

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення харчових технологій та ресторанного бізнесу
Циклова комісія харчових технологій та готельно-ресторанної справи

Афанас'єва Каріна Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

Завідувач циклової комісії,
кандидат технічних наук



ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

К.В. Сєдих

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії харчових
технологій та готельно-ресторанної
справи, протокол від 30.10.2023 р. № 184-0

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент



Ю.Г. Бережна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент



Т.М. Болотова

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

Здобувач



Афанас'єва К.А

Підсумкова оцінка: С, 75 балів (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. Л. Аштаєва

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

Відділення харчових технологій та ресторанного
бізнесу Циклова комісія харчових технологій та готельно-
ресторанної справи

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність «Готельно-ресторанна справа» спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

студентці групи РОБ-1-20 Афанас'євої Карини Андріївни

1. Тема роботи: Мотивація персоналу в закладах ресторанного господарства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 184-0

2. Термін подання завершеної роботи на циклову комісію – 17.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Анотація до роботи двома мовами – українською та англійською	21.05.2024
Вступ і розділ 1	25.05.2024
Розділ 2 і 3	01.06.2024
Висновки і список використаних джерел	05.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	09.06.2024

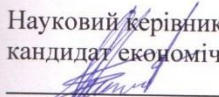
4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити теоретичну базу проблеми.

В другому розділі наводиться аналіз конкретних проблемних ситуацій і процесів та оцінка результатів проведених досліджень.

При виконанні роботи необхідно використовувати наукову, навчально-методичну літературу, статті, автореферати з теми дослідження, вихідні дані підприємства

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 Т.М. Болотова

« 30 » 10 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач
 К. А. Афанас'єва

« 30 » 10 2024 р.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретично-методичні основи мотивації персоналу	7
1.1 Мотивація персоналу: поняття, сутність, види	7
1.2 Методи мотивації та мотиваційне управління	11
1.3 Сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу	15
Розділ 2. Аналіз системи мотивації ТОВ «Риба»	19
2.1 Аналіз розвитку ресторанного ринку України	19
2.2 Загальна характеристика ресторану ТОВ «Риба»	32
2.3 Дослідження системи методів стимулювання персоналу ресторану ТОВ «Риба»	41
Розділ 3. Обґрунтування шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Риба»	52
3.1 Розробка системи мотивації персоналу як чинника інноваційного розвитку підприємства	52
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Риба»	57
Висновки	65
Список використаних джерел	67

ВСТУП

Актуальність дослідження даної теми є особливо значущою в умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринках. Висока ефективність діяльності бізнес-організацій стає критичним фактором успіху, а основною рушійною силою успіху є кваліфікований та мотивований персонал. Якість роботи та відданість працівників безпосередньо впливають на результати роботи всієї компанії. У зв'язку з цим, вивчення та розробка ефективних методів стимулювання персоналу набуває важливості, а управління мотивацією персоналу стає ключовим аспектом у стратегії будь-якої прогресивної організації.

Інноваційні методи мотивації і стимулювання, як зазначено, включають в себе різноманітні техніки та підходи, які спрямовані на підвищення не тільки загальної продуктивності, але й залученості персоналу в робочий процес. Застосування цих методів дозволяє значно знизити текучку кадрів, що є важливим аспектом в утриманні досвідчених та ефективних працівників у компанії. Крім того, підвищення рівня задоволеності працівників сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що є значущим фактором у залученні нових талантів та клієнтів.

Також важливо відзначити, що використання сучасних підходів до мотивації сприяє створенню інноваційної культури в організації, що підвищує її здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та відповідати на виклики ринку з більшою гнучкістю. Все це, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії та її спроможності досягати вищих бізнес-результатів. Таким чином, дослідження і застосування ефективних методів стимулювання та мотивації персоналу стає не просто актуальним, але й необхідним компонентом стратегічного управління в сучасних компаніях.

На основі проведених досліджень українських та закордонних вчених, таких як Биканова О., Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О., Дубовий А.М., Костишина Т.А. та інших, було виявлено важливі аспекти, пов'язані з формуванням та розробкою програм

мотивації персоналу, формами організації та оплати праці, мотивацією персоналу як інструментом управління якістю праці та підтримкою стратегічного розвитку.

Мета роботи: дослідження мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства.

Завдання роботи:

- розглянути мотивацію персоналу: поняття, сутність, види;
- визначити методи мотивації та мотиваційне управління;
- обґрунтувати сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу;
- здійснити аналіз розвитку ресторанного ринку України;
- навести загальну характеристику ресторану ТОВ «Риба»;
- дослідити систему методів стимулювання персоналу ресторану ТОВ «Риба»;
- провести розробку системи мотивації персоналу як чинника інноваційного розвитку підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Риба».

Об'єкт дослідження: процес управління мотивацією персоналу в ресторанному господарстві.

Предмет дослідження: мотивація персоналу в ТОВ «Риба».

Методи дослідження: аналіз літератури, статистичний аналіз даних, кейс-дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести параграфів, висновку та списку використаних джерел українською мовою

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація персоналу: поняття, завдання, види

Сучасні конкурентні умови в сфері бізнесу спонукають підприємства активно діяти, знаходити, розширювати нішеву частку ринку товарів та послуг, вивчати нові тенденції економічної поведінки, доводити лідерство й конкурентоспроможність. Ці фактори можливі при ефективній віддачі персоналу за для досягнення цілей. Тому, необхідно продумувати, як сформувати напрямки мотивації, як побудувати ланцюг критеріїв мотивації.

Умови ринку вимагають від персоналу володіння уміннями – максимально організувати своє робоче місце. Зокрема, важливим фактором поліпшення трудового потенціалу є зацікавленість персоналу (задовольнити свої соціальні і фізіологічні потреби).

Мотиваційні методи допомагають підвищити, досягти, покращити продуктивний робочий процес.



Рисунок 1.1 – Основні напрямки класифікації мотивації [8, с. 76]

Комплексна система мотивації персоналу включає в себе певні стимули, які мають важелі впливу на поведінку конкретного працівника чи всього колективу. Основою кадрової політики підприємства є мотивація персоналу.

Мотивацією персоналу називають процес створення у персоналу внутрішніх стимулів щодо виконання якісної результативної роботи (обов'язків) використовуючи різні стимулюючі прийоми. Головними складовими мотиваційних заходів є потреба та необхідність.

Потреби – це необхідність відчуття у чомусь, нестача чогось, але є дуже бажаним для розвитку людини, особистого задоволення. Потреби – джерело трудової активності людини, яке повинно задовільнити її. Потреби, які не були задоволені призводять до дискомфорту – фізіологічного, психологічного, соціального (рисунок 1.2) [10, с. 101].



Рисунок 1.2 – Схематична модель мотивації через потреби [10, с. 101]

Спонування – є відчуттям недоліку в чомусь з певною спрямованістю, як проявом потреби в направленні досягнення певної мети. В процесі досягнення мети людиною потреба стає задоволеною, частково задоволеною, незадоволеною. Вимір ступеня задоволення визначеної мети може впливати на поведінку в певних обставинах. Людина хоче повторення гарного впливу поведінки – яка має асоціацію задоволення потреб, і уникати негативних спогадів.

Мотивація персоналу – це складний механізм багатопланових напрямків у дослідженні поняття «праця», який потребує поєднання методологічних

приймів, наукових знань, управління персоналом, економіки праці, психології, соціології тощо (рисунок 1.3) [26].



Рисунок 1.3 – Завдання механізму мотивації персоналу [26]

Функція мотивації – є однією з головних функцій управління, яка спонукає персонал працювати ефективно, сумлінно орієнтуючись на досягнення поставлених цілей підприємства, а саме у дослідженні потреб колективу, планування систем бонусів (премій, винагород) за роботу, застосування різних способів оплати праці, стимулювання при виконанні завдань та роботи (рисунок 1.4) [26].

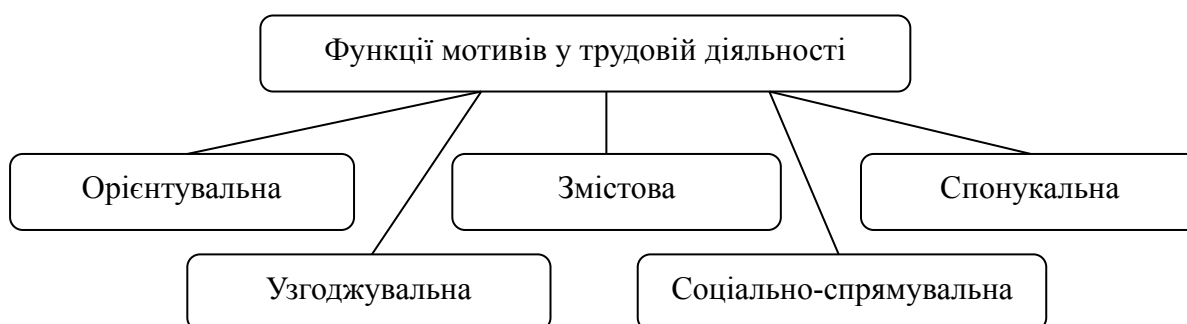


Рисунок 1.4 – Функції мотивів у трудовій діяльності [26]

Функція мотивації має тісний зв'язок з іншими важливими функціями управління: плануванням, організацією, контролем, оцінкою прийняття рішень.

Стимулювання – це використання більш кардинальних заходів управління. Стимулювати персонал можна різними методами та формами (система штрафів, обмеження тощо). Класифікаційні ознаки стимулів проаналізовано в Додатку А.

Мотивація – є гнучкою багатогранною системою, яка включає в собі різноманітні прийоми, чинники щодо специфіки цілей підприємства до визначення індивідуальних потреб кожного співробітника.

Розглянемо специфіку класифікації видів мотивації персоналу на рисунку 1.5 [4-6].

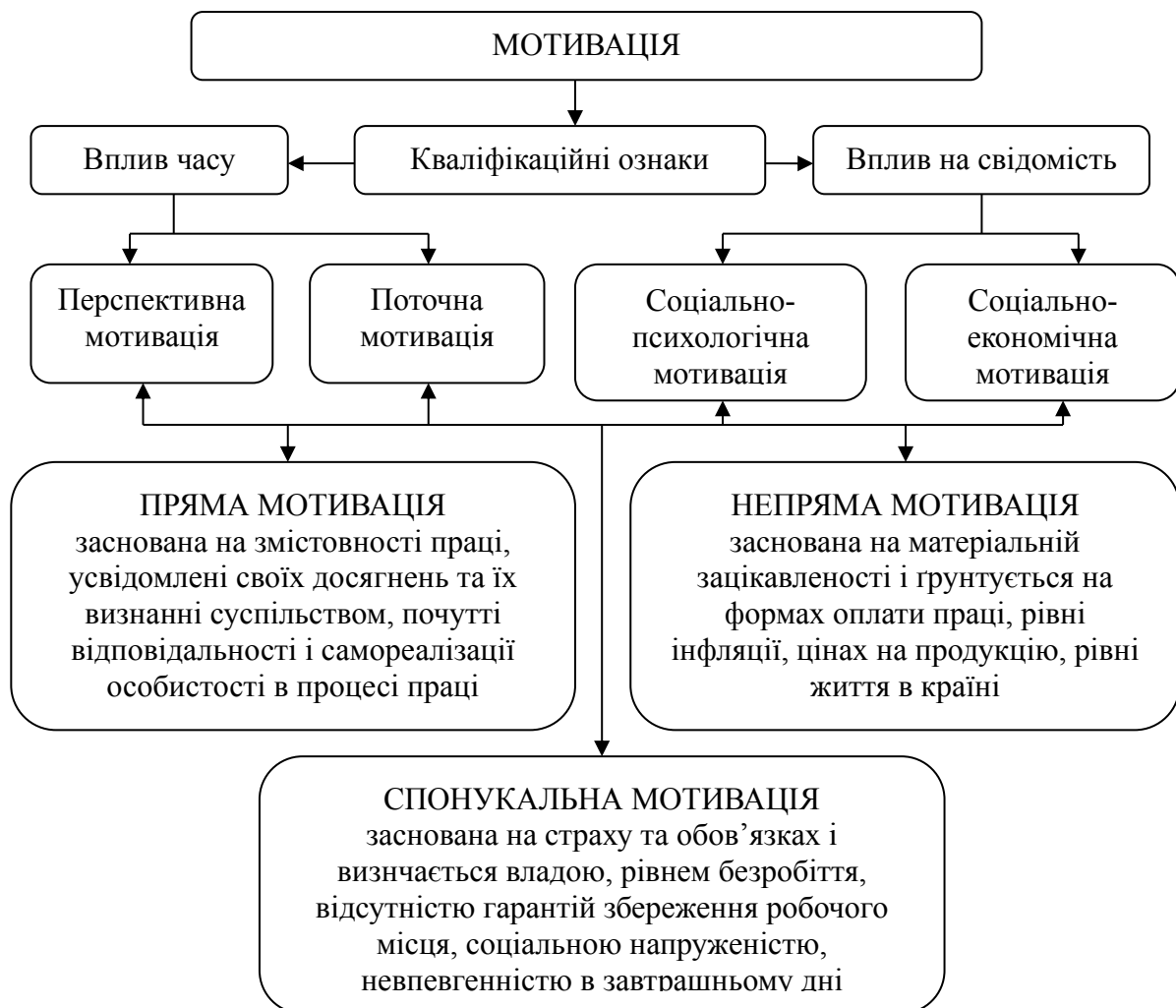


Рисунок 1.5 – Види мотивації [4-6]

Само по собі будь-яка сфера пов'язана з людським фактором, тому створення та планування мотиваційних програм потребує використання творчо

нестандартних прийомів (заходів). Саме поєднання декількох методів традиційних та нетрадиційних – утворюють цікаву систему мотивації [16].

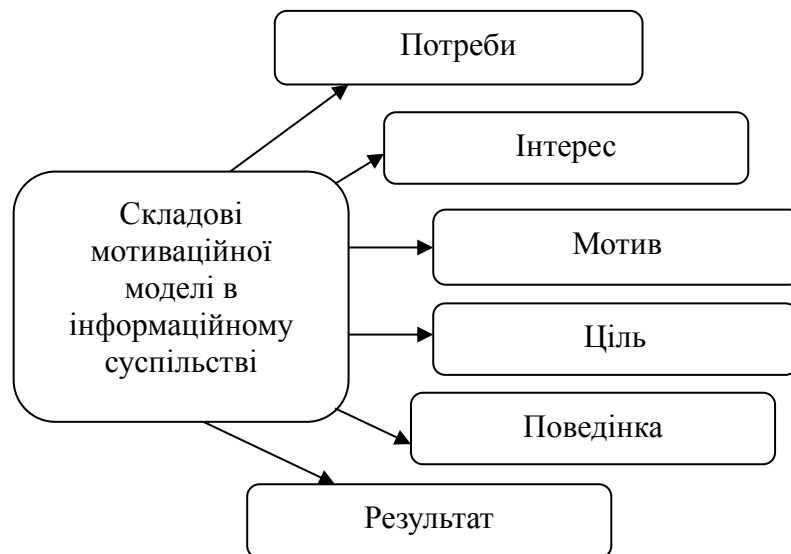


Рисунок 1.6 – Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві [16]

На систему мотивації впливають наступні фактори:

- місцезнаходження компанії;
- економічна ситуація;
- імідж компанії на ринку;
- організаційна структура;
- зміст і умови роботи;
- технічний рівень;
- соціальні відносини;
- примусові заходи (накази, заборони);
- заохочення;
- засоби переконання (інформування, поради, критика).

1.2 Методи мотивації та мотиваційне управління

Практика управління підприємством використовує комбінації різних методів для мотивації персоналу. Кращого результату можна досягти в

поєднання з матеріальних та нематеріальних мотивацій. Нематеріальні мотивації орієнтуються на організаційні і морально-психологічні прийоми.

Методи мотивації можна за метою порівняти з методами управління персоналом [17].



Рисунок 1.7 – Методи управління мотивацією персоналу [17]

Формування принципів управління персоналом закладається на системному підході, аналізу кадрового складу підприємства – внутрішні і зовнішні взаємозв'язки, підсистеми впливу вцілому.

Методи управління мотивацією персоналу поділяються на:

- адміністративні методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи.

Розглянемо ефективні методи мотивації персоналу:

- типові стимули персоналу;
- індивідуальні стимули;
- методи покарання;
- грошові виплати (премії) за відмінно виконану роботу;
- грошові виплати для стимулювання персоналу;
- певні індивідуальні премії;
- політика соціального напрямку;
- покращення системи організації праці щодо управління підприємством.

До нематеріальних стимулів можна віднести такі як:

- винагороди-подяки (дипломи, звання «кращий за працівник», «директор року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, зроблена у трудову книжку.

- комплімент працівникові компанії теж можна розглядати як метод заохочення;

- винагороди, які пов'язані з великою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника в якості лектора, помічника та ін.

Основними напрямками активізації використання нематеріальних факторів для поліпшення лояльності персоналу підприємства є:

- підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- формування механізмів управління конфліктами;
- формування і становлення організаційної культури;
- формування у працівників почуття справедливості, побудови працюючих механізмів зворотного зв'язку;
- розстановка серед співробітників функціонуючих систем оцінки діяльності;

- чуйне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності;
- взаємодія працівників в колектив;
- створення «однієї команди» шляхом поліпшення близькості сприятливих емоційних зв'язків і розвиток позитивного групового думки щодо виконуваної діяльності [24].



Рисунок 1.8 – Принципи, на яких базується формування системи мотивації персоналу [24]

Процес мотивації – це активізація мотивів персоналу (внутрішні мотиви) та формування стимулів (зовнішні) в роботі [18].

Завдання мотивації – це сформувати комплексний механізм, який підштовхує персонал до певних дій, які направлені на досягнення максимальної ефективної мети.

Ланцюжок процесу мотивації включає елементи понять, таких як: потреби, мотиви, цілі.

На мотиви впливають зовнішні та внутрішні фактори, якими керується людина (працівник), а саме: здібності, освіта, соціальний стан, матеріальні

чинники, оточення тощо. Тому, неможливо точно спрогнозувати поведінку персоналу при застосуванні різних методів мотивації.



Рисунок.1.9 – Методи мотиваційного механізму працівників [40, с. 23]

Способи мотивування співробітників фірми дуже різноманітні і залежать від розвиненості системи мотивування в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми. Є такі механізми мотивування високого трудового поведінки: грошове заохочення; організаційні методи; морально-психологічні. Найбільш відомим методом матеріального мотивування виступає індивідуальна премія, яку необхідно виплачувати раз в рік як мотивуючий фактор [47].

1.3 Сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу

Ефективність преміювання складається з грамотного вибору критеріїв, їх диференціацією залежно від місця і характеру підструктури, рівня посад,

орієнтацією на вклад і підсумкові результати, гнучкість критеріїв оцінки досягнень працівника.

Задоволеність грошовою винагородою, його чесним рівнем мотивує ініціативу людей, складає у них прихильність компанії, привертає до неї нових співробітників. Взагалі, система грошової винагороди не може в повністю передбачити характер і важливість праці, особистий внесок співробітника і вазі кордону роботи.

Потреби весь час змінюються, через це неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала результат один раз, буде ефективною і в наступний раз. З розвитком особистості стають більше можливості, потреби в саморозвитку. Як зазначалося, крім економічних (матеріальних) способів мотивації існують не економічні, а саме: організаційні та морально-психологічні.

До організаційних способів мотивації (мотивування) входять критерії:

- участь у діяльності підприємства;
- можливість здобути нові знання і навички;
- покращення змісту праці [26].

До морально-психологічних методів мотивування входять:

- створення умов, які допомагали б становленню професійної гордості, особистої відповідальності за виконану працю;
- присутність виклику, можливості проявитися в роботі;
- визнання;
- атмосфера взаєморозуміння, поваги [17].

Особливим механізмом методом мотивації виступає кар'єрне просування на підприємстві. Але, використання тільки вагомих фінансових мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність персоналу щоб досягти цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації [22].

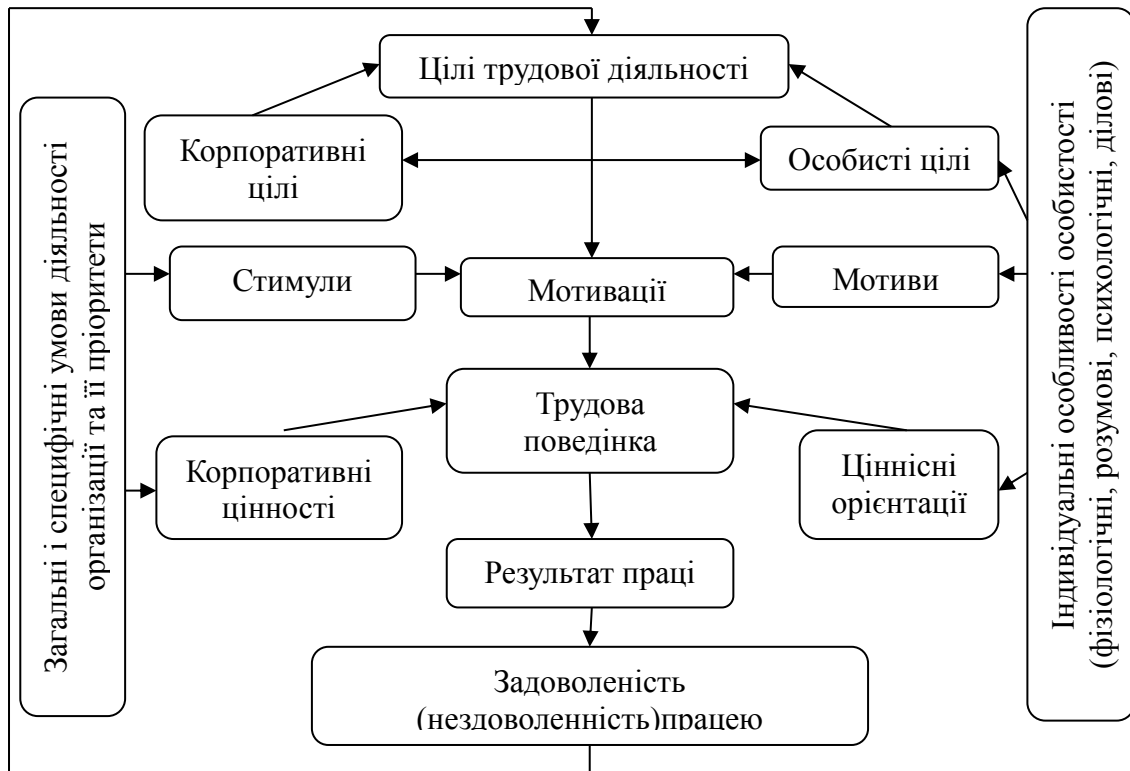


Рисунок 1.10 – Модель трудової поведінки [22]

Дослідження природи мотивації потребує пояснення аспектів управління персоналом категорії трудова поведінка. Дослідимо основні положення методологічних значень сутності трудової поведінки:

- трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована і ціннісно орієнтована;
- спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;
- трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;
- трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів та спонукальних, нормативних регуляторів (стимулів) суб'єктів управління.

Трудова поведінка – це відображення того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки – є показником міри ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації.

Сила мотивації – процес сили інтенсивності бажань працівника, ступінь його готовності почати трудову діяльність для отримання поставленої мети.

Мотивація потужніша якщо людина аналізує свою діяльність, визначаючи власні потреби, бажання, інтереси (рисунок 1.11) [20].

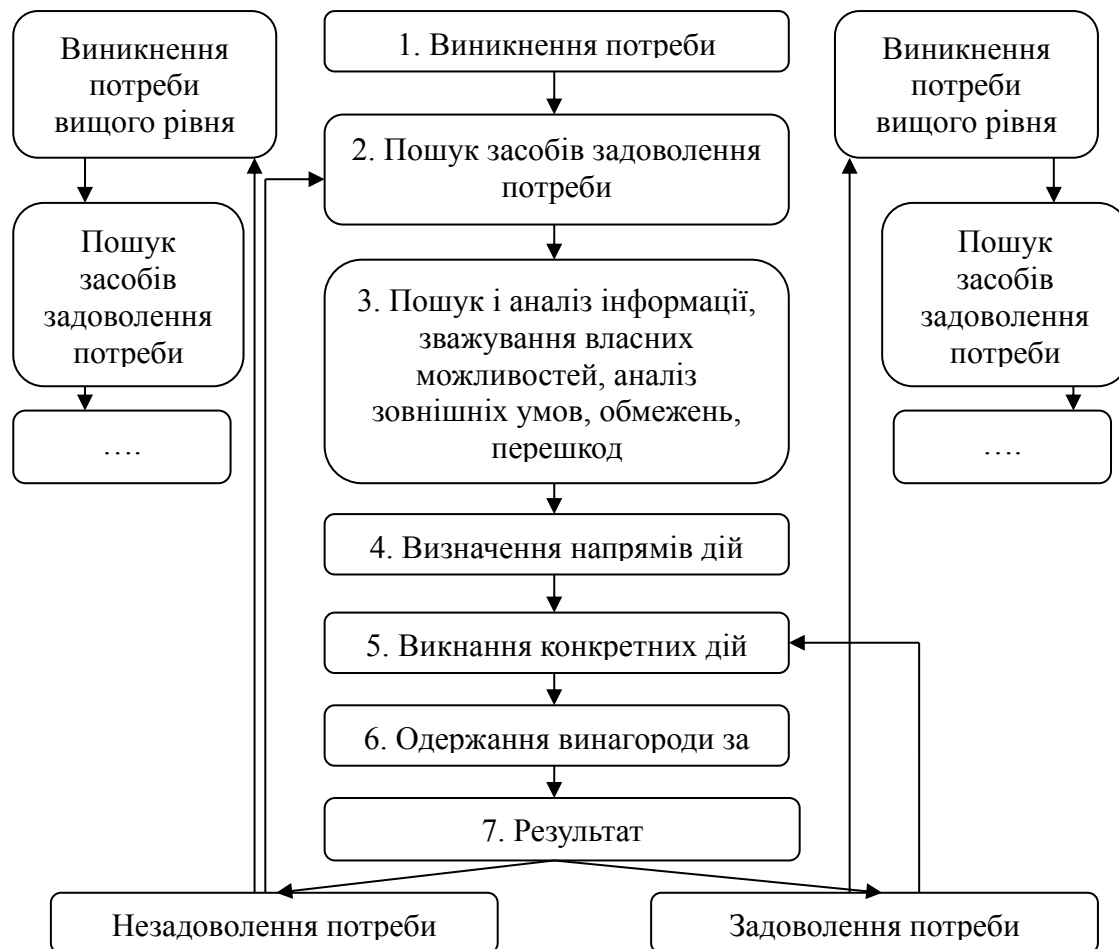


Рисунок 1.11 – Схематичний ланцюг моделі мотиваційного процесу[20]

Сила мотивації – залежить від наявності необхідних умов для здійснення трудової діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Дослідження етапів мотиваційного процесу показала циклічність процесу набуття мотивації та змісту основних етапів. Спрямованість мотивації працівника орієнтує його на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «РИБА»

2.1 Аналіз розвитку ресторанного ринку України

Війна в Україні призвела до катастрофічних втрат у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Особливо постраждали східна, центральна та південна частина України. Багато об'єктів індустрії туризму та гостинності, а це готелі й ресторани, у цих регіонах втрачені, зруйновані та пошкоджені, відповідно потребують відновленню, ремонту або реконструкції. Також є вплив на діяльність закладів харчування у м. Дніпро. Крім того, війна спровокувала не тільки масовий виїзд громадян України за кордон, не пов'язаний із туристичною метою (військові біженці), а й мільйонну внутрішню міграцію мешканців постраждалих регіонів.

Отже, готельно-ресторанний бізнес в Україні перебуває у неочікуваних та несприятливих умовах. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонуванні суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Та нас чекає перемога, а далі і відродження розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

В Україні ресторанний бізнес можна вважати досить молодим сегментом на ринку в порівнянні з країнами Європи та Америки, але досить конкурентоспроможним. Раніше заклади ресторанного господарства в нашій країні були для вузького кола споживачів, зараз же розвитком конкуренції, цей бізнес став привабливим для інвестицій, різними мережами ресторанів світу.

Адже з кожним роком з'являється все більше нових закладів ресторанного господарства, які конкурують між собою за місце на ринку, нових і утримання постійних відвідувачів. Зараз ми бачимо скажену різноманітність ресторанів по всій Україні, з різними кухнями світу, екзотичними і національними, традиційними. Для споживачів ця тенденція є більш приємною, тому що з

розвитком конкуренції, ми маємо вибір куди піти і який заклад вибрати, який зможе запропонувати приємніші ціни, смачнішу кухню, вишуканий інтер'єр.

Сучасні заклади ресторанного господарства пропонують відвідувачам не лише якісні послуги харчування, а і широкий вибір розважальних і культурно-масових програм, організацію бенкетів, прийомів, послуги кейтерингу, проведенні майстер класів і інше.

Заклади ресторанного господарства, як правило, пропонуються приміщення для проведення заходів, декорації та квіти, кілька варіантів конфігурації та кольорового оформлення столів, крім того, адміністрація готова організувати експрес-прийом менш ніж за 24 години. Меню, які пропонують сьогодні, включають страви європейської, азіатської, західних кухонь тощо. Отже, кожен може знайти заклад ресторанного господарства відповідно до своїх вподобань. Персонал закладу ресторанного господарства працює з кожним клієнтом індивідуально, враховуючи усі побажання та вимоги.

Також в наш час проведення бенкетів в закладах ресторанного господарства можна порівняти з прем'єрою в театрі, коли група має можливість показати всі свої кращі професійні якості великій кількості глядачів. Так і персонал закладу, обслуговуючи бенкет, повинен радо зустріти, продемонструвати високу культуру обслуговування, показати свій професіоналізм і забезпечити гарний настрій всіх учасників урочистого заходу, створивши тим самим всі умови для повноцінного відпочинку. Від правильної і чіткої організації роботи обслуговуючого персоналу закладу ресторанного господарства залежить настрій і самопочуття всіх гостей. Культура обслуговування - один з основних критеріїв в оцінці діяльності офіціантів.

Організація бенкетів останнім часом користується великою популярністю. Їх влаштовують на вищому рівні і просто в колі друзів і родичів. Приводом для таких заходів можуть служити різні події: офіційні або дипломатичні зустрічі, зустрічі іноземних послів, урядові прийоми, підписання протоколів, театральні прийоми, укладення ділових угод, знаменні дати, сімейні свята. Знання та вміння офіціантів обслуговувати те чи інше бенкетні заходи дуже важливі. Необхідно

вміти чітко організувати бенкети, підготувати приміщення, в якому буде проходити бенкет. Найважливішим в ході того чи іншого бенкету є обслуговування, яке має свої особливості в залежності від виду бенкету. Обслуговуючому персоналу необхідно знати дані особливості, щоб забезпечити проходження банкету на вищому рівні.

Підготовка приміщень до прийому споживачів передбачає їх прибирання, розставляння меблів, одержання столового посуду і наборів, столової білизни та сервірування столів.

Бригада прибиральників на початку і наприкінці робочого дня прибирає приміщення. Характер цих робіт залежить від виду приміщень (вестибюльна група, торгові зали тощо).

До комплексу прибиральних робіт у вестибюлі входить протирання меблів, поручнів, стійки гардероба, підлоги, видалення сміття з урн. Щодня до відкриття закладу чистять металеві листи і ручки дверей, вивіски, протирають скляні двері. Періодично за допомогою електриків протирають стельові світильники. У високих приміщеннях для цього використовують спеціальні піднімальні площадки з огороженням. Протягом робочого дня швейцари слідкують за чистотою підлоги у вестибюлі, підніжних штахетів і штахетів у тамбурі, станом центрального входу, роботою теплової завіси.

Для полегшення прибиральних робіт необхідно, по можливості, їх механізувати. Для миття підлоги із твердим покриттям застосовують спеціальні мийні машини, для відсмоктування бруду з підлоги — пиловодососи.

У кімнатах для відвідувачів, де розташовані умивальники, миють дзеркала, глазуровані плитки стін біля кожного умивальника, потім умивальники і підлогу. Біля кожного умивальника має бути тверде або рідке мило, яке наливають у спеціальні кулясті мильниці, прикріплені до стіни над кожним умивальником. Для витирання рук передбачені рушники, індивідуальні паперові серветки або електрорушники. При прибиранні санітарних кабін використовують мильні розчини, пасти, розчин хлорного вапна (0,5 %). Здійснюючи прибиральні та дезінфікуючі роботи, працівник повинен одягати темний халат, прогумованийий

фартух, закрите взуття, гумові рукавички.

Послідовність прибирання залу перед його відкриттям залежить від матеріалу, з якого виготовлена підлога. Якщо з реліну, лінолеуму, мармуру, то насамперед видаляють пил з підвіконь, панелей, меблів, світильників, а потім миють підлогу. У закладах з паркетною підлогою, спочатку видаляють бруд і пил з підлоги, ретельно її натирають, а потім протирають всі інші предмети. Килимову доріжку чистять за допомогою пилососа і розстеляють зазвичай уздовж головного проходу. Торгові приміщення добре провітрюються. Прибирання має бути закінчено за дві години до відкриття залу.

Наприкінці робочого дня зі столів збирають весь столовий посуд, набори і столову білизну. Підлогу підмітають вологими щітками, приміщення провітрюють.

Для прибирання в залі використовують пилососи тривалої дії. У ресторанах пил видаляють за допомогою централізованої системи пиловидалення. Така система не тільки полегшує працю, а й економніша.

За допомогою пилососа, використовуючи різні насадки, чистять килимові доріжки, м'які меблі, стіни, знімають павутиння, прочищають вентиляційні шахети, видаляють пил з ліпних прикрас. По закінченні роботи з пилососом ретельно протирають поліровані меблі, підвіконня, радіатори тощо.

Стіни і підлогу з вологостійких матеріалів протирають вологою ганчіркою. Стіни, пофарбовані масляною фарбою чи обклеєні силікатними матеріалами можна вимити теплою водою з невеликою кількістю мильного порошку.

Шибки зовні й усередині миють два рази на рік (навесні і восени) розчином із додаванням крейди та різних мийних засобів. Ці роботи (особливо якщо вікна великогабаритні) виконують спеціальні робітники-скломийники.

Прибирання вологостійкої підлоги у залі здійснюється так само, як і у вестибюлі. За паркетною підлогою доглядають натирачі підлоги, які використовують для цього підлогонатиральні та підлогомийні машини. Періодично її покривають рідкою мастикою і натирають воском. Паркетну підлогу, вкриту лаком, злегка протирають вологою ганчіркою або чистять за

допомогою пілососа. У міру забруднення миють теплим мильним розчином, який потрібно видаляти негайно, тому що плівка лаку від води втрачає міцність.

До важливих характеристик послуги, які забезпечують її здатність задовольняти відповідні потреби, відносять:

- надійність;
- завбачливість;
- довірливість;
- доступність;
- комунікативність;
- уважне ставлення.

Надійність визначається як здатність персоналу дійсно надати обіцяну послугу. Із забезпечення надійності повинна починатися розробка програми якісного сервісу. Основою надійності є компетентність персоналу обслуговування. Знівелювати некомпетентність персоналу не допоможуть ні великі витрати на реконструкцію закладу ресторанного господарства, ні привітне обслуговування клієнтів.

Завбачливість - готовність допомогти клієнту і без затримки надати послугу. Під час обслуговування часто виникають нетипові ситуації або ж у клієнтів з'являються особливі бажання. Тоді оцінюється здатність підприємства знайти неординарне та ефективне вирішення, спроможність персоналу швидко реагувати на такого роду проблеми.

Насправді клієнт не завжди правий. Але, якщо заклад ресторанного господарства буде це доводити, то втратить клієнта. Залучити ж нового складніше і дорожче. Дослідження Міжнародної асоціації обслуговування клієнтів підтверджують, що завоювання нового клієнта коштує в п'ять разів дорожче, ніж збереження старого.

Довірливість - вміння персоналу викликати довіру. Для створення довірливості важливо акцентувати увагу на зовнішніх ознаках, яким споживачі довіряють найбільше. Добре організований інтер'єр ресторану, чистота приміщень, охайний вигляд привітних працівників - усе це зовнішні критерії

якості обслуговування, за якими клієнти доходять висновку про те, що в цьому закладі ресторанного господарства все гаразд і йому можна довіряти.

Доступність - легкість налагодження стосунків з персоналом обслуговування.

Комунікативність - здатність забезпечити таке обслуговування, яке виключить непорозуміння між персоналом і клієнтами завдяки тому, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового прохання з їхнього боку.

Уважне ставлення - індивідуальне обслуговування та уважність, які підприємство проявляє до клієнта. Особлива цінність цієї характеристики якості послуги пояснюється тим, що кожен клієнт має особисті потреби, які відрізняються від потреб інших людей. Надаючи послуги, слід показувати, що конкретний клієнт є для закладу особливим, що його індивідуальні потреби будуть враховані.

Для закладів ресторанного господарства вирішальне значення має те, що і як потенційний споживач розуміє під якістю послуг. Оцінюючи якість послуги, споживач порівнює те, що отримав, з тим, що він очікував отримати. Очікувана послуга - це очікувана якість.

Сприйняття споживачем якості послуги можна розглядати як єдність трьох складових: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості.

Базова (основна) якість - це сукупність тих властивостей послуги, які споживач вважає обов'язковими. Сподіваючись отримати послуги такої якості, споживач не вважає за потрібне говорити про них виробнику. Проте ці базові показники якості не визначають цінності послуги в очах споживача. Водночас їх відсутність може викликати негативну реакцію клієнта.

Необхідна (очікувана) якість - це сукупність технічних і функціональних характеристик послуги. Вони показують, наскільки послуга відповідає тому, що було заплановано виробником. Власне необхідні властивості якості переважно рекламуються і гарантуються виробником.

Бажана якість - це несподівані цінності пропонованої споживачу послуги, про які він міг тільки мріяти. Особливість бажаних показників якості полягає в тому, що споживач не повинен придумувати їх сам. Він, як правило, не вимагає їх, але високо оцінює їх наявність у пропонованій послугі.

Поняття "якість послуги" можна розглядати як комплекс поєднання таких складових:

- якість потенціалу (технічна якість);
- якість процесу (функціональна якість);
- якість культури (соціальна якість).

Якість потенціалу, або технічна якість, складається з критеріїв, що стосуються виробничого стану закладів ресторанного господарства. Це якість страв, якість оформлення залу тощо.

Функціональна якість - це якість процесу надання послуги харчування, за якого відбувається безпосередня взаємодія з персоналом.

Соціальна якість - це якість культури, яка формується поведінкою працівників закладу ресторанного господарства, їх ставленням до гостей. Важливими критеріями соціальної якості є товарицькість, чуйність і люб'язність персоналу.

Особливістю праці працівників ресторану є постійне спілкування з гостями. Під спілкуванням розуміється процес взаємодії конкретних людей, заснований на обміні думками і почуттями за допомогою слів і виразних рухів. Будь-яке спілкування - спосіб вираження людиною свого ставлення до навколишньої дійсності.

Формою спілкування є звернення людини до людини, наприклад офіціанта до гостя. Відзначимо, що від самого офіціанта багато в чому залежить, як до нього звертаються гості. Таємниця грамотного спілкування полягає в шанобливому ставленні до гостя, в умінні культурно взаємодіяти з ним. У процесі спілкування висвічуються всі достоїнства і недоліки людини.

Культурне спілкування починається з взаємного вивчення співрозмовниками один одного, вибору найкращої лінії поведінки. При цьому у

кожного складається перше враження про співрозмовника, яке багато в чому визначає подальший хід відносин. У процесі спілкування це перше враження уточнюється, і співрозмовники, наприклад офіціант і гість, коректують свою поведінку, пристосовуються до мінливих обставин. Результатом спілкування може бути або досягнення кожним учасником бесіди своїх цілей, або рішення проміжних завдань. Не виключено також, що співрозмовники не дійдуть згоди, взаєморозуміння. Психологічно вмиле спілкування дозволяє офіціантові порозумітися навіть з недобррозичливо налаштованими відвідувачами.

Продуктивне спілкування можливо тільки при наявності у співрозмовників почуття взаємоповаги. Щоб у гостя виникло таке відчуття, офіціант повинен бути ввічливий, тактовний, вміти зрозуміти його запити. Почуття поваги у гостя до працівника ресторану проявляється як неусвідомлена симпатія. Взаємоповага між працівником ресторану і гостем сприяє створенню високоморального стилю спілкування в ресторані.

Під стилем спілкування будемо розуміти особливості мовних прийомів офіціанта під час обслуговування. Стиль спілкування офіціанта ресторану - далеко не його особиста справа. Саме стиль спілкування багато в чому визначає культуру обслуговування гостей і, отже, дохід ресторану. Офіціант (бармен) виступає ініціатором спілкування, після якого гість повинен піти з ресторану в хорошому настрої.

Спілкування в ресторанному сервісі має специфічні особливості в порівнянні зі спілкуванням, наприклад, в домашніх умовах. Так, багато гостей не надають значення тому, хто їм оформляє замовлення або з чиїх рук вони отримують замовлені страви. Досить часто і обслуговуючому персоналу байдуже, хто робить замовлення. Іншими словами, офіціант (бармен) і гість з'являються один перед одним як знеособлені фігури. Ця знеособленість призводить до того, що не всі працівники ресторану дбають про те, що подумають про них відвідувачі. У свою чергу гості часто не піклуються про вироблене ними враження на оточуючих, не соромляться, якщо їх поведінка виходить за рамки загальноприйнятих норм. В таких умовах відкривається

дорога грубощів, неувважності, всього того, що так легко вибиває людей з колії, псує їм настрої.

У багатьох, особливо молодих, працівників ресторану великі труднощі викликає саме грамотне спілкування з гостями. Це пояснюється тим, що такий працівник ресторану погано розбирається в людях, навіть знаючи, що потрібно сказати, не вміє увійти в контакт з гостем. Звичайно, готових рецептів на всі ситуації спілкування в ресторанах не існує. Тому працівникові ресторану слід опанувати науку і мистецтвом спілкування. У цьому йому допоможе самовиховання і самовдосконалення у взаєминах з відвідувачами. На жаль, сьогодні багато працівників ресторану мають вельми розпливчасті відомості про культуру спілкування з гостями.

Дослідження, проведене Національним освітнім фондом ресторанної асоціації (NRAEF) в 2018 році, являє собою одне з найбільш об'єктивних розглядів викликів та можливостей, що стоять перед ресторанною галуззю. Це дослідження проводилось серед більш як 500 операторів та менеджерів ресторанів з зацікавленістю в ключових викликах, що порушують їхню роботу, та методах протидії цим проблемам.

Один з основних викликів, з якими стикаються ресторани, полягає в організації кухні та обслуговуючого персоналу. NRAEF відзначає, що належна організація кухні може допомогти підвищити продуктивність та знизити час очікування клієнтів. Більше того, управління якістю може забезпечити, щоб харчові продукти були приготовані відповідно до вимог стандартів та мали належний смак.

Ще один ключовий виклик, яким бореться ресторана галузь, полягає у забезпеченні неухильної якості обслуговування. І знову ж таки, управління якістю є ключовим компонентом для забезпечення надійного та стабільного обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети, багато успішних ресторанів застосовують нові технології та інновації (наприклад, системи замовлення через мобільний додаток, що знижують час очікування на замовлення) на рівні з традиційними методами (наприклад, навчанням персоналу для створення

активного та доброзичливого настрою у клієнтів). Успішна ресторана компанія також може використовувати стандарти управління якістю, такі як ISO 9001[3] та НАССР [2], щоб забезпечити постійність та високу якість обслуговування.

Крім того, однією з найважливіших ролей у менеджменті ресторанного бізнесу є керування персоналом. Успішні ресторани розвивають та навчають свій персонал, щоб забезпечити належну якість обслуговування клієнтів та підтримувати ефективну роботу компанії. Адже персонал ресторанів, як правило, займається безпосередньою взаємодією з клієнтами, тому їхня робота може впливати на репутацію компанії.

Остаточно, успішність у ресторанному бізнесі полягає в здатності розвивати та вдосконалювати свої процеси та стратегії. І зможе досягнути успіху та відмінної репутації той ресторанний бізнес, який може виявитися гнучким та адаптивним до змін в галузі. Інновації, включаючи нові пристрої та технології, можуть забезпечити значні покращення у продуктивності та якості обслуговування клієнтів, для підвищення ефективності бізнесу.

Варто зауважити, що конкуренція в ресторанній галузі є жорсткою, тому успішна ресторана компанія має прагнути до створення неповторного враження та разом з тим забезпечити належну якість продукту та обслуговування запитам своїх клієнтів. Ресторани повинні створювати окремий бренд та імідж, які будуть вражати своїх клієнтів та забезпечувати повторні візити.

Одним з останніх трендів в ресторанній галузі є дотримання принципів сталого розвитку. Успішні ресторани розуміють важливість збереження довкілля та доходів в бізнесі та використовують ініціативи, щоб зменшити свій вплив на довкілля. Наприклад, це може бути використання екологічних інгредієнтів у стравах, переробка відходів, енергозберігаючі системи освітлення та опалення. Згода з принципами сталого розвитку може прихильно вплинути на відносини з клієнтами та репутацію компанії.

Усі ці методи та стратегії досліджуються та використовуються ресторанными менеджерами для досягнення успіху у відносно конкурентному ресторанному ринку.

Згідно з дослідженням Колосової С. [1], організація якості в ресторанному бізнесі може включати в себе різноманітні процеси, такі як розробка меню, закупівля продуктів, готування їжі, обслуговування гостей, контроль якості та забезпечення безпеки харчових продуктів. Важливо мати систему управління якістю, щоб забезпечити, що усі процеси відбуваються відповідно до встановлених стандартів та вимог.

Основними аспектами управління якістю в ресторанному господарстві є контроль якості продуктів, організація обслуговування гостей, забезпечення безпеки харчових продуктів та розробка і впровадження програм якості. Ресторани можуть використовувати різні методи контролю якості, такі як контроль за стандартами якості, аудити якості та оцінку задоволеності гостей.

Щодо тенденцій та інновацій в ресторанному господарстві, дослідження Колосової С. зазначає, що віртуальні ресторани, безконтактне замовлення та доставка стають все більш популярними серед споживачів. Крім того, ресторани все частіше використовують технології для поліпшення процесів управління якістю та ефективності. Наприклад, автоматизовані системи замовлень та управління запасами, а також програмні засоби для аналізу даних та контролю якості.

Узагалі, відповідальність за якість в ресторанному господарстві лежить на команді керівництва ресторану. Ефективне управління якістю може допомогти ресторанам збільшити задоволеність гостей, знизити витрати на продукти та зберегти репутацію компанії.

Для досягнення цих цілей, дослідження Колосової С. рекомендує ресторанам ретельно вивчати потреби та побажання своїх клієнтів, забезпечувати якість продуктів та обслуговування, підвищувати кваліфікацію персоналу та застосовувати нові технології управління та контролю якості.

Згідно з дослідженням Кузнецової О., імідж ресторану є одним з факторів впливу на рівень його популярності серед клієнтів. Однак, для забезпечення успіху ресторану необхідно також звернути увагу на структуру та управління якістю в ресторанному господарстві.

Структура управління якістю в ресторанному господарстві повинна включати у себе такі елементи, як:

- визначення стандартів якості продуктів та послуг;
- розроблення та впровадження процедур контролю якості;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- відстеження задоволеності клієнтів та вжиття заходів для покращення їх задоволеності.

Основним аспектом управління якістю є контроль якості продуктів та послуг. Ресторан повинен мати стандарти якості, які визначають якість інгредієнтів, технологію приготування, а також обслуговування клієнтів. Контроль якості може бути здійснений за допомогою тестування продуктів, аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, а також за допомогою оцінки внутрішніх процесів ресторану.

Тенденції та інновації в ресторанній галузі включають в себе:

- використання технологій в управлінні якістю, наприклад, програмного забезпечення для контролю якості;
- використання екологічно чистих інгредієнтів та продуктів, які відповідають вимогам здорового харчування;
- розвиток гастрономічного туризму та підвищення рівня обслуговування в ресторанах.

Згідно дослідження Кузнєцової О., однією з інновацій в ресторанній галузі є використання системи НАССР [2] - системи аналізу ризиків та контролю критичних точок у виробництві харчових продуктів. Ця система дає змогу ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів.

Крім того, у ресторанній галузі все більшої популярності набувають такі напрямки, як веганська кухня, кулінарія зі здоровим харчуванням, фузійна кухня та дієтичне харчування.

Управління якістю в ресторанній галузі є ключовим фактором успіху. Ресторани, які мають високу якість продуктів та послуг, здатні забезпечити собі

стабільний потік клієнтів та збільшити свою популярність. Важливою складовою успіху є постійне вдосконалення та впровадження нових технологій та інновацій в галузі.

Згідно з дослідженням Пацан Т. [5], структура управління якістю в ресторанному господарстві має включати такі складові як організаційна культура, розробка та контроль якості продукції та сервісу, забезпечення якості та безпеки продуктів харчування, а також систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Також в дослідженні зазначається про тенденції та інновації в ресторанному господарстві, серед яких важливими є використання інформаційних технологій для автоматизації процесів, розвиток різноманітності меню та забезпечення більшого рівня культури обслуговування. Також зазначається важливість розробки та впровадження програм з покращення якості, таких як системи управління якістю та сертифікація продукції.

Однак, важливо зазначити, що інновації в ресторанній галузі не обмежуються лише використанням інформаційних технологій та розширенням меню. Недавнім трендом є розвиток концепції стейкхолдерської моделі, коли ресторан стає більш спрямованим на потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників та інші.

Загалом, структура та управління якістю в ресторанному господарстві має багато аспектів, включаючи якість продукту та обслуговування, контроль якості, навчання персоналу, технології та інші фактори. Ресторани намагаються відповідати на потреби своїх клієнтів та залишатись конкурентоспроможними, впроваджуючи нові ідеї та рішення.

Отже, для досягнення успіху в сфері ресторанного господарства, необхідно дотримуватись системного та орієнтованого на клієнта підходу. Ресторани повинні встановлювати стандарти якості та протоколи контролю, а також забезпечувати тренінги та підвищення кваліфікації персоналу.

Одним з головних аспектів управління якістю є контроль якості продуктів та сприяння забезпеченню якості від постачальників. Також важливо враховувати

думку та відгуки клієнтів, для чого використовуються різноманітні методи оцінювання, такі як анкетування клієнтів, аналіз відгуків у соціальних мережах, тести смакування та інші. На основі отриманих даних ресторани можуть покращувати свою роботу та пристосовуватись до вимог ринку.

Крім того, наголошується на важливості застосування сучасних інновацій та технологій в управлінні якістю ресторанного господарства. Наприклад, використання програмних продуктів, які забезпечують відстеження якості продуктів та контроль над процесом приготування їжі, може значно полегшити роботу персоналу та допомогти у збереженні якості продукції.

Отже, аналіз результатів дослідження дає змогу стверджувати, що висвітлені основні аспекти, які впливають на якість ресторанних послуг, запропоновані конкретні заходи щодо її покращення. Також, показано, що успішне управління якістю залежить від взаємодії всіх елементів системи ресторанного господарства та орієнтації на потреби та задоволення клієнтів.

2.2 Загальна характеристика ресторану ТОВ «Риба»

Адреса: Фонтанська дорога, 155/4, Одеса, Одеська область, Україна.

Ресторан «Риба» - це традиційний Одеський рибний ресторан, який пропонує своїм гостям:

- свіжий чорноморський улов, мідії, рапани;
- Середземноморську рибу;
- Устриці, морепродукти.

Вид на море, дружня атмосфера, недорогий чек.

Ресторан підходить як для сімейних обідів, так і для зустрічі з друзями.

Ресторан використовує функціональну організаційну структуру, створюючи відділи з фахівцями різних напрямків. Така система дозволяє закладу швидко розвивати, розширювати або поповнювати групи спеціалістів, не знищуючи існуючі напрямки роботи [13].

Фінансові показники ресторану – це найважливіші маркери успішності

діяльності.

Також звіт про фінансові результати дає змогу оцінити прибутковість ресторану та інші показники ефективності діяльності.

У своїй діяльності заклад керується чинним законодавством: Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами, Законом України «Про рекламу», Податковим кодексом України, Законом України «Про захист прав споживачів» та іншими нормативними і законодавчими актами.

Головною ціллю ресторану є ефективна діяльність і підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною, яка вдало поєднує відділи, що реалізують функції управління рестораном з лінійними підрозділами, які виконують весь обсяг основної діяльності. Керівництво означає мету, головні завдання, цілі, поточну політику і стратегічні плани.

Протягом досліджуваного періоду у 2021 році відбулось зростання чистого доходу ресторану, також спостерігаємо зростання чистого прибутку.

Для більш чіткого аналізу проілюструємо дані в графічному вигляді (рис. 2.1).

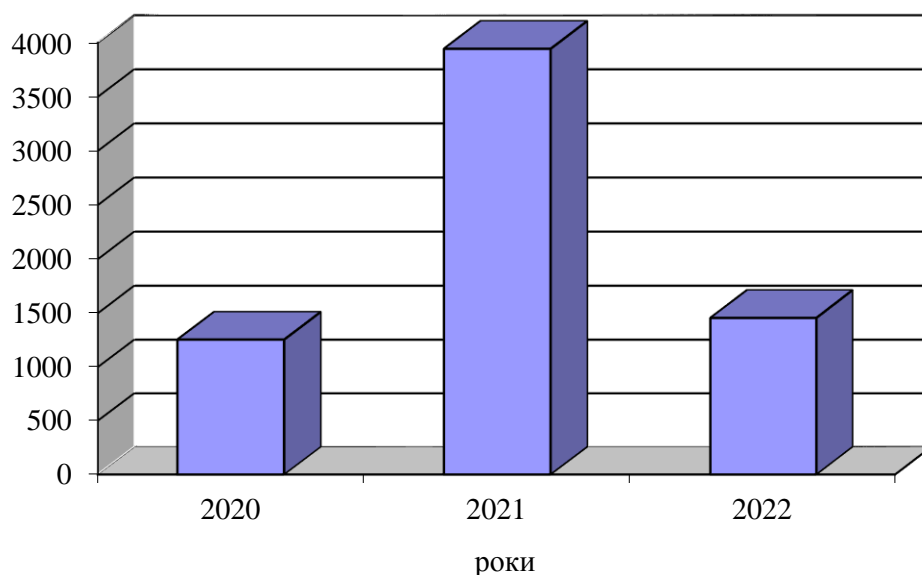


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників, тис. грн

Одним із критеріїв ефективності раціональних управлінських рішень у

сфері фінансового забезпечення ресторану є рівень ліквідності, за яким оцінюється відповідний імідж підприємства ресторанного бізнесу в діловому світі, рівень інвестиційної привабливості, здатність забезпечувати нормальний хід господарської діяльності. Поняття ліквідності конкретизується у формі показників ліквідності, систематизація яких забезпечує цілісне відображення досліджуваного об'єкта (ліквідності).

Коефіцієнт загальної ліквідності (Current Ratio (CR)) характеризує здатність підприємства ресторанного бізнесу покрити короткострокові зобов'язання з найбільше швидко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Таблиця 2.1 – Коефіцієнт загальної ліквідності (2020-2022 рр.)

Роки	Показники
2020	0,2
2021	0,71
2022	0,25

Рекомендоване значення цього коефіцієнта 1-2. Як бачимо, коефіцієнт протягом досліджуваного періоду менше 1, можна зробити висновок про те, що ресторан має неліквідний баланс, не володіє значним обсягом вільних ресурсів, які формуються завдяки власним джерелам [13].

Здатність ресторану залишатись платоспроможною в довгостроковій перспективі визначається за допомогою коефіцієнта фінансової стійкості.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнт фінансової стійкості (2020-2022 рр.)

Роки	Показники
2020	0,95
2021	0,98
2022	0,96

Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в межах 07-09. Розраховані коефіцієнти за досліджуваний період відповідають встановленому нормативу.

З огляду на те, що ресторан є платоспроможною і прибутковою можемо

запропонувати реінвестувати прибуток, що отриманий за результатами фінансового року.

Одним з важливих показників, який розраховується в ході проведення аналізу фінансового стану підприємства ресторанного бізнесу, є рентабельність. Кожне підприємство працює з метою отримання прибутку, який повинен збільшуватися в динаміці. Для отримання прибутку керівництво витрачає певні ресурси і їх кількість не повинна перевищувати суму прибутку [21].

Таблиця 2.3 – Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (2020-2022 рр.)

Роки	Показники
2020	0,87
2021	0,96
2022	0,89

Саме цей показник, на нашу думку, є одним із найбільш важливих показників фінансового стану будь-якого підприємства, який оптимально і чітко може продемонструвати загальну фінансово-економічну ситуацію. З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що хоч прибуток до оподаткування зріс за досліджуваний період, рентабельність має тенденцію до зменшення. Це викликано зростанням дебіторської заборгованості в структурі балансу. Необхідно знизити її кількість. В іншому випадку кошти ресторану будуть використовуватися нераціонально.

Рентабельність продажів використовується в якості основного індикатора для оцінки фінансової ефективності. Оцінка рентабельності продажів дозволяє більш об'єктивно поглянути на стан справ. Цей показник характеризує найважливіший аспект діяльності ресторану – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність підприємства ресторанного бізнесу [13].

Аналіз показників фінансового стану показав, що ресторан є досить успішним і має позитивну тенденцію до розвитку в майбутньому.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнт чистої рентабельності продажів (2020-2022 рр.)

Роки	Показники
2020	0,26
2021	0,5
2022	0,28

Ресторан ефективно реалізує продукцію, не витрачаючи додаткових ресурсів на її зберігання. У 2021 році значне зростання, про що свідчить збільшення виробництва, продажів і прибутків ресторану.

У 2020 році стрімку ескалацію світової економічної кризи, спричинену пандемією COVID-19, вдалося зупинити, оскільки падіння доходів населення змушує їх уникати додаткових витрат на їжу та закуски в ресторанах. Незважаючи на це, керівництву ресторану вдалося практично повністю зберегти прибуток і збільшити продажі реалізації продукції.

Ефективне управління рестораном включає кілька проблем, таких як зв'язки з громадськістю, інвентар, персонал і обслуговування клієнтів. У деяких випадках власник ресторану також може бути менеджером. У будь-якому випадку, сильний менеджер є важливою складовою успішного ресторану – зазвичай це людина, яка вирішує проблеми персоналу та клієнтів. Наступна інформація пояснює важливі основи правильного управління рестораном.

Обслуговування клієнтів «Клієнт завжди правий» залишається золотим правилом будь-якого бізнесу. Навіть якщо не згодні зі скаргою клієнта, те, як менеджер зможе вирішувати питання з ситуацією, визначить, чи повернеться клієнт [5].

Одним із ризиків є зв'язок між відділами, оскільки функціональні групи повинні встановити зв'язок із високошвидкісною обробкою повідомлень, що вимагає зусиль у такій системі.

З початку існування ресторану пріоритетом її діяльності є самостійне управління виробничим процесом. Діяльність ресторану здійснюють директор. Менеджер по роботі з партнерами займається пошуком нових постачальників, веде переговори та створює стратегії розвитку з мережами.

Обов'язки менеджера включають нагляд за споживачами, які знаходять ресторан також через власний веб-сайт або сайти соціальних мереж. Його основне завдання вибудувати комунікаційну стратегію, щоб правильно підібрати тон спілкування зі споживачем [13].

Директор відповідає за роботу ресторану. Він приймає стратегічні рішення, відповідає за зв'язки з громадськістю, загальний розвиток та імідж ресторану. Одним із важливих напрямків діяльності є цінова політика для споживачів й також для партнерських мереж.

Директор вдосконалює систему управління відповідно до мінливих умов ринку. Аналіз ситуації та постійний моніторинг змін і тенденцій дозволяє досить швидко коригуватися, і це ще одна перевага функціональної організаційної структури. Реорганізація є необхідною умовою виживання та процвітання будь-якого підприємства. Тому ресторан користується цією можливістю для зниження організаційних, економічних, фінансових і маркетингових ризиків.

Для дотримання працівниками правил трудового розпорядку, керівництвом ресторану розроблено та затверджено положення щодо дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку. До працівників, які порушують трудову дисципліну, застосовуються дисциплінарні стягнення. Правила є обов'язковими для всіх учасників трудових відносин. Питання щодо виконання нормативно-правових актів вирішує підприємець [9].

Адміністративний персонал ресторану вживає необхідних заходів для запобігання нещасних випадків. Менеджер своєчасно вживає заходів до усунення причин і умов, дотримується вимог законодавства про працю, що можуть перешкоджати нормальній роботі, забезпечує періодичне підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення його кваліфікації [20].

Крім того, щоб забезпечити якісну культуру обслуговування, кожен член команди має одяг, який завжди повинен бути чистим і презентабельним.

Для комфортного обслуговування всі офіціанти мають доглянуту зачіску, сучасний і водночас пристойний зовнішній вигляд, який ідеально вписується в тематику приміщення. Взуття охайне та застібнуте, у кожного працівника є

посвідчення. Усі працівники дотримуються норм гігієни, санітарії та чистоти. Волосся і нігті завжди повинні бути доглянутими. Щодо культури поведінки, то кожен має бути милим, тактовним, ввічливим, з привітною посмішкою та професійною компетентністю [22].

Маркетинг ресторану – це демонстрація концепції ресторану та пропонування своїх послуг широкій громадськості, щоб завоювати її бізнес. Це велика частина того, що створює бренд ресторану. Маркетинг – це стратегія взаємодії з клієнтською базою. Немає єдиного способу зробити це, натомість це послідовність дій, які виконуються в кількох каналах, щоб цілісно охопити аудиторію.

Маркетинг ресторану полягає в тому, щоб спілкуватися з клієнтами, де б вони не були, і підтримувати міцні стосунки. Власник ресторану добре знає трансформаційну силу гостинності; ресторанний маркетинг дає змогу виявляти щирю гостинність своїм гостям, коли вони не перебувають у чотирьох стінах закладу. Найочевидніша перевага ресторанного маркетингу полягає в тому, що він збільшує дохід за рахунок збільшення як відвідувачів, так і онлайн-трафіку бізнесу [6].

Деякий маркетинг, наприклад соціальні мережі, може бути абсолютно безкоштовним. Цифровий маркетинг у ресторанах і маркетинг у соціальних мережах поділяються на органічні (або безкоштовні) публікації та платні публікації. Звичайна публікація нічого не коштує – можна публікувати фотографії, відео та повідомлення на своїх соціальних сайтах, не вкладаючи на це жодних грошей. Однак виділення невеликого бюджету на підвищення та просування ваших публікацій може мати величезний вплив на охоплення аудиторії.

Діяльність підприємства ресторанного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли виходитиме з довгострокових цілей. Важливою є послідовність дій та їхня системність.

Спеціалісти з маркетингу повинні ретельно спостерігати за якістю та показниками, що забезпечують правильність роботи маркетингу закладу

харчування.

У закладі у грудні 2022 року проводилось опитування, за участь у якому відвідувач отримував невеликий подарунок – сувенірну ручку з логотипом закладу. В опитуванні за 10 днів взяли участь 100 осіб.

Найбільший бал отримав «Інтер'єр», «Комфортна обстановка», «Зручне розташування», «Наявність паркування». Високий бал також отримала цінність «Наявність додаткових послуг». Приблизно однаково невеликий бал отримали швидкість і якість обслуговування. Найменше значення набула категорія «Допомога персоналу при виборі страв». Дані отримані при опитуванні подані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінки відвідувачами ресторану якості надаваних послуг в закладі харчування

Показники	Варіанти відповідей		
	Подобається	Не подобається	Утрималися від відповіді
Швидкість обслуговування	20	57	3
Якість обслуговування	22	68	10
Допомога персоналу у обранні страв	12	65	23
Смакові якості страв	37	37	26
Вміння подати страву	50	44	6
Наявність додаткових послуг	35	45	20
Інтер'єр	78	20	2
Комфортна обстановка	88	9	3
Наявність парковки	50	38	12
Зручне місце розташування	60	33	7
Загальне враження від кафе-бару	65	0	35

Загальне враження, яке справив на відвідувачів ресторан, більшість респондентів відповіли «Подобається».

Основні відвідувачі закладу харчування це, перш за все, люди, що працюють і живуть поблизу, молодь.

Не задоволені відвідувачі «Швидкістю обслуговування», «Якістю обслуговування», «Допомогою персоналу при виборі страв», «Вмінням подати страву».

Таким чином, в результаті проведеного опитування вдалося визначити, що ресторан дотримується основних критерії якості послуг в процесі своєї роботи. Також вдалося дізнатися над якими критеріями потрібно працювати та покращувати, для підвищення якості надання послуг в закладі.

Проведемо SWOT – аналіз для ресторану та визначимо основні напрями для його розвитку та покращення якості обслуговування в закладі харчування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT – аналіз

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Високий попит у споживачів Низькі ціни Стабільні фінансові джерела та висока рентабельність Зручне місцезнаходження Широкий асортимент послуг Стабільна діяльність Сучасне обладнання кухні та інтер'єру	1. Повільне впровадження новітніх технологій 2. Залежність від постачальників 3. Залежність від цін на енергоносії 4. Слабка політика просування на ринок 5. Середній рівень кваліфікації персоналу
Можливості (O)	SO	WO
Можливість обслуговування додаткових груп населення Великий вибір постачальників Поява сучасних технологій	Розробка спеціального меню для вегетаріанців, дитячого меню	Впровадження сучасних автоматизованих систем в діяльність закладу харчування
Загрози (T)	ST	WT
1. Підвищення вимог до якості послуг 2. Зростання конкурентів на ринку 3. Зростання витрат на енергію та матеріаломісткості виробництва 4. Зростання цін на транспортні послуги 5. Зниження доходів населення Військові дії в країні	1. Впровадження програми лояльності, надання знижок 2. Періодичне проведення оцінки надання якості послуг кафе за допомогою програми «Тайний гість»	1. Проведення тренінгів, підвищення кваліфікації працівників 2. Впровадження в роботу нового обладнання для підвищення економії енергії та покращення якості приготування страв

На основі проведеного аналізу визначено, основні напрями для покращення роботи та підвищення якості обслуговування в закладі харчування. Основними з

ниє є:

- розробка та впровадження програми лояльності, надання знижок;
- періодичне проведення оцінки якості послуг;
- проведення тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження в роботу нового обладнання для підвищення економії енергії та покращення якості приготування страв;
- розробка спеціального меню для вегетаріанців, дитячого меню;
- впровадження сучасних автоматизованих систем в діяльність закладу.

Загалом проведений аналіз дозволив визначити, що ресторан працює на принципах поваги особистості; відповідальності за результати; відповідальності перед суспільством; рівності можливостей; постійним вдосконаленням; вмінням працювати в команді та орієнтуватися на загальний результат; відкритості та сміливості.

Проведений аналіз якості надання послуг на основі опитування клієнтів дозволив визначити основні напрями щодо покращення його діяльності та підвищення якості обслуговування в закладі.

Для більш успішної діяльності закладу харчування та залучення нових споживачів, вихід на новий рівень необхідно впровадити деякі заходи.

2.3 Дослідження системи методів стимулювання персоналу ресторану ТОВ «Риба»

Формування системи мотивації має на меті визначення ключових показників результативності або ефективності трудової діяльності співробітників. Після того, як вони визначені, залишиться тільки вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної і нематеріальної мотивації і яким має бути їх співвідношення, щоб їх стимулюючий вплив на персонал було оптимально. Ці стимули з часом можуть змінюватися як і може змінюватися їх співвідношення, одні посилюватися, іншим віддається менше значення, це залежить від змін колективу, приходу нових співробітників і змін цілей

організацій. Питанням вивчення системи мотивації персоналу в управлінні підприємством, окремих аспектів управління мотивацією персоналу присвячено багато теоретичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених економістів, філософів, психологів, соціологів [33, с. 179].

Мотивація вважається сукупністю факторів, що визначають поведінку людини; визначається як сукупність причин; як мотивація, яка стимулює діяльність людини і визначає напрямок цієї діяльності; як процес регулювання конкретних видів діяльності; як система процесів, відповідальних за стимул працювати і керувати людьми, мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників і створення стимулів для їх мотивації працювати ефективно.

Очевидно наступне, що динамічно розвивається вносить зміни і в систему мотивації персоналу, так як система мотивації є невід'ємною частиною комплексної системи управління підприємством. Від організації системи мотивації персоналу залежить результат управління підприємством і, як наслідок його виробничі показники і фінансові результати. Від організації системи мотивації залежить успіх або провал кадрової політики підприємства в цілому, так як персонал, є одним з основних ресурсів підприємства. Правильно вибудована система управління, до складу якої входить система мотивації, допоможе досягти поставлених цілей [12].

Система мотивації в комплексній системі управління підприємством може бути представлена наступними елементами:

- комплексна система управління виробництвом;
- комплексна система управління фінансами;
- комплексна система управління продажами;
- комплексна система управління персоналом.

У багатьох українських компаніях вже зрозуміли, що система мотивації персоналу не повинна формуватися на тих уявленнях про стимулювання праці, які є у керівництва.

Ефективне управління системою мотивації персоналу має на увазі необхідність використання більш складних управлінських рішень, що враховують як цілі і потреби компанії, так і потреби її співробітників. Головне, щоб потреби персоналу не розлилися і не суперечили цілям компанії, тоді правильно організована система мотивації персоналу приречена на успіх як компанії в цілому, так і на емоційний стан і добробут її співробітників [26].

Управління системою мотивації персоналу здійснюється за допомогою загальних методів і методик менеджменту - адміністративних, економічних, психологічних, соціальних, дозволяють впливати як на мотиви, так і на стимули, використовувати ті з них, які будуть ефективні в максимальному ступені. Керуючому впливу може піддаватися структура системи мотивації персоналу, склад мотивів і стимулів, організаційні цінності компанії і основні цінності співробітників, порядок функціонування системи. Важливий інструмент управління - інформація.

Співробітники повинні отримувати необхідний обсяг інформації, щоб мати чітке уявлення про систему мотивації та і ключових показниках ефективної роботи. А керівництво компанії, здійснюючи зворотний зв'язок, має оперативно отримувати інформацію про мотиваційній структурі співробітників, щоб своєчасно приймати управлінські рішення. Незалежно від того, наскільки ефективна система мотивації персоналу компанії сьогодні, вона потребує постійному коригуванню і вдосконаленні хоча б тільки тому, що ринкова ситуація постійно змінюється, змінюються економічні, політичні, соціальні умови діяльності компанії.

Мотивації персоналу є ефективна функція управління, яка при вмілому її використанні веде до підвищення продуктивності праці. Сучасні підходи менеджменту щодо формування системи мотивації персоналу визначають як рушійну силу людської поведінки.

Мотивація як функція системи управління персоналом реалізується за допомогою певної системи стимулів. В процес управління персоналом мотивація

і стимулювання працівників лише за допомогою грошей - не самий дієвий і тим більше далеко не єдиний спосіб підвищити їх ефективність.

Мотивація персоналу виключно грошима може привести до того, що в організації залишаться тільки ті співробітники, для кого гроші понад усе. Але на практиці такі працівники непродуктивні і нелояльні. У зв'язку з цим дослідження системи мотивації персоналу, оперативне та ефективне управління нею є запорукою благополуччя організації в майбутньому.

Дослідження і подальше підвищення рівня мотивації персоналу - важливий напрям розвитку організації. Чим вище рівень мотивації співробітників організації, тим ефективніше вони працюють, а значить, і компанія здатна отримувати більш високі доходи.

Стимулювання в компанії базується на особистих мотивах, інакше стимулювання може залишитися лише неефективним, що зараз і відбувається у вітчизняних компаніях, де система особистого стимулювання недостатньо пов'язана з особистими мотивами і, як наслідок, працівники не зацікавлені у вдосконаленні результатів роботи.

Важливо також відзначити, що у більшості компаній працівники отримують зарплату двічі на місяць, але це не означає, що в ці два дні співробітники працюють більше і заробляють краще. Хоча заробітна плата є не товаром, а засобом отримання певних матеріальних благ, вона не стає стимулом, доки певна частина заробітної плати не є змінною, щоб працівники усвідомлювали, що вони можуть заробляти більше, якщо працюють краще, стимул збільшує можливість виграти більше, а фіксована частина зарплати не є заохоченням, це просто спосіб утримати працівника на роботі [7, с. 169].

Слід зазначити, що і фінансове, і управлінське, і психологічне визначення так чи інакше відображають сутність стимулювання праці, оскільки в процесі праці відносини, пов'язані із стимулюванням праці, можуть бути як фінансовими (оплата праці, премії), так і управлінськими (зростання) або погіршення) і психологічні (стосунки в команді, стосунки з керівництвом, адаптація

співробітників до культури компанії). Коротше кажучи, мотивація на роботі – це складне явище, яке слід розглядати з різних точок зору.

Кожна компанія має мету для свого бізнесу, і ця мета має відобразитися в усьому. Також варто зазначити, що стимулювання праці безпосередньо пов'язане з інтересами компанії. Для реалізації своїх інтересів і задоволення потреб підприємству необхідний штат працівників. З цією метою він пропонує їм певні можливості отримати певні переваги або засоби вступу. Ці можливості стають стимулами до праці, зовнішніми стимулами для ефективної роботи працівників [26, с. 351].

Слід зазначити, що стимулювання праці тісно пов'язане з трудовими мотивами працівників, оскільки людина, яка працює в компанії, яка переслідує особисту вигоду, має певні потреби, які вона хоче задовольнити за допомогою праці.

З цих інтересів випливає мотивація праці працівника. І стимул до праці має виходити безпосередньо з мотивів працівника, щоб робота була ефективною.

Об'єктом організаційної поведінки є працівники організації в особі керівників, спеціалістів, працівників служб підтримки. У свою чергу, працівники організації є її основним капіталом, оскільки від них залежить досягнення цілей організації. Для того, щоб співробітники прагнули досягти цілей організації, необхідно, у свою чергу, мотивувати їх до цього. У цьому контексті мотивація відноситься до процесу мотивації себе чи інших до роботи для досягнення особистих та організаційних цілей. Одним із способів мотивації, є стимулювання.

Стимулювання трудової діяльності – це сукупність заходів, застосовуваних з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності роботи персоналу. Стимулювання – це засіб задоволення конкретних потреб співробітників [8].

Стимулювання як система має певні функції. Серед них можна виділити основні: економічна, соціальна, соціально психологічна і моральна (виховна) функції стимулювання трудової діяльності персоналу.

Узагальнюючим показником ефективності використання праці є продуктивність праці, яка, як і всі показники ефективності, характеризує зв'язок між результатом і витратами, в даному випадку – результатом праці і витратами праці.

Таким чином, продуктивність праці показує залежність між кількістю вироблених матеріальних або нематеріальних благ і кількістю витраченої на них праці. Це означає, що підвищення продуктивності праці означає збільшення кількості виробленої продукції без збільшення витрат праці.

Зростання продуктивності праці, таким чином, гарантує зростання обсягу виробництва і реальних доходів і тому є важливим економічним показником ефективного зростання багатства країни. Оскільки зростання національного продукту на душу населення означає підвищення рівня споживання, а відтак і рівня життя, саме економічне зростання стає одним із головних завдань державного управління в системі ринкової економіки [8].

Сучасна система управління – це мистецтво прийняття неординарних рішень, інтуїція та передбачення.

Менеджери є основою будь-якої системи управління. Особливим предметом їх роботи є інформація, і на основі її аналізу та перетворення вони приймають рішення про виконання всіх функцій управління. Проте, завдяки оцінці їхньої роботи, все більше розрізняють виконану роботу та результативність, яка характеризується досягненням цілей окремих осіб і всієї організації як суб'єктів управління [3, с. 295].

Звичайно, результат роботи менеджерів в тій чи іншій організації є позитивним, коли вона розвивається і процвітає. Тому на кожному керівнику лежить величезна моральна і матеріальна відповідальність. Це визначає його роль на всіх рівнях управління, головним чином завдяки його доведеній здатності приймати рішення в конкретних ситуаціях, які часто змінюються.

Ефективне стимулювання працівників сприяє насамперед підвищенню загальної ефективності праці, тобто вирішенню економічних завдань на користь компанії. Стимулювання праці, таким чином, використовує всі методи

управління мотивацією, впливом і винагородою: адміністративні, економічні (фундаментальні), соціально-регулятивні.

Водночас адміністративні методи стимулювання праці полягають у впливі на особистість, групу через накази, доручення тощо. Економічне та матеріальне стимулювання праці, у свою чергу, полягає в нарощуванні низки важелів мотивації цінності зайнятості людей, працевлаштування, наприклад, безпосередній економічний вплив на нього, забезпечення особистих і колективних інтересів суб'єктів праці та матеріальне стимулювання [9].

Соціальна функція стимулювання праці полягає в тому, що працівник, займаючи певне місце в суспільній системі праці, приносить певну економічну і соціальну вигоду. Мотивація впливає на рівень доходів окремих категорій працівників і впливає на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва, а також на соціальну структуру суспільства.

Компанія ТОВ «РИБА» зазнала значної зміни в чисельності персоналу протягом останніх п'яти років. У 2018 році компанія мала лише 58 співробітників, проте за два наступних роки число працівників зросло більш ніж удвічі, до 109 осіб у 2019 році і 154 у 2020 році. У 2021 році компанія продовжила збільшувати свою чисельність, досягнувши 191 працівника. Однак найбільший зріст чисельності персоналу відбувся у 2022 році, коли компанія збільшила свою чисельність до 476 осіб [33].

Така динаміка зміни чисельності персоналу може свідчити про успішний розвиток компанії ТОВ «РИБА», адже зростання числа працівників може означати збільшення попиту на послуги компанії та її продукцію, а також бажання компанії розширювати свої можливості та конкурувати на ринку з іншими гравцями. Однак збільшення чисельності персоналу може створювати виклики управлінню компанії, такі як необхідність підвищення ефективності роботи, підвищення витрат на оплату праці та потреба в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників.

Компанія ТОВ «РИБА» використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для планування та прогнозування трудових ресурсів. Ця система

дозволяє визначити цілі, які мають бути досягнуті протягом певного періоду, та визначити ключові результати, які потрібно досягти, щоб ці цілі були досягнуті. Використовуючи цю систему, підприємство спочатку визначає OKR на рік, а потім на квартал.

ТОВ «РИБА» використовує цю систему для визначення цілей та результатів на рівні всієї компанії, а також на рівні окремих підрозділів та співробітників. Окрім того, ця система дозволяє компанії прогнозувати трудові ресурси, необхідні для досягнення цілей [25].

Користуючись системою визначення цілей та ключових результатів, підприємство дотримується наступних етапів:

1. Визначає 3-5 цілей («О») компанії та до них за 3-5 ключовими результатами («KR»)
2. Каскадує OKR компанії на рівень команд.
3. Каскадує на команду «KR» компанії та робить їх своїми командними «О». А також прописує до них командні «KR». Цілі команд повинні бути взаємопов'язаними горизонтально та вертикально. Варто зазначити, що на одну особу прописується максимум 3 OKR.
4. Каскадує KR команди у власні О і прописує до них особисті KR.
5. Щотижня відстежує досягнення командних OKR та виправляє відхилення.

В процесі оцінювання ефективності роботи персоналу організації ТОВ «РИБА» використовували систему 360. 360-градусна оцінка, також відома як мультирівнева оцінка, - це метод оцінювання працівників, який включає збір зворотного зв'язку від різних джерел, таких як колеги, підлеглі, керівники та зовнішні контакти. Назва "360" походить від того, що зворотний зв'язок збирається з усіх сторін, навколо працівника, який оцінюється. Оцінка 360 має на меті надати комплексний погляд на ефективність працівника, що може включати не тільки його навички та знання, але й його поведінку, комунікативні навички та рівень взаємодії з іншими людьми. Кожен, хто бере участь у процесі, надає свої

відгуки відносно різних аспектів роботи працівника, включаючи його сильні та слабкі сторони, а також рекомендації щодо подальшого розвитку [39].

Однак, оцінка 360 також має свої недоліки, зокрема відсутність анонімності. У разі, якщо співробітник знає, хто здійснює його оцінку, це може вплинути на результати, а саме - на те, як інші сприймають його роботу. Також до недоліків цієї системи оцінювання ефективності персоналу можна віднести суперечливість та можливість спотворень результатів, оскільки оцінка 360 базується на думках та переконаннях інших. Саме тому ТОВ «РИБА» переходять до оцінювання ефективності за допомогою системи зворотного зв'язку "1-1". Це метод, за яким кожен працівник регулярно зустрічається зі своїм керівником або наставником для обговорення своєї роботи та професійного розвитку.

У цій системі зворотного зв'язку працівник зустрічається зі своїм керівником або наставником один на один для обговорення проблем та можливостей, що стосуються їхньої роботи. Ці зустрічі відбуваються щотижня, або раз на два тижні.

Під час зустрічі керівник надає зворотний зв'язок працівнику, вказуючи на його сильні сторони та можливості покращення. Керівник також може пропонувати поради та допомогу щодо покращення роботи, професійного розвитку та кар'єрних можливостей.

Система зворотного зв'язку "1-1" допомагає виявити потреби та проблеми працівника, зустрічі допомагають працівнику вдосконалити свої навички, отримати поради та підтримку в розвитку кар'єри та сприяють побудові довірливих відносин між працівником та керівником, що позитивно впливає на робоче середовище.

Підприємство ТОВ «РИБА» використовує різні форми оплати праці для різних категорій працівників.

Керівники отримують ставку з можливістю отримання бонусів. Ця форма оплати праці відображає важливість ролі керівників в розвитку компанії та стимулює їх до досягнення позитивних результатів.

Співробітники відділу продажів отримують мінімальну ставку з можливістю отримання прогресивної системи нарахування залежно від обороту. Така форма оплати праці стимулює співробітників продажів до досягнення високих оборотів, що є ключовим фактором у розвитку компанії.

У цілому, використання ТОВ «РИБА» різних форм оплати праці сприяють досягненню позитивних результатів та розвитку компанії.

В компанії є прагнення до творчості та інновацій, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у галузі технологій та освіти. Компанія забезпечує своїм працівникам зручні умови для праці, де кожен може використовувати свій потенціал та проявляти творчість.

ТОВ «РИБА» прагне створити сприятливу атмосферу співпраці та довіри в колективі, де кожен може почуватися комфортно та реалізовувати свої цілі. Компанія створює підтримку для своїх співробітників, які можуть звернутися до керівництва з будь-яких проблем або ініціатив.

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «РИБА» оцінюють за допомогою різних методів та показників. Найбільш поширеним показником є продуктивність працівників. Цей показник вимірює кількість послуг, яких виробляє один працівник за певний проміжок часу. Крім того, про ефективне використання трудових ресурсів свідчить висока якість курсів, які надає компанія, низькі витрати на заробітну плату працівників та високий рівень задоволеності працівників, оскільки задоволені працівники зазвичай більш продуктивні та більш затребувані на ринку праці.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «РИБА» можна застосовувати такі методи:

1. Оптимізація робочих процесів. Застосування більш ефективних технологій та процесів роботи може допомогти підвищити продуктивність та якість курсів.

2. Розвиток та навчання персоналу. Забезпечення постійного професійного розвитку та навчання працівників може допомогти підвищити їхню кваліфікацію та ефективність роботи.

3. Мотивація працівників. Застосування системи мотивації, наприклад, премій за досягнення результатів, може стимулювати працівників до більш ефективної роботи.

4. Впровадження системи обліку та аналізу продуктивності може допомогти підприємству відстежувати та аналізувати ефективність використання трудових ресурсів, та знаходити шляхи для їх покращення.

5. Підвищення рівня комунікації та співпраці. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами підприємства, може допомогти зменшити помилки та зайві витрати, а також підвищити ефективність роботи.

При управлінні персоналом, підприємство використовує соціально-психологічні методи з метою створення сприятливої атмосфери для працюючих, збільшення їхньої мотивації та підвищення продуктивності роботи.

Один з методів, які застосовує ТОВ «РИБА» - це формування команд. Команди складаються з працівників, які мають різні навички та знання, але спрямовують свої зусилля на досягнення спільної мети. Такий підхід дозволяє досягати високих результатів та підвищувати мотивацію працівників.

Ще один метод, який застосовує ТОВ «РИБА» - це управління змінами. Компанія постійно працює над удосконаленням своїх продуктів та сервісів, а отже, зміни у її діяльності відбуваються регулярно. Управління змінами допомагає забезпечити, що працівники розуміють необхідність змін та мають необхідні знання та навички, щоб їх реалізувати.

Також на підприємстві ТОВ «РИБА» використовуються наступні методи мотивації персоналу. Компанія пропонує своїм працівникам різноманітні програми мотивації, включаючи бонусну систему, премії, навчальні програми та інші. Ці заходи допомагають підтримувати високу мотивацію працівників та сприяють досягненню більш високих результатів.

Крім того, на підприємстві ТОВ «РИБА» забезпечуються всі умови для зручної та ефективної роботи співробітників, зокрема, створюються комфортні робочі місця, забезпечується необхідне обладнання та інфраструктура.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РИБА»

3.1. Розробка системи мотивації персоналу як чинника інноваційного розвитку підприємства

Аналіз потреб персоналу є важливим етапом у розробці системи мотивації, оскільки він дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на задоволеність та продуктивність співробітників. Для досягнення цієї мети було застосовано комплексний метод, що включав огляд існуючої документації, анкетування та інтерв'ю з ключовими фігурами в компанії.

Огляд існуючої документації включав аналіз штатного розпису, посадових інструкцій, положення про оплату праці та системи мотивації. Цей етап дозволив отримати загальне уявлення про структуру компанії, вимоги до персоналу та існуючі системи мотивації [10, с. 412].

Анкетування серед співробітників було проведено з метою виявлення їхніх потреб, очікувань та рівня задоволеності роботою. Анонімний характер опитування сприяв отриманню відвертих відповідей, що дозволило отримати об'єктивні дані про потреби персоналу.

Інтерв'ю з ключовими співробітниками та керівництвом було спрямоване на отримання детальної інформації про їхні потреби та думки щодо мотивації. Цей етап надав можливість зрозуміти особисті мотивації кожного співробітника, їхні вимоги до робочого середовища та очікування від роботи.

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька ключових потреб персоналу ТОВ «РИБА». Першою і однією з найважливіших є гідна оплата праці. Співробітники очікують справедливої та конкурентної заробітної плати, що відповідає їхнім навикам, досвіду та ринковим умовам. Важливою є прозорість системи оплати праці, розуміння співробітниками того, з чого складається їхня зарплата, та чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою.

Другою ключовою потребою є можливості для розвитку. Співробітники прагнуть до розвитку своїх професійних навичок та кар'єрного зростання. Ресторан може мотивувати персонал, надаючи можливості для навчання, тренінгів, участі в семінарах та конференціях.

Третьою потребою є сприятливі умови праці. Співробітники очікують комфортних та безпечних умов праці, гнучкого графіку роботи та можливості балансувати між роботою та особистим життям. Важливим є також згуртований колектив, доброзичлива атмосфера та підтримка з боку керівництва [3, с. 336].

Четвертою важливою потребою є визнання та повага. Співробітники прагнуть до визнання своїх досягнень та внеску в роботу ресторану. Ресторан може мотивувати персонал, публічно дякуючи за хорошу роботу, вручаючи грамоти та нагороди, надаючи кращим співробітникам додаткові привілеї.



Рисунок 3.1 – Потреби співробітників у ресторанному бізнесі

Мотивація персоналу у ресторанному бізнесі відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності підприємства. Вона визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають людину до дії. У

контексті ресторану «РИБА» можна виділити кілька ключових мотиваційних факторів, які впливають на його персонал.

Почнемо з внутрішніх мотиваторів. Першим з них є прагнення до самореалізації та розвитку. Ресторанна галузь динамічно змінюється, вимагаючи від працівників постійного вдосконалення та оволодіння новими навичками. Можливість навчання, участь у тренінгах та розвиток професійних компетенцій є потужним стимулом для персоналу, що дозволяє їм бути більш продуктивними та кваліфікованими співробітниками.

Другим важливим мотиватором є відчуття відповідальності та автономії. Надання працівникам більшої автономії у вирішенні завдань та відповідальності за результати їхньої роботи може значно підвищити їхню мотивацію. Це сприяє розвитку творчого підходу до роботи та стимулює ініціативність у пошуку ефективних рішень.

Не менш важливим фактором є внутрішнє задоволення від роботи. Ресторанна сфера часто надає можливість працювати над творчими проектами, спілкуватися з цікавими людьми та втілювати в життя свої особисті цінності. Робота, яка відповідає інтересам та цілям працівника, є потужним мотиватором для досягнення високих результатів.

Однак, нарівні з внутрішніми, важливо враховувати також зовнішні мотиватори. Матеріальне стимулювання, таке як заробітна плата, бонуси та інші фінансові винагороди, є важливим чинником мотивації для багатьох працівників. Воно дозволяє забезпечити високу економічну мотивацію та стабільність для персоналу [4, с. 114].

Нематеріальне стимулювання також відіграє значну роль у мотивації персоналу ресторану «РИБА». Похвала, визнання за досягнення, нагороди за високі результати та можливості кар'єрного росту є важливими чинниками, які допомагають зберегти мотивацію працівників на високому рівні.

Отже, ефективна система мотивації персоналу ресторану «РИБА» має бути комплексною та збалансованою, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні мотиватори. Поєднання можливостей для особистого та професійного розвитку,

відчуття відповідальності та автономії, матеріального та нематеріального стимулювання дозволить створити мотиваційне середовище, яке сприятиме досягненню високих результатів та успішності підприємства.

Сучасний ринок ресторанного бізнесу на сьогоднішній день характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в уподобаннях споживачів. Щоб зберегти та зміцнити своє місце на ринку, підприємства повинні активно використовувати інноваційні підходи в управлінні та мотивації персоналу. Один із ключових чинників успіху у цій сфері — це висока мотивація працівників. Вона впливає на якість обслуговування, створення позитивного іміджу закладу, лояльність клієнтів та загальну рентабельність.

Інноваційні підходи до мотивації персоналу дозволяють ефективно використовувати сучасні методики та технології для стимулювання працівників. Одним з таких підходів є гейміфікація, яка полягає в застосуванні ігрових елементів та механік для підвищення мотивації. Наприклад, впровадження системи «Збери колекцію риб» у ресторані може стимулювати офіціантів продавати більше страв з риби, отримуючи за це віртуальні нагороди [5, с. 56].

До інших інноваційних методів мотивації належить використання нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості для розвитку та автономія у роботі. Наприклад, проведення щомісячних конкурсів серед персоналу може сприяти підвищенню продуктивності та стимулювати творчий підхід до вирішення завдань.

Персоналізований підхід до мотивації є ще одним ефективним методом. Врахування індивідуальних потреб та мотиваторів кожного працівника дозволяє створити ефективну систему стимулювання. Наприклад, надання можливості пройти навчання у галузі, яка цікавить конкретного працівника, може підвищити його зацікавленість у роботі та професійний ріст.



Рисунок 3.2 – Інноваційні підходи до мотивації персоналу та їх ефективність

Також важливим є використання цифрових інструментів для мотивації персоналу. Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволяють автоматизувати процеси стимулювання, відстежувати результати та забезпечувати зворотній зв'язок з працівниками.

У контексті ТОВ РЕСТОРАН «РИБА» важливо враховувати специфіку цього бізнесу. Наприклад, впровадження гейміфікації може бути спрямоване на стимулювання продажів рибних страв та підвищення інтересу працівників до асортименту ресторану. Нематеріальні стимули, такі як конкурси та визнання, можуть сприяти формуванню командного духу та підвищенню мотивації [6, с. 80].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні стимулів для інновацій та ініціативності в організації, особливо в такій галузі як ресторанний бізнес. Компанія ТОВ «Ресторан «Риба»» активно працює над створенням культури, спрямованої на стимулювання креативності та генерацію нових ідей, що в свою чергу призводить до поліпшення результатів та отримання конкурентної переваги.

Одним з ключових аспектів формування культури інновацій і відкритості є створення середовища довіри та психологічної безпеки. Це досягається шляхом заохочення відкритого спілкування та обміну думками, де кожен працівник має можливість вільно висловлювати свої ідеї, не боячись осуду чи критики. Крім того, важливо створювати атмосферу, в якій помилки розглядаються як можливість для навчання та розвитку, а не як привід для покарання. Підтримка

та визнання ініціативи, навіть у випадку, якщо вона не призводить до миттєвого успіху, також є важливим елементом цього процесу.

Другим важливим аспектом є стимулювання креативності серед персоналу. Це може включати заохочення працівників до пошуку нових ідей та рішень проблем, надання ресурсів та можливостей для розвитку креативного мислення, а також проведення мозкових штурмів та інших форм генерування ідей.

Третій аспект полягає в наданні працівникам автономії та відповідальності. Це означає, що працівники повинні мати свободу та гнучкість у виконанні своїх завдань, бути здатними самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність за їх результати. Делегування відповідальності та прийняття рішень на нижчих рівнях організації, а також заохочення самоорганізації та командної роботи, сприяє розвитку ініціативності серед працівників [8, с. 66].

Останній, але не менш важливий аспект - це навчання та розвиток персоналу. Компанія повинна забезпечувати своїм працівникам можливості для постійного навчання та розвитку їхніх навичок. Це може включати проведення тренінгів та семінарів з розвитку креативності, інноваційного мислення та інших важливих навичок.

У сучасних умовах конкурентного ринку ресторанного бізнесу виникає необхідність постійної адаптації та інновацій. Одним із ключових аспектів успішності є ефективна система мотивації персоналу. Традиційні загальні методи мотивації втрачають свою ефективність, тому акцент переноситься на індивідуальні підходи, які враховують особливості кожного працівника.

Персоналізація мотивації - це процес створення та впровадження індивідуальних мотиваційних стратегій, які базуються на потребах, цінностях та мотивах конкретного співробітника. Вона ґрунтується на розумінні, що різні люди мають різні мотиваційні стимули, і те, що працює для одного, може бути неефективним для іншого.

Основні переваги персоналізації мотивації включають підвищення рівня мотивації працівників, збільшення продуктивності, зниження плинності кадрів і підвищення рівня задоволеності працею. Мотивовані працівники більш

ефективно виконують свої обов'язки, проявляють більшу ініціативу та відчують більше задоволення від своєї роботи, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі та зменшує ймовірність зміни робочого місця.

Застосування персоналізації мотивації в ресторанному бізнесі може мати значний вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, у ТОВ РЕСТОРАН «РИБА» впровадження індивідуальних стратегій мотивації може допомогти підвищити рівень обслуговування, оскільки мотивовані працівники будуть більш уважними та професійними у спілкуванні з гостями, що позитивно вплине на загальну якість обслуговування.

Також, застосування персоналізації мотивації може сприяти розширенню меню за рахунок більшої ініціативи й творчості у кухарів, що дозволить ресторану пропонувати більш різноманітні та цікаві страви для клієнтів. Крім того, мотивовані працівники сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів через створення приємної та дружньої атмосфери в ресторані, що спонукає гостей повертатися знову і знову [1, с. 45].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Риба»

Система винагород відіграє ключову роль у мотивації персоналу та досягненні стратегічних цілей організації. Ефективність цієї системи має прямий вплив на рівень продуктивності, лояльності та задоволеності працівників, а також на загальний успіх підприємства. Для оцінки і покращення системи винагород необхідно провести детальний аналіз існуючої ситуації, виявити недоліки та запропонувати вдосконалення [2, с. 22].

Наразі система мотивації ТОВ «РИБА» базується на традиційних методах, таких як фіксована заробітна плата, бонуси та премії. Проте виявлені певні недоліки, серед яких недостатня диференціація, непрозорість критеріїв

нарахування бонусів та премій, а також незбалансованість у відсотковому співвідношенні фіксованої та змінної частини заробітної плати.



Рисунок 3.3 – Розподіл заробітної плати у ТОВ «Риба»

Для вдосконалення системи винагород можна запропонувати декілька ключових заходів. По-перше, впровадження гнучкої системи оплати праці, залежної від КРІ (ключових показників ефективності), з чітко визначеними критеріями та показниками, що дозволить стимулювати досягнення кращих результатів. Друге вдосконалення полягає в розширенні нематеріальної мотивації через впровадження програм визнання та нагородження за успіхи, створення можливостей для розвитку та самореалізації працівників, заохочення командної роботи та позитивної атмосфери в колективі.

Додатково, важливим елементом удосконалення системи винагород є підвищення прозорості та комунікації, що передбачає чітке формулювання та донесення до персоналу принципів роботи системи винагород, забезпечення зворотного зв'язку та регулярного обговорення мотиваційних аспектів з працівниками. Крім того, необхідно здійснювати моніторинг та оцінку ефективності системи, регулярно аналізувати її вплив на рівень продуктивності, лояльності та задоволеності працею, вносячи необхідні коригування та оновлення [11, с. 14].

Очікуваними результатами вдосконалення системи винагород будуть підвищення рівня мотивації та зацікавленості працівників у результатах роботи,

поліпшення якості обслуговування та збільшення лояльності клієнтів, збільшення рівня продуктивності та рентабельності підприємства, а також створення позитивного іміджу та привабливості для потенційних працівників.

Успішна організація залежить від ефективного управління кар'єрним зростанням та професійним розвитком свого персоналу. Одним з прикладів такої організації є ТОВ «РИБА», ресторан з Одеси, спеціалізований на рибних стравах. Хоча ресторан має дружлюбну атмосферу та привабливі умови праці, його система мотивації потребує удосконалення для забезпечення більшого кар'єрного зростання та задоволення професійних потреб співробітників.

Однією з ключових проблем, які потрібно вирішити, є відсутність чіткої структури кар'єрного росту. Для початку, необхідно розробити кар'єрну мапу для кожної посади в ресторані. Ця мапа повинна визначати можливі шляхи розвитку для працівників на різних рівнях та включати критерії, за якими вони можуть просуватися. Також важливо встановити чіткі вимоги до знань, навичок та досвіду для кожної посади, щоб спрямовувати зусилля працівників у необхідному напрямку.

Другим аспектом є забезпечення можливостей для професійного розвитку. Ресторан може організовувати регулярні тренінги та семінари з підвищення кваліфікації, фінансувати курси підвищення кваліфікації та навіть підтримувати участь працівників у програмах MBA. Також важливо заохочувати самоосвіту та саморозвиток серед персоналу, що сприятиме їхньому професійному зростанню.

Нематеріальна мотивація також має велике значення. Ресторан може впровадити програми визнання та нагородження кращих співробітників, створити атмосферу довіри та поваги в колективі, а також надати можливості для творчого самовираження та реалізації нових ідей [7, с. 19].

Впровадження цих заходів принесе значні позитивні результати. Перш за все, це підвищить мотивацію та лояльність персоналу, що в свою чергу позитивно позначиться на якості обслуговування клієнтів та загальних результатів роботи ресторану. Крім того, це допоможе знизити плинність кадрів, що часто є серйозною проблемою для підприємств. Нарешті, зростання

професійних навичок та компетенцій персоналу позитивно вплине на конкурентоспроможність ресторану на ринку праці.

У сучасних умовах гостросоціальної конкуренції на ринку ресторанних послуг, де клієнти стають все більш вимогливими, а компанії - все більш турботливими про залучення та утримання якісного персоналу, важливою стає роль систем нематеріальної мотивації працівників. Однією з компаній, що дбає про цей аспект, є ТОВ «РИБА», яка активно впроваджує систему нематеріальної мотивації для створення згуртованого та високопродуктивного колективу.

Нематеріальна мотивація, визначаючись як система нефінансових стимулів, зорієнтованих на задоволення потреб працівників у визнанні, саморозвитку, самореалізації та відчутті причетності до команди, має ряд переваг для компанії. По-перше, вона призводить до підвищення продуктивності праці завдяки більшому зацікавленню працівників у виконанні своїх обов'язків. Це, в свою чергу, може призвести до поліпшення результатів діяльності компанії. По-друге, впровадження нематеріальної мотивації знижує плинність кадрів, оскільки працівники, які відчуються визнаними та цінними, менше схильні шукати роботу в інших місцях. Крім того, ця система сприяє покращенню мікроклімату в колективі, збільшуючи командну єдність взаємодопомогу між працівниками. Нематеріальна мотивація також впливає на підвищення лояльності працівників до компанії, оскільки мотивовані співробітники частіше стають її амбасадорами та рекомендують її як хорошого роботодавця своїм знайомим та друзям.

Розглядаючи специфіку ресторанного бізнесу, де важливе значення мають командна робота та комунікація, в ТОВ «РИБА» впровадження системи нематеріальної мотивації може мати декілька напрямків. Першим з них є визнання та похвала працівників, що може виражатися в публічному визнанні досягнень на загальних зборах, в корпоративній газеті чи на дошці пошани, врученні грамот, подяк, подарункових сертифікатів, а також наданні кращим працівникам додаткових вихідних або гнучкого графіка роботи та впровадженні системи бонусів за кращі показники роботи. Другим напрямком є навчання та

розвиток працівників через організацію тренінгів, курсів та семінарів з підвищення кваліфікації, фінансування або часткова компенсація витрат на навчання, проведення конкурсів професійної майстерності та створення можливостей для кар'єрного зростання. Третім напрямком є згуртування колективу через спільні корпоративні заходи, заохочення неформального спілкування та командної роботи, а також створення комфортної атмосфери в колективі. Четвертим напрямком є соціальний пакет, що включає в себе додаткове медичне страхування, програму допомоги у складних життєвих ситуаціях, організацію харчування або надання знижок на харчування в ресторані, а також фінансову допомогу на оздоровлення [12, с. 9].

В цілому, система нематеріальної мотивації в ТОВ «Риба» сприяє формуванню ефективного та згуртованого колективу, підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню мікроклімату в колективі, підвищенню лояльності працівників до компанії та створенню позитивного іміджу як надійного роботодавця. Це дозволяє компанії досягати більш високих результатів у своїй діяльності та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, що є важливим в умовах жорсткої конкуренції.

В умовах динамічного розвитку ринку ресторанного бізнесу, де конкуренція постійно зростає, а потреби клієнтів стають все більш витонченими, питання мотивації та залучення персоналу набувають особливої гостроти. Одним із перспективних напрямків у цій сфері є зміцнення участі співробітників у процесі прийняття рішень. Це дозволяє не лише підвищити їх відчуття власної значущості та відповідальності, але й покращити загальні результати роботи ресторану.

З точки зору психології праці, залучення до прийняття рішень позитивно впливає на такі фактори, як мотивація, відчуття власної значущості, відповідальність та якість рішень. Мотивація зростає, коли люди відчують, що їхня думка має значення, і вони можуть впливати на те, що відбувається. Відчуття власної значущості сприяє підвищенню самооцінки та впевненості в собі. Люди, які беруть участь у прийнятті рішення, стають більш відповідальними та

серйозно ставляться до виконання робочих завдань. Рішення, прийняті колективно, зазвичай є більш ґрунтовними та комплексними, адже вони враховують різні точки зору.

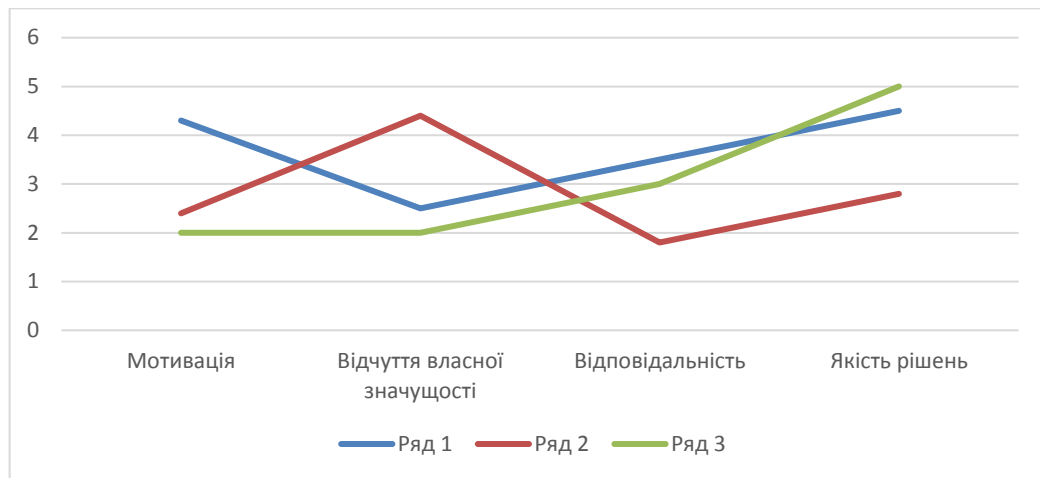


Рисунок 3.4 – Вплив залучення до прийняття рішень на фактори

У ресторані «Риба» можна запровадити ряд заходів для зміцнення участі співробітників у процесі прийняття рішень. По-перше, створення атмосфери довіри та відкритості. Це можна досягти через проведення регулярних зустрічей з персоналом для обговорення поточних питань та проблем, заохочення ініціативи та нових ідей, а також створення каналів для анонімного зворотного зв'язку. По-друге, варто делегувати більше повноважень співробітникам, надаючи їм більшу автономію у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи, створюючи команди для вирішення конкретних завдань, та заохочуючи самоорганізацію та самоконтроль. По-третє, важливо заохочувати участь у прийнятті рішень через проведення опитувань та анкетування серед персоналу, залучення до розробки нових меню, акцій, програм лояльності, а також надання можливості для навчання та розвитку нових навичок [9, с. 16].

Очікувані результати впровадження цих заходів включають зростання мотивації та залучення персоналу, підвищення рівня відповідальності та самоорганізації, покращення якості обслуговування та задоволеності клієнтів, а також зростання прибутку та конкурентоспроможності ресторану.

Ці заходи спрямовані на збільшення ефективності управління персоналом, покращення робочих процесів та підвищення конкурентоспроможності

ресторанного бізнесу в умовах постійних змін на ринку та зростання вимог споживачів. Вони ґрунтуються на психологічних та управлінських принципах, спрямованих на стимулювання та підтримку ефективного та продуктивного працівника, який відчуває себе важливим та залученим до процесів управління та прийняття рішень у ресторанному бізнесі.

ВИСНОВКИ

1. Ресторанна індустрія в сучасних умовах динамічного розвитку ринку ресторанних послуг переживає значні зміни та виклики. У зв'язку з посиленою конкуренцією, питання мотивації та згуртованості персоналу набувають особливої актуальності для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та високу репутацію. ТОВ «РИБА», як один із провідних рибних ресторанів в Одесі, усвідомлює важливість інвестицій в розвиток людського капіталу для збереження своєї позиції на ринку.

2. Інвестування в людський капітал передбачає не лише навчання та розвиток професійних навичок персоналу, а й створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища. Один зі способів досягнення цієї мети — впровадження системи корпоративних заходів та тимблдингу. Корпоративні заходи мають на меті підвищення мотивації, згуртування команди, підвищення лояльності та розвиток навичок співробітників. З свого боку, тимблдинг спрямований на формування командного духу, розвиток емоційного інтелекту, розкриття потенціалу та покращення міжособистісних відносин.

3. У контексті ресторанного бізнесу, система корпоративних заходів та тимблдингу може бути реалізована через різноманітні види діяльності, спрямованих на підвищення ефективності команди та покращення робочого клімату. Наприклад, регулярні командні зустрічі дозволяють обговорювати плани та проблеми, тим самим зміцнюючи зв'язки між співробітниками та керівництвом. Тематичні заходи, такі як святкування днів народження, професійних свят, можуть підвищити почуття приналежності до колективу та підтримати позитивний настрій серед персоналу.

4. Додатково, активні командні змагання, такі як спортивні заходи чи кулінарні конкурси, сприяють формуванню спільних цілей та розвитку співпраці в команді. Творчі заходи, такі як майстер-класи з кулінарії чи танців, сприяють не лише розвитку творчих навичок, але й підвищенню емоційного інтелекту та сприяють позитивній атмосфері в колективі. Благодійні акції, також важлива

частина корпоративної культури, можуть підвищити моральний дух колективу та відобразити соціальну відповідальність компанії.

5. Неформальні зустрічі, такі як спільні обіди, вечірки чи відвідування культурних заходів, створюють додаткові можливості для співробітників зміцнити свої стосунки поза межами робочого оточення. Це може позитивно позначитися на комунікації та взаєморозумінні всередині команди.

6. Загалом, впровадження системи корпоративних заходів та тимбілдингу в ТОВ «РИБА» сприятиме покращенню якості роботи та ефективності команди через підвищення мотивації, згуртування персоналу та розвиток особистих та командних навичок. Це відзначиться у зниженні плинності кадрів, покращенні робочого клімату та підвищенні загального емоційного інтелекту колективу. Такий підхід до управління персоналом дозволить підприємству не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але і зростати та розвиватися у вимірах сучасного ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Організація торгівлі. Київ. ЦНЛ, 2015. С. 45.
2. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Київ: ВД Професіонал, 2014.
3. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с
4. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>
5. Бондаренко О. В., Зоря О. П. Ментальний вимір підприємницької активності: теоретико–методологічні засади дослідження. 2010. № 35. С. 328-336.
6. Булавина О. А. Особистісний потенціал підприємницької діяльності: формування економічного мислення та комерційного інтелекту. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2020. Серія «Психологія». № 11. С. 107-114.
7. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239—247.
8. Голошубова Н.О. Організація торгівлі. Київ. Книга, 2004. 560 с.
9. Грищенко І.М. Комерційна діяльність посередницьких підприємств. Київ. КНУТД, 2015. 80 с.
10. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
11. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства : маг. роб. : спец. 8.03060104. Тернопіль,

2017. 137 с.

12. Задоволеність роботою та замученість. URL: https://stud.com.ua/86654/menedzhment/zadovolenist_pratseyu_zaluchenist_faktori_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv

13. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilstnist_organizatsiyi 98

14. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2259/Zelenko_Hanzhurova_Motyvatyia_yak_chynnyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y

15. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.

16. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>

17. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2933-kovalenko-l-g-motyvatyia-personalu-pidpriemstv-gotelno-restorannogo-gospodarstva> (дата звернення: (10.04.2024))

18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. С. 198

19. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава: ПУСКУ, 2019. 241 с.

20. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2016. №1. С. 12.

21. Кулешова І. В. Особливості мотивації підприємницької діяльності та чинники її розвитку. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 66 с.

22. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua>

23. Липчук В. В. Маркетинг: основи теорії та практики. Львів: „Новий світ”, 2013.

24. Ложкін Г. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2014. 412 с.

25. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL:

http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf.

(дата звернення: 16.01.2021)

26. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL:

<dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf>

27. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ URL:

https://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko9.htm (дата звернення: (10.04.2024)

28. Мотивація персоналу у ресторані URL:

<https://joinposter.com/ua/post/motyvatsiya-personalu-u-restorani> (дата звернення: (10.04.2024)

29. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL:

<https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyayakistyupratsi>

30. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 64 с.

31. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 64 с.

32. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 68 с.

33. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва.
URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917
34. Мотивація, питання мотивації. URL:
<https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>
35. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL:
dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0
36. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL:
<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>
37. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах.
URL: eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_2018.pdf
38. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 31—37. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.31
39. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.
40. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
41. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.
42. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.

43. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Том 3 № 76 (2021): Одеський національний морський університет. С. 47-64. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/31/18>
44. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І..pdf>
45. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 45.
46. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yakvazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>
47. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104-114.
48. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdid_dotudiu_NP.pdf
49. Стимулювання і мотивація персоналу в системі якості. URL: www.infolibrary.com.ua/books-text-9744.html
50. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник
51. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 417 с
52. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL: www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/
53. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління.

Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 2. С. 7–20.

54. Baran B. (2019). Employee Motivation: Expectancy Theory. Management Minutes: Quick Insights Into Behavior at Work. You Tube. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0> (дата звернення: 18.01.2023).

55. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of Managerial Issues. 2018. №13(2). P. 212-226.