорії;
- розподіл додаткових доходів у категорії на основі методів економічної мотивації.

Визначення величини додаткових доходів по кожній категорії здійснюється аналогічно тому, як визначався фонд стимулювання персоналу

i- того підрозділу.

Таблиця 3.3

Оцінка участі категорії працівників у досягненні цілей

категорії працівників	Стратегічні цілі					Усього
	Максим. приріст прибутку	Зріст обсягу продажів	збільшення частки ринку	зниження собівартості	інші	
Керівники-менеджери	$h_1^1$	$h_1^2$	$h_1^3$	$h_1^4$	$h_1^r$	$h_1 = \sum_{j=1}^r h_j^1$
Менеджери середньої ланки						$h_2$
Менеджери нижчої ланки						$h_3$
Фахівці з напрямів діяльності						$h_4$
Обслуговуючий персонал						$h_5$
По ресторану						$\sum_{k=1}^s h_k$

\*Примітка: таблицю розроблено автором

В результаті на підприємстві (у підрозділі) ФСП буде поділений за категоріями працівників:

$$ДД_k = l \times v_k \times ФЗП_k, \quad (3.9)$$

де  $ДД_k$  - кошти, що забезпечують стимулювання k-ої категорії працівників ( $k=1:5$ ) (додатковий дохід k-ої категорії);

$l$  - нормативний коефіцієнт, що визначається з величини фонду заробітної плати по кожній категорії працівників на підприємстві (у підрозділі) і значення вагових характеристик ( $v_k$ ), що визначають роль категорій у ПС у досягненні поставлених цілей:

$$v_k = 1 + \frac{h_i}{\sum_{k=1}^s h_k} \quad (3.10)$$

де  $h_j^j = 0$ , якщо дана категорія працівників не брала участь у досягненні  $j$ —тої мети;

$$l = \frac{\text{ФСП}}{\sum_{k=1}^s \text{ФЗП}_k \times v_k} \quad (3.11)$$

Тоді, додатковий дохід  $k$ -ої категорії, з урахуванням ролі даної групи працівників у досягненні поставлених підприємством цілей буде:

- якщо немає підрозділів, то

$$\text{ДД}_k = v_k \times \text{ФЗП}_k \times \frac{\text{ФСП}}{\sum_{k=1}^s \text{ФЗП}_k \times v_k} \quad (3.12)$$

де ФСП - фонд стимулювання персоналу підприємства;

- якщо є підрозділи, то

$$\text{ДД}_k = \sum_{i=1}^n v_k^i \times \text{ФЗП}_k^i \times \frac{\text{ФСП}_i}{\sum_{k=1}^s \text{ФЗП}_k^i \times v_k^i} \quad (3.13)$$

де  $\text{ФСП}_i$  - фонд стимулювання персоналу  $i$ -ого підрозділу;

$v_k^i$  - роль  $k$ -ої категорії в досягненні цілей в  $i$ -ому підрозділі;

$\text{ФЗП}_k^i$  - фонд заробітної плати  $k$ -ої категорії в  $i$ -ому підрозділі.

Викладена модель підприємством може бути представлена у вигляді алгоритму:

*Крок 1:* Визначення цілей:

*Крок 2:* Визначення розміру фонду стимулювання персоналу (ФСП) і його структури; фонд заохочення (ФП), фонд соціальних виплат (ФСВ), фонд участі в прибутку (ФУП), фонд участі у власності (ФУВ).

*Крок 3:* Виявлення ролі окремого підрозділу в досягненні поставлених цілей (формула 3.8):

*Крок 4:* Визначення розміру фонду стимулювання окремого підрозділу по формулі 3.9.

*Крок 5:* Оцінка важливості категорій працівників у досягненні цілей по формулі 3.12:

*Крок 6:* Визначення величини стимулюючих доходів по категоріях працівників: по формулі 3.14 та по формулі 3.15

*Крок 7:* Розподіл доходів за видами мотиваційних механізмів по кожній категорії працівників шляхом формування матриці структури доходів працівників по категоріях (див. табл. 3.8), тобто визначення значень коефіцієнта  $K_{kb}$ .

*Крок 8:* Визначення доходів працівників підприємства:

- по формулі 3.18 визначається середній дохід працівника  $k$ -ої категорії на підприємстві:

- по формулі 3.23 визначається дохід працівника  $k$ -ої категорії

- по формулі 3.25 визначається дохід працівника  $k$ -ої  $i$ -ого підрозділу:

*Крок 9:* Визначення розмірів фондів комплексу мотиваційних механізмів управління персоналом:

- по підрозділах по формулі 3.26:

- по підприємству (якщо є підрозділи) по формулі 3.29:

- по формулі 3.15, якщо на підприємстві є підрозділи:

*Крок 10:* Оцінка ефективності функціонування підприємства в результаті проведених заходів комплексу мотиваційних механізмів по формулі 3.6.:

*Крок 11:* Формування комплексу ефективних мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Головною складовою системи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу є мотивація персоналу, яка вирішальною мірою здатна впливати на результати діяльності, конкурентоспроможність підприємства, його імідж, якість послуг та активність кадрового потенціалу. Роль мотиваційних механізмів управління персоналом надзвичайно важлива в умовах формування економіки знань, де найважливіший ресурс підприємства – персонал. Дієва система мотивування - це та, яка раціонально та ефективно взаємодіє із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляє і спрямовує зусилля своїх співробітників, і таким чином, задовольняти потреби споживачів у якісних рестораних послугах і досягає HR-цілей та стратегічних завдань бізнесу з високою ефективністю. Недооцінка ролі та вагомості мотивації персоналу в ресторанному бізнесі несе небезпеку втрати конкурентних переваг на ринку.

2. Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у ресторанному бізнесі доцільно розуміти як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та ресторану, зростання конкурентоспроможності.. Система мотивації складається з взаємодіючих систем життєдіяльності працівника в процесі діяльності: з одного боку, системи потреб, системи інтересів, системи цінностей (біосоціальний аспект) а з іншого, - системи власності, освітньої системи, мотиваційні програми та механізми, що створюються нею свідомо і використовуються для власного і виробничого розвитку. Мотиваційний механізм в ресторані спрямований на формування працівника, який би максимально відповідав потребам підприємства створює працівнику сприятлив умови для діяльності та власного розвитку..

3. Методологічні засади формування мотиваційних механізмів управління персоналом в умовах конкурентного середовища повинні

передбачати як тісний взаємозв'язок потреб, мотивів і стимулів діяльності, так і можливості їх керованої трансформації з позицій HR-концепції. Слід підкреслити, що по мірі розвитку суспільства потреби набувають поширення, стають все більш різноманітними. У суспільстві об'єктивно діє закон піднесення потреб, згідно за яким по мірі розвитку людства потреби безперервно збагачуються, стають різноманітними, набувають якісно інших характеристик. Виробництво, задовольняючи потреби людей, водночас ініціює нові потреби, надаючи нові можливості для їх задоволення. Економічні результати підприємств стають все більшою мірою залежними від компетентностей персоналу та їх справедливої оцінки, динаміки потреб і мотивів діяльності персоналу, побудови адекватних мотиваційних програм для різних груп та посад персоналу. У практиці ресторанів можуть співіснувати різноманітні мотиваційні механізми, які класифіковано за системою критеріальних ознак за видами і типами. Мотивація залежить від по-перше, стратегічних орієнтирів розвитку підприємства і персоналу, по-друге, від рівня розвиненості потреб та можливостей їх задоволення на мікро-, мезо-, макроекономічному рівнях, по-третє, від відносин власності та рівня організаційної культури.

4. Дієвість мотиваційних механізмів залежить від врахування особливостей суб'єктів мотиваційного впливу. Відповідно до нових потреб практики мають з'явитися численні різноманітні моделі мотиваційних механізмів управління персоналом, які лише в узагальненому вигляді можуть зводитися до спрощеного виду механізму, коли підприємство впливає на задоволення потреб за допомогою певних соціально-економічних стимулів і формує певну трудову поведінку працівника в інтересах досягнення певної мети. Сучасні уявлення про мотивацію персоналу останніми роками істотно збагатилися і тому мотиваційний механізм управління персоналом може уявлятися тільки дуже складною системою, компоненти якої тісно взаємопов'язані.



5. Об'єктом досліджень системи мотивації суб'єктів ресторанного бізнесу визначено ресторан «Чорноморка» м. Київ, що на умовах франчайзингу реалізує концепцію рибного. Забезпечує функціонування ресторану персонал у кількості 39 осіб. Дослідивши організаційну структуру ресторану, можна зробити висновок, що вона лінійно-функціональна. Вона дає змогу організувати дієво організувати управління, забезпечувати виконання операційних процесів рестораном До основних служб відноситься кухня, служба сервісу в залі ресторану, інженерно-технічна служба.

Важливим питанням в управлінні підприємством є поєднання використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління, які свідчать про певний стиль керівництва.

Оскільки за своєю специфікою в сфері гостинності головним активом підприємства є персонал, то проведено кількісну та якісну оцінки кадрового потенціалу та досліджено динаміку показників з праці підприємства.

Розглянувши структуру кадрового потенціалу підприємства, було з'ясовано, що переважна кількість працівників ресторану – жінки. На підприємстві переважають працівники віком від 20 до 30 років, більше половини працівників у сумі мають спеціальну о вищу освіту, що цілком відповідає потребам ресторану. Розраховані коефіцієнти співвідношення виробничого та управлінського персоналу демонструють тренд зменшення питомої ваги управлінської праці в загальній чисельності виконуваних робіт. Проаналізувавши структуру фонду оплати праці працівників ресторану „Чорноморка” у динаміці за 2018-2020 рр., можна зробити висновок про те, що мотиваційна політика направлена на підвищення вагомості методів економічної мотивації з одночасним скороченням чисельності працівників та високим рухом персоналу. В умовах конкуренції персоналу та постійної потреби ресторану в залученні кваліфікованих працівників такі кроки підприємства можна назвати не оптимальними, оскільки є свідченням відсутності стимулювання персоналу до відповідальності та якості роботи. У свою чергу визначена кількість працівників одержує певні соціальні гарантії

за контрактом, але, як наслідок, це жорстко регулює права та обов'язки як працівника, так і роботодавця (особливо в умовах пандемічної кризи).

6. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему операційного менеджменту ресторану „Чорноморка” протягом останніх трьох років та про ефективне використання трудових ресурсів ресторану. Однак, слід зазначити, що у ресторані існують певні труднощі із підбором висококваліфікованого персоналу, досвід якого дозволив би підвищити якість обслуговування, відповідності системи управління підприємством раціональній організаційній структурі, планування розвитку та стимулювання персоналу на підприємстві тощо.

7. Основні напрями роботи з персоналом ресторану складаються з пошуку, набору, відбору, адаптації персоналу, оцінки його діяльності, економічної мотивації, організації навчання та розвитку. Працівники ресторану оцінюються шляхом проведення атестації, співбесіди, що є досить суб'єктивною оцінкою. За результатами оцінювання коефіцієнта задоволеності працівника рівнем мотивації було визначено рівень задоволеності як задовільний (0,72 або 72% із 100 можливих), позитивним трендом є зростання даного показника, негативним- його невисоке значення, що пов'язано з відсутністю дієвих персональних механізмів та програм мотивації. Найнижчий рівень мотивації персоналу мають працівники інженерно-технічної служби та кухні. Середній рівень вмотивованості мають співробітники обслуговування. Причинами незадоволеності є відсутність перспектив кар'єрного зростання, відсутність можливості підвищення кваліфікації, а також незадоволеність рівнем оплати праці, відсутність соціальних гарантій.

Крім того, результати досліджень констатували: по-перше, тісний зв'язок між існуючими недоліками роботи ресторану і низькою ефективністю кадрової політики; по-друге, деформації і недієвість системи оплати праці і доходів працівників; по-третє, відсутність комплексного

підходу до розв'язання проблем мотивації, обмеженість методів мотиваційного впливу та їх неадаптованість до ресторанного бізнесу в кризових умовах; по-четверте, невикористання потенціалу ресторану для підвищення мотивації персоналу в інтересах зростання конкурентоспроможності послуг. Вкрай низька оплата праці та соціальна незахищеність персоналу підприємств має розглядатися в якості головного чинника руйнації мотивованості працівників до поліпшенні якості та зростання своєї професійної компетентності.

8. Процес створення мотиваційного механізму управління рестораном зводиться до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розробки нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення цього механізму мотиваційного управління персоналом можливе за умов наявності працівника, що буде вивчати питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації. Це дозволить керівнику оперативно реагувати на зміни, пов'язані з рівнем мотивації, і вчасно реагувати на них. Основними стратегічними напрямками ефективізації мотиваційних механізмів управління персоналом обгрунтовано: вдосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці; забезпечення соціальної безпеки працівників на основі інвестицій в їхній розвиток.

9. Для забезпечення ефективності мотиваційних механізмів розроблено пропозиції щодо удосконалення їх структури і важелів, визначено стратегічні напрями, обгрунтовано рекомендації щодо реформування оплати праці та доходів персоналу в системі індивідуальної й колективної мотивації. Розподіл коштів по категоріях працівників підприємства або його підрозділів запропоновано провадити відповідно до оцінки ролі кожної категорії працівників у досягненні поставлених цілей, визначенні розміру додаткових доходів по категоріях працівників і розподілі додаткових доходів по категорії на основі дії комплексу мотиваційних механізмів управління персоналом. У

результаті фонд стимулювання розподіляється між різними категоріями працівників, підрозділами й окремими працівниками відповідно до внеску в досягнення цілей і відповідно до розміру фонду заробітної плати

10. Згідно запропонованої концепції, кожен з мотиваційних механізмів (а їх у загальному випадку, може бути декілька –  $M_1, M_2, \dots, M_N$ ) сприймає лише ті потреби, цілі та стан об'єкта мотивованого впливу, на урахування яких спрямоване його функціонування. Одночасно, кожен з них формує лише йому притаманний набір впливових факторів. Всі вони разом створюють систему мотиваційних механізмів управління персоналом, яка разом із системою управління підприємством реалізує покладені на неї функції. Взаємодія мотиваційних механізмів у структурі управління підприємством має ґрунтуватися на принципах прямого і зворотного зв'язку, адаптації та розвитку, динамізму та гнучкості, соціальної безпеки, чесної конкуренції, балансу матеріальних та нематеріальних стимулів

11. Запропоновано методичні підходи до розрахунку одного з показників ефективності діяльності підприємства, який базується на порівнянні доходів і витрат з урахуванням дієвості комплексу функціонуючих ММУПП (с.154).

12. Вдосконалені науково-практичні рекомендації щодо реформування оплати праці у ресторані, зокрема, пропонується: підвищення мінімальної заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму, відновлення нормування праці, диференціація оплати праці в залежності від складності праці, якості, кількості та конкурентоспроможності послуг, посилення ролі колективних угод у стимулюванні праці. Розроблена імітаційна модель управління доходами працівників підприємства реалізує запропонований механізм формування й розподілу фонду економічного стимулювання. Визначені в такий спосіб рівень і структура доходів працівників по категоріях забезпечують підвищення результативності роботи персоналу. Поділ фонду економічної мотивації на кілька видів дозволяє підприємству маніпулювати

виділеними на стимулювання коштами, що створює додаткові можливості підвищення ефективності функціонування підприємства

Впровадження розглянутих заходів по визначених напрямках удосконалення управління кадровим потенціалом в ресторані «Чорноморка» дозволить вирішити ряд важливих завдань, таких як підвищення результативності праці працівників, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. – К.: Школа, 2003. – 48 с.
2. Кодекс законів про працю з постатейними матеріалами: У 2 т. – К.: Юрінком Інтер, 2015. – Т. 1. – 608 с.
3. Про зайнятість населення: Закон України від 1 березня 1991 р. № 803-ХІІ. Зі змінами. Редакція від 02.12.2021 р.
4. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.93 № 3357-ХІІ. Зі змінами. Редакція від 02.12.2021 р.
5. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Зі змінами. Редакція від 02.12.2021 р.
6. ДСТУ ISO 22000:2020. Національний стандарт України.
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами (8-е видання) / М. Армстронг– –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm12730.html>.
8. Амосов О.Ю. Концепція формування компетенції керівника: Зб. наук. пр. – Харків: УАДУ (ХФ), 2011. – 80 с.
9. Афонін А. А. Основи мотивації праці й організаційно-економічний аспект / А. А. Афонін – К.: МЗУУП, 2015. – 154 с.
10. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова - Харьков., “Речь”, 2009. – 152 с.
11. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 138-142
12. Блинов А. О., Искусство управления персоналом / А.О. Блинов, О.В. Василевская: Учеб. пособ. для эконом. колледжей и вузов. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm81472.html>.
13. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами / В.Р. Веснин: Учеб.-практ. пособие. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm96321.html>.
14. . Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. – URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8543> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.103

15. Гавкалова Н.Л., Обучение как фактор повышения интеллектуального уровня персонала организации / Н.Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Экономика розвитку. – 2017. – № 1. – С. 64 – 67.

16. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm35710.html>.

17. Грей Ю. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №6. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7990>

18. Гринева В.Н. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия / В.Н. Гринева, И.О. Буцкая // Экономика розвитку. – 2015. – № 2. – С. 65 – 68.

19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. Підручник. / В.М. Данюк/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : 214 [http://lubbook.org/book\\_336\\_glava\\_77\\_12.2.\\_Pro%D1%81es\\_o%D1%81%D1%96nj\\_uvannja\\_p.html](http://lubbook.org/book_336_glava_77_12.2._Pro%D1%81es_o%D1%81%D1%96nj_uvannja_p.html)

20. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm98213.html>.

21. Дмитриенко Г. А. Мотивація й оцінка персоналу / Г.А.Дмитриенко, Е.А. Шарапова, Т.М. Максименко: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 248 с.

22. Доровської О.Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства / О.Ф. Доровської // Экономика розвитку. ХНЕУ. – 2015., №3 (31). – С. 83 - 85.

23. Доровської О. Ф., Затеїщикова О. О. Місце та роль оцінки мотивації персоналу у формуванні стратегії соціального розвитку підприємства / О.Ф. Доровської // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Харків. – 2004. Т. 7. № 2. – С. 65 – 69.

24. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm85290.html>.

25. Еськов А.Л. Матрична оцінка результативності праці персоналу / А.Л. Еськов // Менеджер. – 2010. – № 5. – С. 43 – 46.
26. Еськов А. Л. Оптимальна система стимулювання праці персоналу / А.Л. Еськов // Проблеми науки. – 2011. – № 12. – с. 47 – 50.
27. Жуковська В.М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В.М. Жуковська / Вісник. Донецького. державного. університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Вип.4. Ч. 1. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – С. 101 – 111.
28. Зайцев Г. Г., Управление кадрами на предприятии / Г.Г. Зайцев, С.И. Файнбушевич - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm54781.html>.
29. Інтернет-сайт технічних регламентів Міжнародної організації зі стандартизації. – Режим доступу : [http:// www.issi.kiev.ua](http://www.issi.kiev.ua)
30. Інтернет-сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
31. Інформація за галузями та сферами діяльності. – Режим доступу : [http:// www.atlas.com.ua](http://www.atlas.com.ua)
32. Кінаш І.П. Удосконалення системи підготовки кадрів в умовах формування ринкових відносин / І.П. Кінаш // Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К., 2013. – 20 с.
33. Комаров Є.І. Стимулювання та мотивація в управлінні персоналом // Управління персоналом. – 2017. – № 1. – С. 38 – 43.
34. Костаков В.Г. Зайнятість: методологічні основт // Управління персоналом. – 2017. – № 11. – С. 56 – 63.
35. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Джеральд / Пер. с англ. Н. Г. Владимирова. 2008. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm81631.html>.
36. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.



37. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>

38. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций / В.С. Липатов – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm21341.html>.

39. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с

40. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов: Учеб. пособие. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm21831.html>.

41. Менеджмент XXI века/ Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm11412.html>.

42. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm8513.html>.

43. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б Михайлов. – Харьков, Основа, 2011. – 136 с.

44. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2010. – 264 с.,

45. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 16. – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2010 – 288 с.

46. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом / Ю.Г.Одегов, П.В. Журавлев – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2011. – 878 с.

47. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – Мн.: Высш. шк., 2011. – 384 с.:

48. Осовська Г.В., Управління трудовими ресурсами / Г.В.Осовська, О.В. Крушельницька: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2012. – 224 с.

49. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72.

50. Полюк М.І. Методологічні основи формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу. Інноваційні напрями розвитку системи управління в організаціях: Матеріали Науково-практичного семінару, м. Івано-Франківськ: Голіней О.М., 2018. С. 90-93.

51. Петюх В.М. Управління персоналом / В.М. Петюх: Навч.-метод. посіб для самоств вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2010. – 124 с.

52. Ринок праці України в 2020 р. Аналітично-статистичний збірник. – К.: Державний центр зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, 2021. – 210 с.

53. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 352 с.

54. Самыгин С. И., Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко – Киев.: Изд-во “Феникс”, 2007. – 480 с.

55. Смирнов В. Стратегический маркетинг и управление предприятием. Режим доступу: [http://www.iteam.com/publications/it/section\\_55/](http://www.iteam.com/publications/it/section_55/).

56. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

57. Татарець О.Л. Управління людськими ресурсами і розвиток підприємництва / О.Л. Татарець // Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць. – 2013. – № 2 (17). – ч. 2. – с. 170-178.

58. Тертична Л. Роль держави у зростанні соціально-економічної ефективності людського капіталу / Л. Тертична // Вісник Української академії державного управління. – 2011. – № 3. – 152-162 с.

59. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В. Управління якістю послуг: теорія і практика готелів Монографія. – К.: КНТЕУ, 2012.- 736 с.

60. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами: пер. 5 – го англ. видання / наук. ред. перекладу А.Е. Хачатурян. – К.: Справа і Сервіс, 2004.- 752 с.

61. Управление персоналом организации/ Под науч. ред. Г. Десслера. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm29531.html>.
62. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; пер. с англ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm731745.html>.
63. Щука Г. П., Безрученков Ю. В. НАССР як необхідна умова забезпечення якості діяльності підприємств харчування. // The world of science and innovation. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2021. Pp. 808-814.
64. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 16, Issue 2. Pp. 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.
65. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes in the enterprise management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. Available online at: <http://pen.ius.edu.ba>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329>. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>.
66. Armstrong M., Stephens. T., Handbook A. of Employee Reward Management and Preeties, Kogan Page, London and Philadelphia, 2005, p. 159
67. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260
68. Beach D. S. The management of People at Work. 5-th edition. – Macmillan – New York. – 2005.
69. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. No. 4. pp. 215-226.
70. Muizu W. O. Z., Sari D. Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: survey on banking organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 2019. Vol. 20, No. 1. Pp. 71–88. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>. URL: <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>.

