МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ О.О. Кравцов
«____» _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти магістр
зі спеціальності 076 «Підприємство, торгівля ті біржова діяльність»
за освітньою програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему:
«РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав здобувач вищої освіти Ружило Микола Миколайович _____ (підпис)

Керівник: доцент, д.е.н., зав. кафедри економіки та бізнесу Лохман Н.В. _____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Здобувач вищої освіти _____ (підпис)

Кривий Ріг
2021 р.
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми
_____ О.О. Кравцов
підпис

«_____» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ружилі Миколі Миколайовичу
прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Розробка ефективної мотиваційної стратегії підприємства»
Керівник роботи д.е.н, доцент Лохман Н.В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від *"31" травня 2021 р. № 141-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи *"29" листопада 2021р*.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади мотивації праці та особливості аналіз показників з праці та мотивації підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 51, рисунки 8, таблиць 13, додатків 2, використаних джерел 45

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедру	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ Ружило М.М.

Керівник роботи _____ Лохман Н.В.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 51, рисунків 8 , таблиць 13, додатків 2, використаних джерел 45

Об'єкт дослідження: процес формування мотиваційної стратегії ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розробки ефективної мотиваційної стратегії підприємства

Мета дослідження: обґрунтування теоретичного та практичного механізму мотивації персоналу підприємства ресторанного господарства та формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства

Методи дослідження: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: на основі запропонованої системи показників оцінки показників з праці підприємства та визначеної кадрової стратегії запропоновано стратегічні напрями мотивації праці на підприємствах ресторанного гсоподарства; конкретизовано ці напрямки у конкретних шляхах підвищення ефективності мотивації окремих катеорій персоналу підприємства

Ключові слова: мотивація, стратегія, звіт з праці, підприємство, рух персоналу, продуктивність праці фонд оплати праці

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ З ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 20

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 39

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 52

ВСТУП

Актуальність теми. Серед комплексу проблем управління персоналом особливу роль грає проблема вдосконалення мотивації праці. Управління

персоналом включає багато складових. Серед них ключове місце займають мотивація і стимулювання працівників.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності праці та стратегічній спрямованності розвитку підприємства.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною поведінки працюючих. Суть мотивації робітників в сучасному менеджменті полягає в пізнанні і реалізації шляхів їх особистих інтересів, наданні їм можливостей реалізувати себе в процесі досягнення цілей організації.

Той чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може бути неефективним для цієї людини. Ніхто точно не може сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили має бути мотивуючий чинник, коли він спрацює і чому. Керівник організації повинен сам вибирати ефективну мотиваційну стратегію, яка б визначала, яким чином стимулювати кожного працівника для досягнення цілей організації. Якщо цей вибір зроблений вдало, то керівник дістає можливість координувати зусилля багатьох людей і спільно реалізовувати потенційні можливості групи людей на благо процвітання фірми і суспільства в цілому.

Питання мотивації праці отримало своє відображення в публікаціях Корнілова О.В., Доронина М.С., Наумик Е. Г., Соловйов О. В., Колот А. М., Цимбалюк С. О., Мазур В. О., Матусова Н. М., Семикіна М. В., Ткаченко О.П., Ольшанський О.В., Толстікова О.В., Устіловська А.С., Филина Н.Ф. та ін. Проте, проблеми удосконалення системи мотивації саме на підприємствах ресторанного господарства залишаються мало дослідженими.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретичного та практичного механізму мотивації персоналу підприємства ресторанного господарства та формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- розглянуто теоретичні основи мотивації співробітників підприємства;
- надано загальну характеристику методики оцінки та планування прибутку на підприємстві;
- проведено аналіз господарчо-економічної діяльності підприємства;
- проаналізовано динаміку показників з праці підприємства;
- сформовано стратегічні напрямки мотивації окремих категорій персоналу підприємства;
- запропоновано шляхи підвищення ефективності мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної стратегії ТОВ «Кафе «ЕЛАДА».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти розробки ефективної мотиваційної стратегії підприємства.

Теоретичною і методологічною основою роботи стали законодавчі документи, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Інформаційною фазою є матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження переддипломної практики.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що на основі запропонованої системи показників оцінки показників з праці підприємства та визначеної кадрової стратегії запропоновано стратегічні напрями мотивації праці на підприємствах ресторанного гсоподарства; конкретизовано ці напрямки у конкретних шляхах підвищення ефективності мотивації окремих катеорій персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацію тез доповіді: Стан та перспективи розвитку ринку праці Донецької області. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м. Дніпро, 06 – 07 грудня 2021 р. URL: http://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p601

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованої на підвищення ефективності праці персоналу організації, є мотивація.

На думку Мазур В., мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, формують його поведінку і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети. Мотивація відповідає на питання: навіщо так, а не інакше поступає ця людина [16].

Маслак В.П., Корнілова О.В. вважають, що мотивація переслідує мету створення необхідних умів і стимулів для найповнішої реалізації трудового потенціалу кожним працівником на конкретному робочому місці [18].

Функція мотивації полягає в тому, що вона чинить вплив на трудовий колектив організації у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, створює умови колективних і індивідуальних заохочувальних заходів.

Шпекторенко І.В. характеризує сутність мотивації, значення якої полягає в тому, щоб переконати персонал фірми виконувати роботу відповідно до делегованих йому прав і обов'язків, згідно з прийнятими управлінськими рішеннями [41].

Процес мотивації починається з фізіологічної або психологічної нестачі (потреби), яка активізує поведінку або створює спонукання (мотив), спрямоване на досягнення певної мети або винагороди. Потреби створюють спонукання, націлені на отримання винагороди, в чому і знаходиться основоположна дія мотивації [16].

Филина Н.Ф. вважає, що людину спонукає до активних дій, у тому числі і до праці, необхідність задоволення різних потреб. Потреба - це «нестача» (відсутність) будь-чого, або, що те що відчувається індивідом в певний проміжок часу [37].

Одні потреби виникають всякий раз, коли порушується фізіологічна або психологічна рівновага, інші з часом і змінами пріоритетів, або моди. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей [16].

Первинні потреби є за своєю природою природженими, вони закладені генетично.

Вторинні потреби за своєю природою пов'язані з культурним устроєм і усвідомлюються з досвідом [9]. Вони можуть виникати на базі двох або трьох основних потреб, об'єднуватися один з одним в іншу потребу, внаслідок чого, в мотиваційній сфері особистості формується система «знайомих» потреб, що стають перевагами [17]. При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити.

Виділяють три рівні задоволення потреб:

- мінімальний рівень забезпечує виживання;
- нормальний - підтримує у працівника здатність працювати з належною віддачею (відбивається в споживчому бюджеті);

- рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого громадського становища [10].

Зазвичай люди ставлять перед собою певну мету і намагаються здійснити її, тобто мають відповідні спонукання по її досягненню, які можуть бути дуже різними: наприклад, прагнення добитися успіху в професійній діяльності, отримати визнання оточення, задовольнити свої матеріальні потреби. Хоча люди не завжди усвідомлюють, чому вони поступають так чи інакше, їх поведінка завжди визначається тими або іншими мотивами.

Під мотивом розуміють усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, що розуміється індивідом, як необхідність (інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації). Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї або іншої потреби для людини. Чим насущна нужда в тому або іншому благу, чим сильніше прагнення його отримати, тим активніше він діє.

Люди, свідомо оцінюючи можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати найбільш короткий шлях до бажаного результату.

Інструментами, що викликають дію певних мотивів, являються стимули.

Стимул - це зовнішнє спонукання до діяльності, пов'язане з дією зовнішніх по відношенню до особини сил і об'єктів. Стимулами виступають будь-які предмети, дії інших людей, носії зобов'язань і можливостей, інформація та все те, що може бути запропоновано людині в якості компенсації за його дії або того, що він хотів би придбати в результаті певних дій. Стимули покликані забезпечувати або стримувати людину взагалі, або цілеспрямованість його поведінки.

Складність мотиваційної роботи полягає в тому, що один і той же стимул може мати абсолютно різний мотиваційний ефект для різних категорій працівників (в залежності від їх віку, посадової поведінки, життєвих цілей і т. п.) [18].

У основному, від дієвості мотивації, в більшості організацій, залежить сумлінність працівників.

Існує два види мотивації:

1. Внутрішня, коли мотиви породжує сама людина. Наприклад, страх звільнення з роботи, хоча керівник жодного разу не замислювався про це, і, не вважав це за мотив.

2. Зовнішня, коли суб'єкти зовнішнього середовища викликають спонукання. Наприклад, оплата праці, соціальні посібники і т.п.

Зовнішню мотивацію доцільно назвати мотивуванням. Мотивування - це процес дії на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом спонукання в нім певних мотивів [37]. Мотивування співробітників здійснюється відповідно до потреб організації і самих співробітників, а також охороною довкілля. Звідси треба проаналізувати зміст вимог, що висуваються довкіллям, в якому діє компанія, а також потребами організації (організаційні плани розвитку, управління людськими ресурсами); і індивідуальними потребами, які дуже різні у усіх людей (рівень зарплати, самореалізація) [36].

Зовні схожа поведінка людей при виконанні роботи може мати різну мотивацію. Мотивація буває позитивна і негативна.

Позитивна мотивація - це прагнення добитися успіху у своїй діяльності. Вона зазвичай припускає прояв свідомої активності і пов'язана певним чином з проявом позитивних емоцій і почуттів, наприклад схваленням тих, з ким працює ця людина.

До негативної мотивації відноситься все те, що пов'язано із застосуванням засудження, несхвалення, що спричиняє, як правило, покарання не лише в матеріальному, але і в психологічному значенні слова. При негативній мотивації людина прагне ухилитися від покарання. Це призводить, зазвичай, до виникнення негативних емоцій і почуттів. А наслідком цього є небажання працювати в цій області діяльності.

Відомо, що багатократне застосування покарання, істотно знижує його дію. Дослідження показали, що подібна дія робить із матеріальною винагородою. Якщо людина що годину отримує матеріальну нагороду (наприклад, у вигляді премії), то з часом премія втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестає діяти [16].

Модель стратегічного мотиваційного механізму представлена на рисунку 1.1.

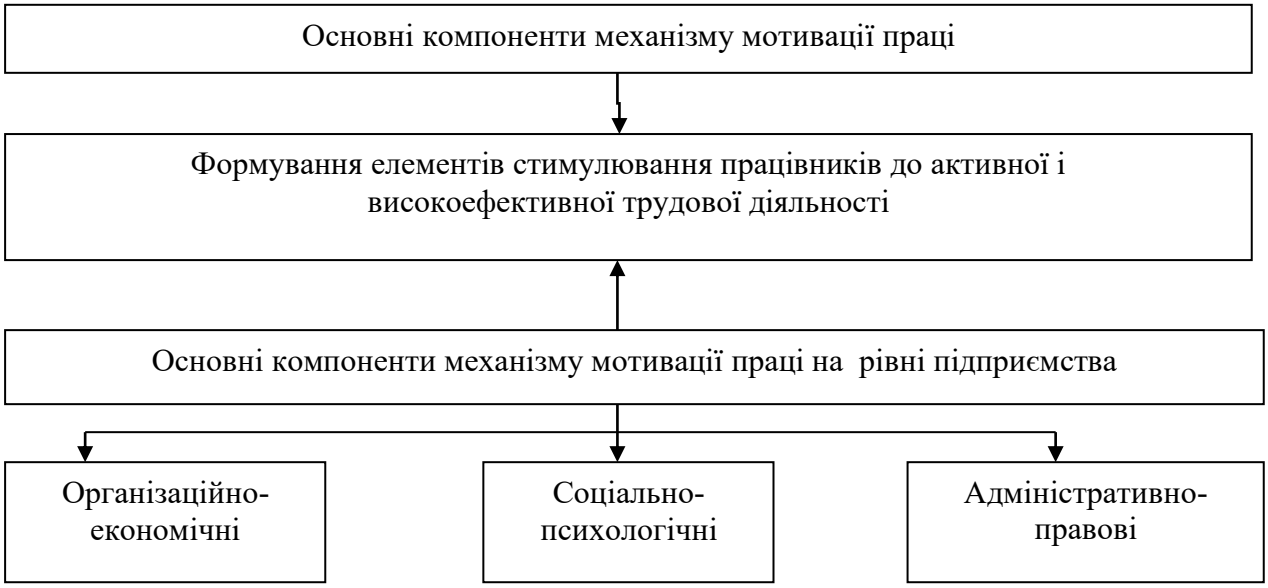

Рисунок 1.1 - Модель стратегічного мотиваційного механізму [16]

Розробка стратегії мотивації на макрорівні – це формування державної політики по відношенню до мотивації високоефективної праці (корінні зміни в економіці; формування законодавчої бази).

Модель стратегічного мотиваційного механізму на макрорівні представлена трьома блоками: організаційно-економічних; соціально-психологічних і адміністративно-правових методів стимулювання працівників в цілях досягнення високоефективної діяльності.

Основні компоненти блока організаційно-економічних регуляторів трудової мотивації:

- удосконалення організаційної структури і систем внутрівиробничого управління, перехід на принципи і методи стратегічного управління;
- системний підхід до диверсифікації і планування виробництва, управління конкурентоспроможності випускаємої продукції;
- розвиток маркетингових досліджень, вивчення нових ринків збуту;
- проведення активної внутрішньо-фірмової політики, спрямованої на технічне переоснащення і розвиток виробництва;
- інженерне забезпечення функціонування виробництва;
- розробка і використання методів об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності, гнучких ефективних систем оплати праці і стимулювання;
- розвиток трудового змагання, використання прогресивних форм організації праці;
- сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці і безпеки праці.

До блоку соціально-психологічних методів відносим такі фактори:

- розвиток трудової демократії, участь працівників в управлінні виробництвом;
- соціальна підтримка працівників, вивчення їх потреб у соціальному захисті;
- розробка і практичне застосування ефективних систем визнання трудових досягнень;
- побудова необхідних умов для професійного зростання, організація системи неприливного навчання і перекваліфікації, отримання сумісних професій;
- побудова сприятливого морально-психологічного клімату у колективі;
- забезпечення широкого інформування о результатах виробничо-господарської діяльності виробництва, системах і формах оплати і стимулювання праці;
- регулярне проведення мотиваційного моніторингу.

Блок адміністративно-правових методів регулювання трудової діяльності і мотивації працівників має такі компоненти:

- забезпечення соціальних гарантій і прав людини в залежності від ратіфіцированих Україною міжнародних норм;
- виконання національного законодавства, трудового права, нормативно-правових документів щодо соціального захисту працівників [36, с.113].

Формування стратегії мотивації в умовах сучасного виробництва стосується в основному всіх складових елементів, що безумовно, вимагає їх системного і комплексного розгляду при виробленні мотиваційних впливів, направлених на подальший розвиток виробництва і підвищення його ефективності. У зв'язку з цим система управління мотиваційними впливами, що забезпечує взаємозв'язок мотиваційної бази і результатів мотивації, повинна включати чотири взаємозв'язаних підсистеми: мотиваційного моделювання;

мотиваційного моніторінгу; мотиваційних очікувань; мотиваційної санації [28, с.99].

Під мотиваційною стратегією розуміється визначення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних і лідерських мотивів. Формування мотиваційної стратегії персоналу слід здійснювати за двома напрямками:

- розвиток соціально-економічних процесів, показуючи систему багатоаспектної оцінки якості і результатів діяльності персоналу;
- розвиток системи обліку і розвитку мотиваційних характеристик поведінки особистості, групи, колективу.

Гроші - це найбільш простий і звичайний спосіб, яким організація може винагородити співробітників. Суперечливі оцінки кількості грошей, необхідних для мотивації ефективних дій, сходять ще до часів зародження теорії людських відносин. Прибічники цієї теорії стверджують, що найважливіше значення мають соціальні потреби людей, тоді як прибічники теорії наукового управління стоять на тому, що винагороди матеріально-економічного характеру обов'язково ведуть до посилення мотивації [14].

Не можна заперечувати, що заробітна плата або компенсація співробітникам (компенсація якось, що працівник отримує від організації в обмін на свою працю) грає виключно важливу роль в залученні, мотивуванні і збереженні в організації адекватної робочої сили. Компенсація може чинити двояку дію на співробітників - що мотивує і демотивує.

Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли підприємство винагороджує своїх співробітників залежно від виконання роботи і отримання конкретних результатів.

Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, направивши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями організації.

Мотиваційний механізм оплати праці має визначальне значення і, зокрема, в реалізації стратегії.

Частка заробітної плати в загальному доході працівника, як правило, становить 60 - 70%. Традиційно у свідомості працівника заробітна плата психологічно асоціюється з визнанням його авторитету на підприємстві, його соціальним статусом. Через заробітну плату працівник опосередковано оцінює себе, свої успіхи порівняно з іншими працівниками. Заробітна плата може бути і невисокою, але якщо вона виявилася вище, ніж у інших співробітників, то і мотиваційна дієвість буде вищою.

Залежно від системи оплати праці, на підприємстві мотиваційним стимулом може виступати як розмір заробітної плати, так і безпосередньо оцінка працівника. Організація заробітної плати з оцінкою заслуг грає велику мотиваційну роль, ніж оплата без оцінок.

Заробітна плата тісно пов'язана з продуктивністю праці. Продуктивність праці - найважливіший показник ефективності процесу праці, є здатність конкретної праці виробляти в одиницю часу певну кількість продукції.

Заробітна плата, будучи основним джерелом доходів працівників, валяється формою винагороди за працю і формою матеріального стимулювання їх праці. Вона спрямована на винагороду працівників за виконану роботу і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Тому правильна організація заробітної плати безпосередньо впливає на темпи зростання продуктивності праці, стимулює підвищення кваліфікації трудящих. Таким чином, заробітна плата чинить домінуючий вплив на продуктивність. Для того, щоб забезпечити стабільне зростання продуктивності, керівництво повинне чітко зв'язати заробітку плату, просування по службі з показниками продуктивності праці, випуском продукції [29].

Система винагороди за працю має бути створена так, щоб вона не підривала перспективні зусилля на забезпечення продуктивності при короткострокових негативний результатах. Особливо це відноситься до ешелону управління.

Організація заробітної плати на підприємствах складається з основної частини, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат.

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов’язки), які встановлюються у вигляді тарифних ставок (окладів) і підрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової оплати праці.

Додаткова оплата – це винагорода за працю понад встановлені норми за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона встановлюється у вигляді премій, доплат і надбавок, гарантій і компенсаційних виплат, які передбачені чинним законодавством.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, що не передбачені актами чинного законодавства, або проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна зарплата залежить, насамперед, від результатів праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих підсумків діяльності підприємства. До додаткової оплати праці належать премії, а також заохочувальні й компенсаційні виплати.

Основними вимірниками результатів є кількість виготовленої продукції належної якості або витрачений робочий час, упродовж якого працівник фактично був зайнятий на підприємстві. Такому підходу відповідають дві форми зарплати: відрядна та погодинна.

Особливості мотивації праці на підприємствах ресторанного господарства виникають внаслідок особливостей організації виробництва на даних підприємствах і існування різних груп персоналу. Підприємства ресторанного

господарства мають два види основної діяльності: виробництво продукції харчування і обслуговування клієнтів закладів ресторанного бізнесу.

Класифікація персоналу підприємств ресторанного закладу представлено на рисунку 1.2.

Рисунок 1.2 - Класифікація персоналу закладів ресторанного господарства [14]

Виробничий персонал – робітники виробництва. До цієї групи відносять: кухарі, кондитери; пекарі; виробник напівфабрикатів.

Обслуговуючий персонал – робітники торгової групи приміщень закладів ресторанного господарства. В цю групу входять: адміністратор; офіціанти; бармен; барист; швейцар; гардеробник.

Та, як і на кожному підприємстві є адміністративний персонал до якого належать: директор; головний бухгалтер; завідувач виробництвом (шеф-кухар. Не можна говорити про ефективну роботу або про покращення роботи закладів ресторанного господарства, якщо на приділена достатня увага оцінці роботи ключових категорій персоналу, яка представляє собою процес сбіра, аналізу і оцінці інформації про те, як робітники виконують доручену роботу, і виявлення того, в якій мірі їх робоча поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають вимогам закладам харчування.

Процес оцінки роботи персоналу включають в себе визначення і доведення до відома робітника інформації про те, як він виконує свою роботу. Оцінка не тільки дозволяє робітнику ясніше побачити стоячі перед ним задачі і

узнати, наскільки добре він виконує роботу, але також здійснює вплив на майбутню роботу, на відношення до справи і бажання досягнути найліпших результатів. Виконавець буде працювати з більшою віддачею, якщо буде сприймати оцінку свого труда як справедливу і зрозумілу.

Зміст оцінки роботи персоналу стає зрозумілим лише в контексті кадрової політики, яка реалізується ресторанним господарством. Все це має важливе значення для визначення певних потреб робітників в навчанні, вилучити недоліки професійних знань і навичок робітників, які заважають досягненню їм вимог або стандартів виконання роботи.

Зміни, які відбуваються в світової та вітчизняної економіки посилюють значення саме галузей споживання. Тому поширення індустрії послуг і організації харчування набувають все більшого розвитку, як в Україні, та і в усьому світі.

Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу та його мотивації. Глобалізація світової економіки та спрямування України у світове економічне співтовариство також зумовлюють необхідність формування відповідної оцінки якості праці працівників ресторанного бізнесу взаємоузгодження та вдосконалення чинної системи управління якістю, яка б сприяла підвищенню якості праці обслуговуючого персоналу та гармонізації розвитку підприємств ресторанного господарства [3].

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства - уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконаленням організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням [2].

Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств.

Також, не слід забувати про те, що всі люди за своєю природою різні, а, отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Необхідного рівня

результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації [18].

Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Ці положення підтверджуються результатами опитування персоналу ресторанного господарства щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 - Структура мотиваційних заходів, що діють на підприємствах ресторанного бізнесу [1]

Так, на першому місці в системі стимулювання є стабільна виплата заробітної платні - 50%, інші програми матеріального стимулювання є важливими лише для 10% працівників. Такий же відсоток мотивації мають повага керівництва до колективу, організація робочого місця та структура завдань. І найменший мотивуючий вплив справляють харчування протягом зміни і перспектива кар'єрного зростання, по 5% відповідно [1].

Дослідження системи мотивації персоналу ресторанного господарства дозволило виявити низький рівень її результативності, про що свідчить загальне зниження продуктивності праці.

Аналіз ефективності використання персоналу підприємства розкриває зміну показників з праці під впливом тих або інших чинників, раціональність використання, ступінь відповідності потребам підприємства.Так, якщо розглядати ефективність використання персоналу підприємства, то, перш за все, треба встановити на підприємстві ступінь значущості різних показників оцінки персоналу. Також треба визначити показники, які безпосередньо пов’язані з основними ключовими факторами успіху підприємства на ринку.

Етапи розробки системи показників ефективності використання персоналу представлено на рисунку 1.4.

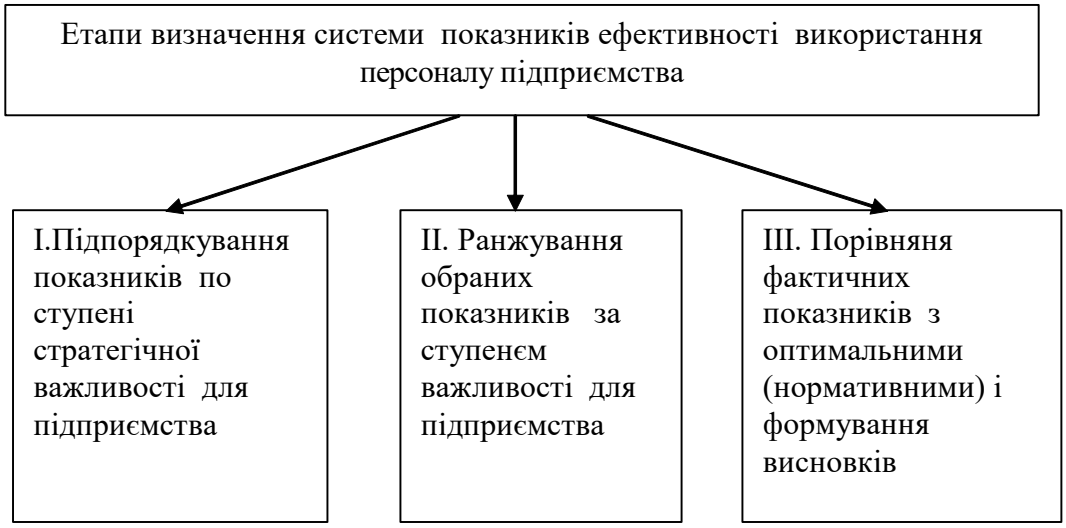

Рисунок 1.4 - Етапи розробки системи показників ефективності використання персоналу підприємства [10]

Розробка системи показників ефективності використання персоналу підпиємства включає наступні етапи:

I. Підпорядкування показників за ступенем стратегічної важливості для підприємства

З усіх показників оцінки персоналу необхідно видібрати ті, які відображають досягнення стратегічних цілей підприємства і є необхідними для керівників та показники, які необхідні для оперативного контролю.

II. Ранжування показників внутрі кожного напряму за ступенєм важливості.

III. Порівняння фактичних показників з оптимальними (рекомендуємими, нормативними) і формування висновків з урахуванням значущості кожного показника.

Основними задачами аналізу ефективного використання персоналу підприємства є:

- аналіз динаміки персоналу підприємства за аналізуємий період;
- вивичення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів персонал ом в цілому, а також за категоріями та професіями;
- визначення показників плинності кадрів;
- виявлення резервів більш повного та ефективного їх використання.

Джерелами інформації для аналізу є план з праці, статистична звітність «Звіт з праці», данні табельного обліку та відділу кадрів.

Аналіз показників ефективності використання персоналу є також необхідним етапом для побудови ефективної мотивації на підприємтві. Для цього слід зробити наступні заходи:

1. Розрахувати показники ефективності використання працівників підприємства на основі урахування різноманітних чинників впливу.

2. Визначити ті показникі, зростання яких будє ураховуватися при встановленні суми винагороди за працю.

3. Забезпечити економічну зацікавленість кожного працівника в зростанні індивідуальних результатів праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

4. Визначити найбільш ефективні методи впливу на працівників [18].

Аналіз ефективності використання персоналу підприємства передбачає розрахунок декількох показників:

1. Продуктивність праці, розраховується за формулою:

$$ПП = В / Ч, \quad (1.1)$$

де В – виручка підприємства;

Ч - чисельність персоналу.

2. Сума чистого прибутку, що приходиться на 1 працівника, розраховується за формулою:

$$П1Ч = Пч /Ч, \quad (1.2)$$

де П1 Ч – сума чистого прибутку на 1працівника,

Пч – сума чистого прибутку.

3. Інтегральний показник ефективності використання персоналу, розраховується за формулою:

$$I ЕП = \sqrt{} Іпп * Іп1Ч, \quad (1.3)$$

де І ЕП – інтегральний показник ефективності використання персоналу

Іпп – індекс продуктивності праці;

Іп1ч – індекс прибутку на 1працівника.

Аналіз витрат на оплату праці включає:

1.Вивчення ступеня виконання плану і відхилення від плану;

2.Вивчення динаміки витрат

3.Вивчення раціональності витрати засобів

4. Визначення факторів, що впливають на зміну величини витрат на оплату праці і їхня зміна

5.Визначення розміру відносного скорочення витрат на оплату праці

До оціночних показників стимулювання праці відносяться наступні:

1) ступінь виконання плану по витратах на оплату праці;

$$\% ФОТ = ФОТ(факт) : ФОТ(план) х 100\% , \quad (1.4)$$

де, % ФОТ – ступінь виконання плану по витратах на оплату праці;

ФОТ (план, факт) – витрати на оплату праці за планом і фактично (відповідно):

2) абсолютна зміна (відхилення)

- від плану: Δ ФОТ = ФОТфакт – ФОТ план
- від минулого року: Δ ФОТ = ФОТ зв. року – ФОТ попер.року

3) темп зміни витрат на оплату праці (ТЗ)

ТЗ = ФОТ зв. рік : ФОТ попер.рік х 100%

4) сума відносної економії (перевитрати)

∑екон(пер) = ТЗ факт х (Рівень ФОТ факт – Рівень ФОТ план) : 100%

5) середня заробітна плата працівників

$$ЗПср = ФОТ : Ч\ сер.обл, \quad (1.5)$$

6) коефіцієнт випередження росту продуктивності праці над ростом середньої заробітної плати

$$К\ випередження = І\ продуктивності : І\ зарплати, \quad (1.6)$$

Одним з найбільш поширених і популярних методів збору первинної інформації є опитування. Широке використання методу опитування пояснюють його своєрідною універсальністю. Так, при опитуванні можна отримати інформацію про об'єктивні факти, події, мотивах діяльності людей, їх ціннісних орієнтаціях і вчинках в минулому і сьогоденні, їх подальші наміри. У ряді випадків дана інформація виявляється дешевше отриманої іншими методами, а при її обробці можна застосовувати ПО.

Опитування - це метод збору інформації про досліджуваному об'єкті в ході безпосереднього (інтерв'ю) чи опосередкованого (анкетування) спілкування соціолога (інтерв'юера) і опитуваного (респондента) шляхом реєстрації відповідей респондента на випливають з мети і завдань дослідження питання, задані соціологом.

Анкета (опитувальний лист, запитальник) являє собою систематично організований набір питань, які визначаються метою та завданнями дослідження [40].

Отже, запропоновані підходи до аналізу показників з праці та заробітної плати мають стати підгрунтям для формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ З ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» розташоване в місті Маріуполі за адресою: 87548, Донецька обл., місто Мариуполь, пр.Будівельників, будинок 72-А.

Підприємство створено з ціллю залученин прибутку шляхом реалізації своєї господарчої діяльності, яка не заборонена діючим законодавством.

Підприємство ресторанного господарства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» згідно Статуту здійснює наступні види діяльності:

- надання послуг ресторанного господарства;
- реалізація продуктів харчування власного виробництва;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля продуктами харчування.
- Аренда та управління власною та арендуємою нерухомостю.

Підприємство працює на ринку ресторанного господарства на протязі 28 років. Клієнтами підприємства є населення та підприємства м. Маріуполя та прилеглих районів, а також відпочивальники та гості міста.

Розмір уставного капіталу 46124,35 грн.

Ресторани та кафе – один з найбільш постраждалих сегментів українського бізнесу в період карантинних обмежень. Зони карантину повністю чи частково обмежують роботу ресторанів і кафе. При повному локдауні більшість ресторанів закриті, а ті що не зачинені працюють на доставку. Середній чек при обслуговувані на сьогодні складає 500 грн. Персонал підприємств працює на мінімальну заробітну плату. Прибуток у підприємств замалий або відсутній, а більшість підприємств ресторанного господарства отримають збитки, і, з часом, будуть зачинятися. Ця ситуація не є типовою на ринку послуг ресторанного господарства, який до карантину був одним з тих, що мав позитивну динаміку розвитку.

На рисунку 2.1 представлено динаміку кількості суб'єктів ресторанного господарства в Україні протягом 2014-2019 років.

Значного відтоку з ринку підприємств не сталося, а ті підприємства, які відкрилися в 2020 році, заздалегідь обговорили орендні канікули на період можливого локдауна з орендодавцями та відпустки за свій рахунок з персоналом. Так би мовити, постелили собі соломку.

Складність проведення аналізу ринку послуг підприємств ресторанного господарства на сьогодні, полягає також у неможливості порівняти кількість відвідувачів підприємств ресторанного господарства до і під час карантину, тому що дані не будуть співставними.

Персонал підприємств працює на мінімальну заробітну плату. Ресторатори скоротили всі свої витрати до мінімуму, орендодавці пішли на зустріч і скасували плату за оренду під час карантину, але прибутку ресторатори так і не отримали.

Рисунок 2.1 - Динаміка кількості суб’єктів ресторанного господарства в Україні за 2014-2019 рр. [8]

На початку пандемії прогнозували, що за рік в Україні зачиниться майже 50% всіх ресторанів. Але цього не сталося, падіння ринку виявилося не таким катастрофічним.

Втрати бізнесу були насправді величезні. За майже рік з початку пандемії з ринку зникли не менше 25% всіх закладів. Скорочення обсягів діяльності з надання послуг населенню в отриманні їжі та організації різних заходів, які припинені під час дії карантину, негативно впливають на розвиток ресторанного господарства України. Слід відмітити, що під час карантину зросла реалізація покупних товарів та пакувальної тари та матеріалів підприємствами ресторанного господарства.

Прогнозується, що ринок ресторанного господарства в 2021 році не повернеться до колишнього рівня [1].

Що стосується структури ринку ресторанного господарства України під час карантину, то вона відповідає той структурі, що склалася раніше (рис. 2.2).

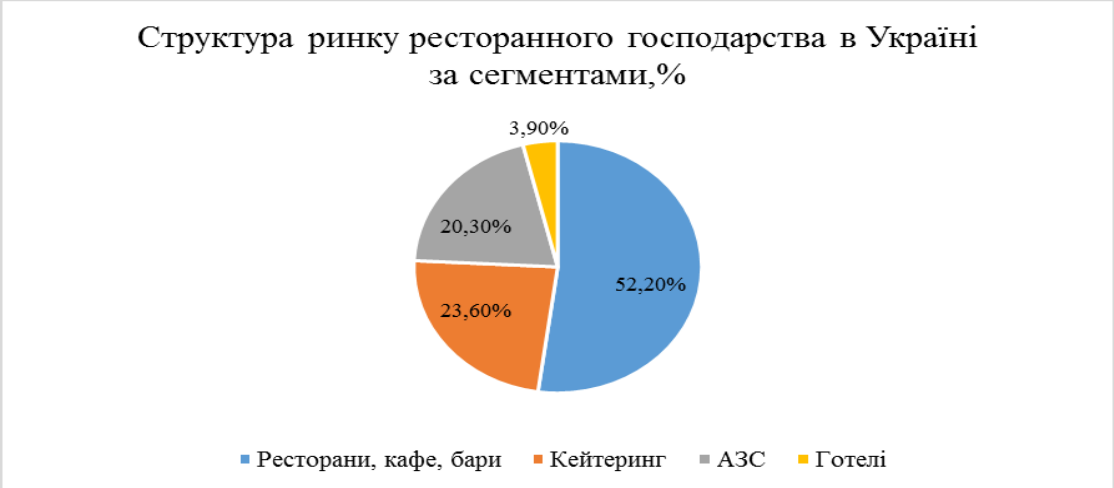

Рисунок 2.2 - Структура ринку ресторанного господарства України [1]

Так, станом на 2019 рік понад половини загального обсягу ринку ресторанного господарства займали спеціалізовані заклади, такі як кафе, ресторани, бари та інші. Частка кейтерингу, куди входять і фірми, що займаються забезпеченням їжею шкіл та інших навчальних закладів, становить 23,6%. Підрозділи ресторанного господарства на АЗС займали 20,3% ринку, а ресторани при готелях - 3,9% [1].

Проведені дослідження ринку ресторанного господарства свідчать про залежність між його об'ємом і рівнем добробуту населення. Однак, маркетингові дослідження ресторанного бізнесу дозволили встановити, що залежність між доходами і динамікою розвитку ринку їжі поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають ще й інші фактори, такі, як рівень безпеки та психологічні фактори.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що сучасний стан ринку ресторанного господарства характеризується кризовим станом, внаслідок скорочення діяльності з надання послуг населенню та організації різних заходів, які припинені під час дії карантину. Потребує подальшого дослідження умов і методів організації ресторанного господарства в період карантинних обмежень.

Для оцінки діяльності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» необхідно провести загальний аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства, тобто проаналізувати основні економічні показники в звітному періоді у порівнянні з минулим (базовим) роком.

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, слід відмітити: у цілому по ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» відмічається збільшення чистого доходу від реалізації на 40,37%, що складає 5618,70 тис.грн., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, при цьому негативним моментом є збільшення собівартості реалізованої продукції на більший відсоток, тобто витрати зростають більшими темпами, ніж обсяги реалізації, що складають 5572,50 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Загальні показники господарської діяльності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

Назва показника	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020р.	Темп росту 2019р. до 2018 р.	Темп росту 2020р. до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації:						
у поточних цінах	тис. грн.	11543,76	16696,90	23442,90	144,64	140,40
у порівнянних цінах	тис. грн.	11543,76	19201,44	19374,20	166,34	100,90
Чиста виручка від реалізації	тис. грн.	12872,90	13917,00	19535,70	108,11	140,37
Собівартість продукції:						

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
у сумі	тис. грн.	10453,20	11602,50	17175,00	110,99	148,03
у % до чистої виручки	%	81,20	83,37	87,92	102,67	105,46
Валовий прибуток:						
у сумі	тис. грн.	1287,76	2314,50	2360,70	179,73	102,00
у % до чистої виручки	%	10,00	16,63	12,08	166,24	72,64
Інші операційні доходи	тис. грн.	2167,54	6442,40	5523,00	297,22	85,73
Адміністративні витрати	тис. грн.	1054,54	1068,80	1277,40	101,35	119,52
Витрати на збут	тис. грн.	724,70	1817,10	2540,00	250,74	139,78
Інші операційні витрати	тис. грн.	214,70	5340,40	3916,00	2487,38	73,33
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	1461,36	530,60	150,30	36,31	28,33
Інші доходи	тис. грн.	23,80	1209,10	204,90	5080,25	36,27
Інші витрати	тис. грн.	1296,00	1233,00	227,40	95,14	18,44
Прибуток до оподаткування:						
сума	тис. грн.	189,16	218,10	127,90	115,30	58,64
у % до чистої виручки	%	1,64	1,57	0,65	95,81	41,40
Чистий прибуток:						
сума	тис. грн.	158,30	172,30	133,10	108,84	77,25
у % до чистої виручки	%		1,24	0,68	-	54,84
Середньо облікова чисельність	чол.	24,00	20,00	18,00	83,33	90,00
Продуктивність праці	тис. грн.	480,99	834,84	1302,38	173,56	156,00
Фонд заробітної плати	тис. грн.	1680,00	1680,00	1528,80	89,03	91,00
Середньомісячна заробітна платня 1-го працівника	грн.	6552,08	7000,00	7077,70	106,83	101,11
Середня вартість основних фондів	тис. грн.	5976,70	6417,50	8128,20	107,38	126,66
Фондовіддача	коеф.	1,93	2,60	2,88	134,61	110,77
Середня вартість оборотних активів	тис. грн.	7965,60	9003,80	12710,80	113,03	141,17
Обертальність оборотних активів	коеф.	1,65	1,85	1,84	112,12	99,46
Загальна площа	$м^2$	374,00	374,00	374,00	100,00	100,00

У ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» у 2019 році виручка зросла на 44,63% внаслідок відкриття кондитерського цеху, що збільшило роздрібну реалізацію власного виробництва відповідно і в 2020 році на 40%. ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» отримало у звітному році валовий прибуток у сумі 2360,70 тис.грн, його зростання відносно 2019 року склало 2% (46,2 тис. грн.). Інші показники, що свідчать про фінансовий результат діяльності підприємства мають як позитивний, так і негативний характер. Так, інші операційні доходи знизились меншими темпами, ніж витрати, відповідно 85,73% та 73,33%. Інші доходи значно зменшилися, відповідно на 63,73% також як і інші витрати на 81,56 %.

Зменшення доходів супроводжується одночасним збільшенням витрат: витрати на збут зросли на 39,78 %, адміністративні витрати збільшилися на 19,52 %. Така динаміка збільшення доходів та росту витрат призвела до зниження величини прибутку від операційної діяльності на 71,67% (380,3 тис. грн.). Прибуток до оподаткування менше прибутку від операційної діяльності, і знизився він в звітному році на 41,36% чи 90,2 тис. грн. Чистий прибуток у свою чергу також знизився на 22,75 %, і став меншим ніж в минулому ніж в минулому році на 39,2 тис.грн. Можна зробити висновок, що фінансові результативні показники підприємства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» свідчать про не досить ефективну роботу підприємства.

Для аналізу ринкової позиції дослідимо конкурентоспроможність ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» порівняно з основним конкурентом ТОВ «Кафе «Контакт». Оскільки товарний асортимент ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» і ТОВ «Контакт» досить схожий, а товари мають приблизно однакові рівні якості і ціни споживання, оцінка конкурентоспроможності підприємств-конкурентів тільки на підставі показників конкурентоспроможності товарів буде недостатньою. Тому за основу дослідження конкурентоспроможності підприємств-конкурентів візьмемо систему кількісних і якісних показників конкурентоспроможності. У якості якісних ми вибрали такі: ринкову частку підприємств, обсяг продажів, суму балансового і чистого прибутку, рівень рентабельності, рівень витрат, товарообертальність, продуктивність праці робітників, ресурсовіддачу і коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Система якісних показників конкурентоспроможності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» та ТОВ «Контакт»

Показники	Од. вим.	2019 р.		2020 р.	
		ТОВ «ЕЛАДА»	ТОВ «Контакт»	ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»	ТОВ «Контакт»
1.Ринкова частка	%	5,2	9,7	6,6	11,8
2.Прибуток від основної діяльності	тис. грн	1,8	32,0	8,6	30,0
3. Чистий прибуток	-//-	530,6	668	150,3	173
4.Рентабельність	%	1,57	1,4	0,65	1,1
5.Обсяг продажів	тис. грн.	13917,00	22744,2	19535,76	27279
6.Сума ЧП на 1 робітника	грн.	26,5	26,72	7,5	6,92
7.Продуктивність праці	тис. грн.	834,84	919,6	1302,38	1126,24
8.Рівень витрат	%	83,37	80,84	87,92	78,07

Підставою для аналізу кількісних показників конкурентоспроможності послужили дані з форм бухгалтерської звітності і їхня економічна інтерпретація. Даний аналіз відбитий у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Шкала оцінок кількісних показників конкурентоспроможності

Показники	Од. вим.	Шкала балів				
		1	2-4	5-7	8-9	10
1.Ринкова частка предприємства	%	До 0,5	0,5-1	1,0-1,5	1,5-3	>2
2.Прибуток від основної діяльності	тис.грн.	До 200	200-300	300-400	400-500	>500
3.Прибуток чистий	тис.грн.	До 100	100-200	200-300	300-400	>400
4.Рентабельність	%	До 5	5-7	7-9	9-11	>11
5.Обсяг продаж	тис.грн.	До 2015	2015-4000	4000-6000	6000-8000	>8000
6.Сумма прибутку на 1-го робітника	грн.	До 0,05	0,05-0,5	0,5-1,0	1,0-1,5	>1,5
7.Продуктивність праці	тис. грн.	До 5	5-8	8-11	11-14	>14
8.Рівень витрат	%	>35	35-25	25-20	20-15	<15

Використовуючи шкалу експертних оцінок кількісних показників конкурентоспроможності, по кожному наявному показнику були проставлені бали. З отриманої таблиці очевидно, що ТОВ «Контакт» має перевагу по багатьом кількісним показникам конкурентоспроможності і його середній бал складає 4.8, у той час як для ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» даний показник дорівнює 4,4. Експертна оцінка якісних показників конкурентоспроможності була проведена на основі власних спостережень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Експертні оцінки кількісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

№	Показники	ТОВ «Контакт»	ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»»
1	Ринкова частка	5	3
2.	Обсяг продажів	4	1
3.	Прибуток від основної діяльності	1	1
4.	Чистий прибуток	1	1
5.	Рентабельність	1	1
6.	Рівень витрат	5	8
7.	Сума прибутку від основної діяльності на 1 робітника.	10	10
8.	Продуктивність праці робітників	10	10
	Разом середній бал	4,8	4,4

До числа якісних показників віднесено такі: широта асортименту; ціна товару; частка товарів «ринкової новизни»; адаптивність каналів збуту;

додаткові послуги; послуги громадського харчування; якість обслуговування покупців; упаковування; витрати на рекламу; стимулювання покупців; стимулювання робітників підприємства; рівень сучасності устаткування; розміщення підприємства; імідж підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Експертні оцінки якісних показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

№	Показники	Бали	
		ТОВ «Контакт»	ТОВ «ЕЛАДА»
1.	Широта асортименту	9	8
2.	Частка товарів "ринкової новини"	8	7
3.	Ціна товару	5	6
4.	Адаптивність каналів збуту	7	5
5.	Додаткові послуги	9	9
6.	Послуги громадського харчування	10	10
7.	Якість обслуговування покупців	7	8
8.	Упаковування	9	8
9.	Витрати на рекламу	5	3
10.	Стимулювання покупців	8	7
11.	Стимулювання робітників	7	8
12.	Рівень сучасності устаткування	7	7
13.	Розміщення підприємства	9	9
14.	Імідж підприємства	9	8
	Разом середній бал	7,7	7,4

Як відомо, товарний асортимент являє собою групу товарів, що просуваються на ринок певною фірмою, і є ключовим фактором у конкурентній боротьбі. Як ТОВ «Кафе «ЕЛАДА», так і ТОВ «Контакт» мають широкий і глибокий асортимент товарів.

Обидва конкуренти мають добре налагоджену систему збуту і широкі сіті постачальників. При цьому і в одного і в другого підприємства переважає прямий канал розподілу. Що ж стосується додаткових послуг, те їхній перелік у ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» він достатньо широкий. До числа додаткових послуг відносять також послуги громадського харчування.

Якість обслуговування покупців як в ТОВ «Кафе «ЕЛАДА», так і в ТОВ «Контакт» знаходиться на достатньо високому рівні. Останнім часом усе більше поширення набуває ідея підкріплення товару у вигляді упаковки і прояви особистої уваги до покупців.

Перевагою ТОВ «Контакт» є також ефективна рекламна політика. Його витрати на рекламу в 2020 році склали 54,33 тис. гривень. При цьому рекламні впливи конкурента поширювалися шляхом переоформлення вітрин. ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» же в 2020 році на рекламу виділив усього лише 940 гривень.

Його рекламні впливи поширюються у вигляді внутрішньої реклами (цінники, переоформлення вітрин, щитів).

ТОВ «Контакт» використовує також більш діючі методи стимулювання збуту - маневрування цінами, передсвяткові розпродажі й ін. ТОВ «Кафе «ЕЛАДА», на відміну від конкурента, реалізує низькоефективну рекламну політику і практично не здійснює ніяких заходів в області стимулювання збуту.

Підводячи результат вищесказаному, можна відзначити, що ТОВ «Контакт» має більше конкурентних переваг по ряду якісних показників конкурентоспроможності. Середній бал по якісних показниках для ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» склав 7.4, а для конкурента – 7.7 балів.

Результати проведених вище досліджень повинні бути узагальнені і відбиті в профілях діяльності підприємств-конкурентів (табл. 2.6).

Дана таблиця ще разом наочно показує, що ТОВ «Контакт» більш конкурентоспроможна, чим ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» набрана їм загальна кількість балів - 117 - більше суми балів конкурента - 112.

Таблиця 2.6 - Профіль діяльності ТОВ «Контакт» і ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

ПОКАЗНИКИ	ТОВ “Контакт”										ТОВ " Елада "									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка підприємства					+								+							
2. Обсяг продажів				+							+									
3. Прибуток	+										+									
4. Рентабельність	+										+									
5. Продуктивність праці										+										+
6. Широта асортименту									+									+		
7. Якість товарів									+								+			
8. Ціна товарів						+										+				
9. Система збуту								+									+			
10. Рівень сучасного оснащення								+									+			
11. Додаткові послуги									+										+	
12. Місце розташування підприємства									+										+	
13. Якість обслуговування							+											+		
14. Упакування									+									+		
15. Рекламні заходи					+								+							
16. Стимулювання збуту							+										+			
17. Стимулювання співробітників							+												+	
18. Імідж підприємства									+									+		
Разом:	117										112									

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» необхідно реалізовувати ефективну маркетингову політику і політику мотивації персоналу. Оскільки фінансове положення підприємства не дозволяє йому виділяти достатньо коштів на маркетинг, можна використовувати недорогі засоби поширення реклами - публікацію інформації в пресі, переоформлення вітрин, рекламні щити і т.п.

Для виявлення та обґрунтування вузьких місць у фінансово-господарській діяльності підприємства сформуємо перелік можливостей та погроз безпосереднього оточення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7- Перелік можливостей та погроз безпосереднього оточення ТОВ «ЕЛАДА»

Фактори	Оцінка міри впливу фактору	Можливі варіанти дій у відповідь підприємством
Можливості:		
Добрий стан цільового ринку, поява можливостей його подальшого розвитку	+3	Регулярне проведення досліджень ринку з метою виявлення перспектив для підприємства і подальшого їх використання.
2. Поява тенденцій зростання попиту на товари підприємства	+3	Проведення заходів щодо виявлення попиту покупців, розробка і проведення заходів, що забезпечують його найбільш повне задоволення
3. Висока міра прихильності покупців до підприємства і його товарів	+3	Використання заходів, що підвищують прихильність покупців до товарів (знижки постійним клієнтам, роздача рекламної продукції, безпрограшні лотереї і ін.).
4. Висока конкурентна сила постачальників	+3	Відбір постачальників, що володіють високою конкурентною силою.
5. Підвищення привабливості постачальників.	+3	Регулярне здійснення оцінки привабливості діючих і потенційних постачальників
6. Зростання торговельної сили покупців	+3	Регулярне інформування покупців про продукцію підприємства, використання засобів СТИЗ, застосування гнучкої цінової політики
7 .Підвищення доцільності договірної політики	+2	Регулярна оцінка доцільності роботи підприємства з дійсними і потенційними постачальниками, встановлення договірних відносин
Погрози:		
1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-3	Регулярне проведення досліджень конкурентного середовища діяльності підприємства
2. Сильний конкурентний тиск	-3	Здійснення заходів щодо посилення маркетингової активності підприємства.
3. Число активних конкурентів	-2	Спостереження за діяльністю конкурентів.
4. Міра мінливості потреб, вимог і смаків покупців	-2	Здійснення контролю за змінами смаків і потреб, вимог покупців, коректування товарного асортименту підприємства з їх урахуванням
5. Посилення впливу на діяльність підприємства небажаних контактних аудиторій	-1	Здійснення постійного аналізу ситуації і адаптація підприємства.

Але виникає необхідність підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно вплинути на характер і зміст взаємодії з

споживачами, конкурентами, постачальниками, маркетинговими посередниками, контактними аудиторіями, завжди цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей.

Дослідження завдань, стратегії, політики і планів підприємницької діяльності підприємства є основним елементом оглядового дослідження діяльності, пов'язаної з управлінням. Таке дослідження дає напрям для докладнішого аналізу різноманітних функцій і сфер діяльності і створює основу для оцінки продуктивності.

ТОВ «ЕЛАДА» поставило перед собою досягнення наступних завдань у процесі діяльності: насичення ринку товарами та послугами; організація ефективної роботи підприємства; своєчасне виявлення потреб, смаків та переваг покупців та забезпечення найбільш повного їх задоволення; збільшення обсягів реалізації товарів, розширення ринку діяльності; дотримання інтересів суспільства та реалізація інтересів трудового колективу; стабільне отримання позитивних результатів діяльності. Стратегічні і тактичні цілі підприємства представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Перелік стратегічних і тактичних цілей підприємства

Стратегічні цілі	Тактичні цілі
1. Удосконалення асортиментної політики	1. Найбільш повний облік попиту населення при формуванні асортиментної політики
	2. Формування асортиментної політики з урахуванням життєвого циклу товарів, цін, конкурентоспроможності
	3. Формування заявок і замовлень на товари з урахуванням результатів вивчення незадоволеного, потенційного й дійсного попиту
	4. Насичення асортименту новими товарами
2. Активізація збутової діяльності	1. Вихід на нові сегменти ринки збуту: залучення нових покупців
	2. Впровадження прогресивних методів продажів: телемаркетингу, на основі попередніх замовлень
	3. Оптимізація товарних запасів
	4. Стимулювання покупців: організація лотерей, виставок-продажів, демонстрацій, нових моделей, використання купонів.

Підприємство самостійно за узгодженням з засновником планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, роботи, послуги та їх необхідності, забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення доходів.

Далі зупинимося на аналізі показників з праці. В таблиці 2.9 дана по роках забезпеченість підприємства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» персоналом.

На основі даних, представлених в таблиці 3.9 кількість робочих місць за планом 2019 року складала 22, при фактичній чисельності персоналу 20 працівників. Аналогічно в 2020 році кількість робочих місць за планом 2020 року складала 20, при фактичній чисельності персоналу 18 працівників.

Таблиця 2.9 - Забезпеченість персоналом ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

Категорія персоналу	Кількість робочих місць за планом на 2019 р.	Чисель-ність персоналу 2019 р	Кількість робочих місць за планом за планом на 2020 р.	Чисельність персоналу 2020 р	Відхилення, +,-	2020 рік до 2019 року
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	20	20	18	-2	90,00
у тому числі:						
Директор	1	1	1	1	0	100,00
Адміністратор	1	1	1	1	0	100,00
Бухгалтер	1	1	1	1	0	100,00
Шеф-кухар	1	1	1	1	0	100,00
Кухар гор.ц	3	2	2	2	0	100,00
Кухар х.ц	2	2	2	2	0	100,00
Бармен	2	2	2	2	0	100,00
Офіціанти	5	5	5	5	0	100,00
Бариста	2	2	2	1	-1	50,00
Гардеробник	1	1	1	1	0	100,00
Прибиральник	2	1	1	1	0	100,00
Мийник кухонного посуду	1	1	1	-	-1	-

Протягом 2019-2020 років середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» зменшилася на 2 працівника або на 10%. Зміни відбулися по допоміжному персоналу – ліквідовано робоче місце мийника кухоного посуду, та серед обслуговуючого персоналу скоротилося робоче місце бариста.

Персонал, який працює в закладах ресторанного господарства передбачає ділення його на три основні групи:

- персонал управління (адміністрація);
- виробничий персонал;
- обслуговуючий персонал.

До управлінського персоналу належать: директор – керівник закладу ресторанного господарства; головний бухгалтер; шеф-кухар; менеджер з персоналу; менеджер ресторанного господарства; завідувач їдальні; завідувач господарством; шеф-кухар.

Виробничий персонал – робітники виробництва. До цієї групи відносять: кухарів (III, IV, V, VI розрядів); кондитерів (III, IV, V, VI розрядів); пекарів (III, IV, V, VI розрядів); виробників напівфабрикатів.

Обслуговуючий персонал – робітники торгової групи приміщень закладів

ресторанного господарства. В цю групу входять: адміністратор (метрдотель); офіціанти (III, IV, V розрядів); бармен; барист; швейцар; гардеробник. Саме ця категорія персоналу є головною у нашому дослідженні.

В таблиці 2.10 представлено структура персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА».

Таблиця 2.10 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за 2018-2020 рр.

Структура персоналу підприємства	Питома вага, % 2018 р.	Питома вага, % 2019 р.	Питома вага,% 2020 р.	Відхилення, +,-	Темп зростання,%
1	2	3	4	5	6
Персонал, всього	100	100	100	0	100
у том числі					
управлінський	18	18	15	-3	83,33
виробничий	20	22	20	-2	90,9
обслуговуючий	62	60	65	5	108,3

Як видно з таблиці 2.10, частка управлінського персоналу є найменшою часткою на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» і складає відповідно у 2019 році 18 % та у 2020 році 15 %, тобто зменшилась на 3% . Частка обслуговуючого персоналу у 2020 році збільшилась з 5,0% до 65%.

В таблиці 2.8 представлено аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА».

Відповідно даним таблиці 2.8 продуктивність праці на підприємстві у 2020 році зросла на 56,0%.

Проведення аналізу показників ефективності використання персоналу в таблиці 2.11 показало, що хоча головний показник ефекивної роботи підприємства – отриманний чистий прибуток у суммі в звітному році зменшився на 39,2 тис.грн. або на 22,75%, і як наслідок цього зменшився показник прибутку, що приходиться на одного працівника на 14,17%.

Але більшість показників ефективності використання персоналу зросли. Так, продуктивність праці персоналу у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зросла на 56%. Це було досягнуто, завдяки, зростанню виручки підприємства на 40,4% та зменшення чисельності персоналу на 10%.

Вартість основних фондів, що приходиться на одного працівника у 2020 році збільшилася на 130,69 тис.грн. або на 40,72%. Це відбулося внаслідок придбання у 2020 році основних фондів на суму 1710,7 тис.грн. та зменшення середньооблікової чисельності персоналу.

Інтегральний показник ефективності використання персоналу у звітному році склав 1,16, що свідчить про зростання ефективності використання персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» вцілому.

Таблиця 2.11 - Аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за 2019-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення,+,-	Темп росту,%
Виручка (дохід), тис.грн.	11543,8	16697	23443	6746	140,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	20	18	-2	90
Продуктивність праці, тис.грн.	480,99	834,85	1302,4	467,54	156
Фондоозброєність праці, тис.грн.		320,87	451,56	130,69	140,72
Прибуток чистий, тис.грн.	153,8	172,3	133,1	-39,2	77,25
Прибуток (чистий) на 1 працівника, тис.грн.	6,4	8,62	7,39	-1,22	85,83
Інтегральний показник ефективності використання персоналу, коеф.	1	1	1,16	0,16	115,83

Розвиток різноманітних підприємств ресторанного господарства, та підвищення якості їх послуг є свідченням зростання гідного рівня життя в країні. Тому, на сьогодні, підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг, та заохочення персоналу. На всіх етапах розвитку підприємств ресторанного господарства слід проводити дослідження впливу факторів мотивацію та підвищення якості праці роботи персоналу, і, особливо обслуговуючого персоналу (офіціантів, барменів), який безпосередньо спілкується зі споживачами і сприяє формуванню їх потреб та переваг і тим самим будує імідж підприємства.

Якщо основною послугою обслуговуючого персоналу виступає максимальне задоволення потреб споживачів при організації харчування, то набір компетенцій якості праці даної групи персоналу, буде містити тільки ті показники та критерії, які допомагають реалізувати головне завдання.

Основними характеристиками якості праці працівника обслуговуючого персоналу є:

– рівень професійної підготовки і кваліфікації;

– знання і дотримання професійної етики поведінки;

– знання нормативних і керівних документів, що стосуються професійної діяльності;

– знання і дотримання посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку підприємства;

– дотримання вимог санітарії, правил особистої гігієни і гігієни робочого місця;

– знання і дотримання заходів пожежної безпеки, правил охорони праці і техніки безпеки;

– володіння загальною культурою, дотримання професійної етики в процесі обслуговування споживачів;

– знання вимог нормативних документів на продукцію і послуги ресторанного господарства.

Таким чином, якість обслуговуючого персоналу ресторанів визначається як набір його професійних та особистісних компетенцій та залученим досвідом.

З огляду на це, запропоновано використовувати стимулюючі засоби для підвищення мотивації праці окремих працівників обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.

Система оплати праці в кафе – погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт. Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних керівництвом в кафе для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Мотиви і стимули для співробітників кафе «ЕЛАДА»

№ з/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання кращого за професією, добре ставлення з колегами
	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Створенню ефективної і дієвої мотивації сприяє добре організований процес виробництва, а також внутрішні відносини між працівниками та керівництвом кафе.

З метою визначенняякості обслуговування, було вирішено провести діагностику обслуговуючого персоналу та серед керівників адміністратора та шеф-повара, як гаранта якості продукції власного виробництва. Які саме і формують якість обслуговування. Відповіді надавали споживачі (гості) кафе «ЕЛАДА».

Для обчислення результатів даної діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, причому по кожному розглянутому опитуванню, було вирахувано процентне співвідношення позитивних та негативних відповідей споживачів до загальної кількості обстежуваних працівників.

Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0». Таким чином, на основі отриманих даних в таблиці 2.13, можна зробити висновок про те, якість наданих послуг в кафе «ЕЛАДА» достатньо високий, а сформована думка про імідж підприємства в більщості – 72% позитивна.

Таблиця 2.13 - Результати оброблених анкет

Споживачі	Надані відповіді	
	позитивні	негативні

1	28	20
2	21	16
3	18	11
4	23	26
5	20	22
6	12	11
7	10	12
8	23	12
9	28	229
10	22	19

Прозитивниз відповідей було налічено 205, негативних вілповідей – 175, «утримався від відповіді» - 103. Всього відповіднй було отримано 483, з них позитивних 42,4%, а негативних – 36%.

Отримані результати можна представити графічно на рисунку 2.3.

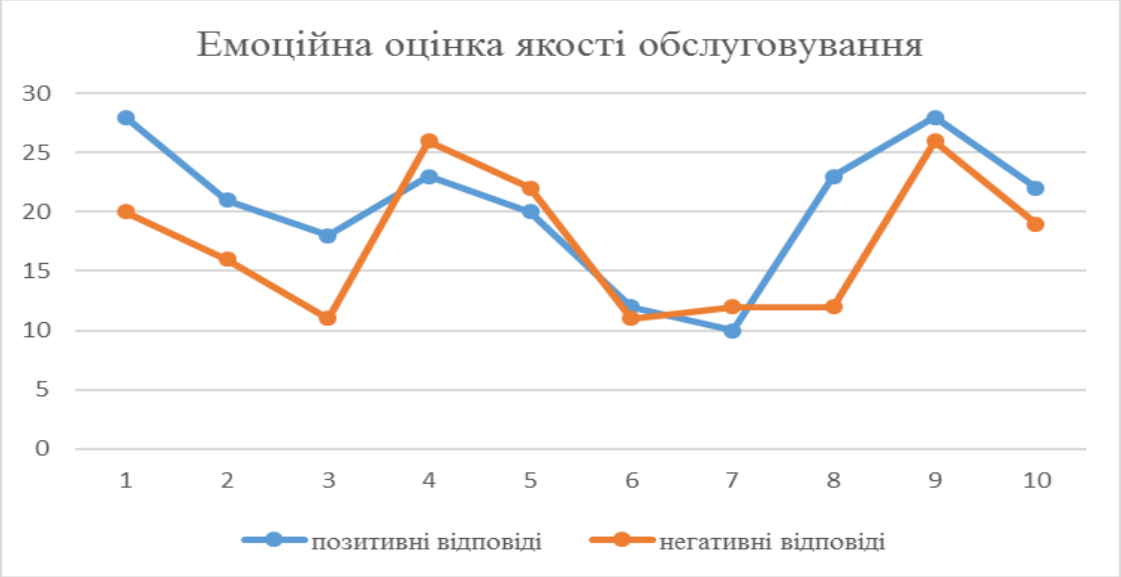

Рисунок 2.3 - Результати емоційної оцінки відвідувачів кафе якості наданного обслуговування

Кількість позитивних емоційних чинників в значній мірі переважає над негативними. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних склала 10 осіб.

Тепер розглянемо найбільш вагому частку персоналу – офіціантів. Офіціант має володіти такими якісними характеристиками: вміння слухати і чути, не нав'язуючи свої рішення, люб'язність, знання психології, доброзичливість, чемність, відмінне знання меню і технології приготування страв та напоїв, ввічливість, комунікабельність, акуратність, наявність почуття власної гідності, вміння контролювати свої емоції, здатність подати себе, витриманість тощо.

Офіціант повинен знати все меню, всі страви, пропоновані гостям. Основою трудової діяльності офіціанта є спілкування з відвідувачами. Офіціант

повинен усвідомлювати, що його праця потрібна людям і, що його професія цінується в суспільстві, адже він є важливою частиною всього складного ланцюга від приготування страв до подачі їх відвідувачам. На рисунку В1 додатку В представлено показники якості праці обслуговуючого персоналу за професією «Офіціант».

Практика господарської діяльності виробила велику кількість економічних стимулів праці, які можна застосовувати в підприємствах ресторанного господарства для стимулювання праці.

Стратегія управління працею на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» відбиває розумне сполучення економічних цілей підприємства, потреб і інтересів працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і т.п.). В даний час розробляються умови для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання персоналу.

Система оплати праці, що діє на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» не обмежена мінімальними і максимальними розмірами і залежить від результатів роботи колективу в цілому і кожного працівника зокрема.

Для окремих працівників і груп працівників (офіціанти, бармени, бариста) установлені градації якості для того, щоб працівники могли побачити, чого вони можуть досягти у своїй роботі, тим самим, заохочуючи їх до досягнення необхідної якості. Оплата праці працівників відбувається в повній відповідності з їх трудовим внескам у кінцеві результати праці колективу, у тому числі по підвищенню якості продукції, що випускається.

У таблиці 2.14 наведений аналіз показників з праці і заробітній платі по підприємству.

Фонд оплати праці є одним з найважливіших показників, що характеризують фінансові можливості підприємства по матеріальному стимулюванню персоналу.

Як свідчать показники в таблиці 2.14, які характеризують кошти підприємства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» що спрямовуються на матеріальне стимулювання праці працівників, фонд оплати праці на підприємстві в 2020 році зменшився на 18,98% і склав 1528,80 тис.грн. Рівень фонду оплати праці також зменшився з 11,3 % у 2019 році до 6,52% у 2020 році.

Хоча середньомісячна заробітна плата працівників підприємства зменшилася у звітному 2020 році на 8% у порівнянні з 2019 роком, але сума заохочувальних і компенсаційних виплат майже не змінилася.

Заохочувальні і компенсаційні виплати, що приходяться на 1 обслуговуючого працівника у звітному році збільшилися на 12,01%.

Таблиця 2.14 - Аналіз показників організації матеріального заохочення ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхілення +,-	Темп зростання %

Виручка від реалізації, тис.грн.	11543,8	16696,9	23442,9	6746	140,4
Середньооблікова чисельність працівників,осіб	24	20	18	-296	90
Чисельність обслуговуючого персонала, осіб	11	9	8	-1	88,88
Продуктивність праці, тис.грн.	480,99	834,85	1302,38	467,54	156
Фонд оплати праці (ФОП),тис.грн.	1680	1887	1528,8	-358,2	81,02
Рівень витрат на оплату праці,%	14,5	11,3	6,52	-4,78	57,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	6552,08	7862,5	7077,78	-784,72	90,02
Заохочувальні і компенсаційні виплати,тис.грн.	321,2	345,2	343,77	-1,43	99,59
Заохочувальні і компенсаційні виплати, що приходяться на 1 обслуговуючого працівника,тис.грн.	35,5	38,36	42,97	4,61	112,01

В таблиці 2.13 представлено аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за 2019 -2020 рр.

Таблиця 2.13 - Аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «Кафе «ЕЛАДА»

Показники	Питома вага,% у 2018 році	Питома вага,% у 2019 році	Питома вага,% у 2020 році	Відхилення (+,-)	Темп зміни %
Фонд оплати праці (ФОП), всього	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00
зокрема:					
1) фонд основної заробітної плати	67,70	68,70	69,80	1,10	101,60
2) фонд додаткової заробітної плати	32,30	31,30	30,20	-1,10	96,49

Дані таблиці 2.13 свідчать про те, що частка фонду основної заробітної плати на підприємстві у звітному році збільшилася на 1,6%. А частка додаткової заробітної плати зменшилася на 3,51%.

Таким чином, у підприємства зменшилася можливість збільшити розмір надбавок і доплат. Це також пов'язано із збільшенням об'єму виробництва, зменшенням чисельності, а також із збільшенням продуктивності праці.

На підприємстві працівникам не виплачуються премії за результатами роботи за рік.

На рисунку 2.4 представлено структуру фонду оплати праці ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» у 2020 році.

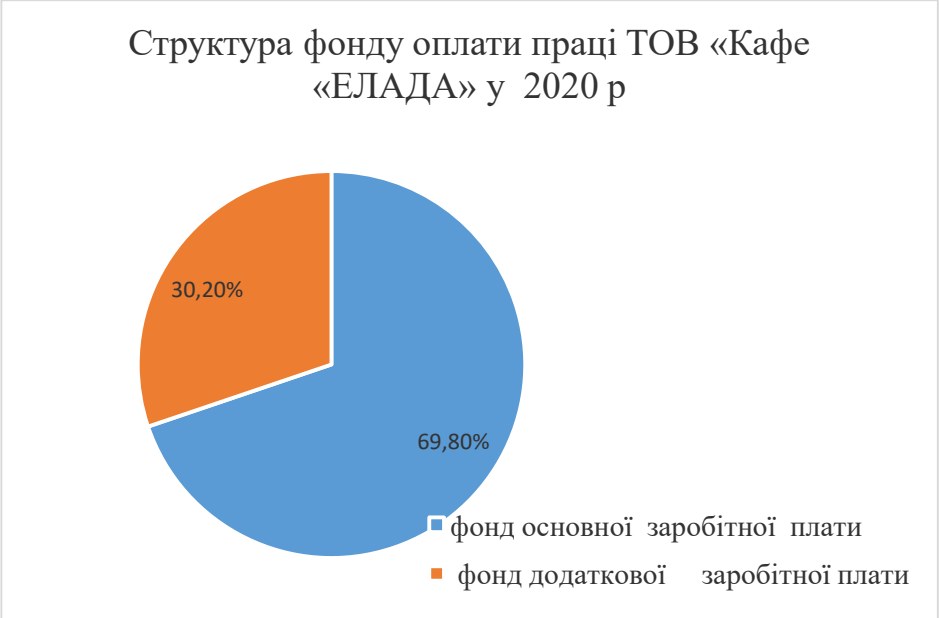

Рисунок 2.4 - Структура фонду оплати праці ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» у 2020 році

Для розширеного відтворення та отримання стабільного прибутку і зростання рентабельності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Якщо такого принципу не дотримуватись, то фонд оплати праці перевитрачається, підвищується собівартість продукції і, відповідно зменшується сума прибутку.

Зміна середнього заробітку працюючих за певний відрізок часу (рік, місяць, день, година) характеризується його індексом ($І_{сз}$), який визначають відношенням середньої зарплати за звітній період ($СЗ_{зв}$) до середньої зарплати в базисному періоді ($СЗ_{мин}$). Визначимо спочатку середні зарплати працівників ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за 2019 та 2020 роки.

$$СЗ_{2019}= 1887,00 : 20= 94,35 \text{ тис. грн.}$$

$$СЗ_{2020}= 1528,80 : 18= 84,93 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо індекс заробітної плати, $І_{сз}$:

$$І_{сз}=84,93: 94,35 =0,90$$

Аналогічно розрахуємо індекс продуктивності праці ($І_{пп}$):

$$І_{пп}= 1302,38 : 834,85=1,56$$

Наведені дані показують, що на аналізованому підприємстві темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці. Визначимо суму економії (Е):

$$Е= ((0,9 \ -1,56)/0,9)* 1528,80 = -1121,1 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за звітний період середньомісячна заробітна плата працівників знизилася, а продуктивність праці в наслідок зменшення чисельності працівників і збільшення виручки, значно збільшилась. Це сприяло економії фонду оплати праці на суму 1121,1 тис. грн.

Даний показник можна рахувати, як отримання економічного ефекту від проведення політики в області оплати праці на підприємстві.

Дослідження показали, що засобами мотивації на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» є грошові заохочення та штрафи (премії, бонуси за високі показники праці та штрафи та утримання, які спонукають уникати неуспіхів в професійній діяльності).

На ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» вивчають думку колективу та модернізують систему мотивації.

Штрафи теж існують в ТОВ «Кафе «ЕЛАДА». Засад для їх стягнення чимало: за несвоєчасно виконану роботу; за зрив показників; спізнення; відсутність на робочому місці.

Найтиповішими способами стимулювати мерсонал кафе є нематеріальні засоби:

- створення в колективі гідних умов для спілкування (формування корпоративної культури, проведення заходів та подій, які створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей);
- впровадження комфортних умов праці (забезпечення зручного робочого місця, формування гідного графіка, надання можливості впровадження вільного режиму роботи, де це виправдано).

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження проведене в кваліфікаційній роботі дозволяє зробити наступні висновки.

Зовнішню мотивацію доцільно назвати мотивуванням. Мотивування - це процес дії на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом спонукання в нім певних мотивів.

Мотивація буває позитивна і негативна.

Позитивна мотивація - це прагнення добитися успіху у своїй діяльності. Вона зазвичай припускає прояв свідомої активності і пов'язана певним чином з проявом позитивних емоцій і почуттів, наприклад схваленням тих, з ким працює ця людина.

До негативної мотивації відноситься все те, що пов'язано із застосуванням засудження, несхвалення, що спричиняє, як правило, покарання не лише в матеріальному, але і в психологічному значенні слова. При негативній мотивації людина прагне ухилитися від покарання. Це призводить, зазвичай, до виникнення негативних емоцій і почуттів. А наслідком цього є небажання працювати в цій області діяльності.

Розробка стратегії мотивації на макрорівні – це формування державної політики по відношенню до мотивації високоефективної праці (корінні зміни в економіці; формування законодавчої бази).

Формування стратегії мотивації в умовах сучасного виробництва стосується в основному всіх складових елементів, що безумовно, вимагає їх системного і комплексного розгляду при виробленні мотиваційних впливів, направлених на подальший розвиток виробництва і підвищення його ефективності. У зв’язку з цим система управління мотиваційними впливами, що забезпечує взаємозв’язок мотиваційної бази і результатів мотивації, повинна включати чотири взаємозв’язаних підсистеми: мотиваційного моделювання; мотиваційного моніторінгу; мотиваційних очікувань; мотиваційної санації.

Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна зарплата залежить, насамперед, від результатів праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих підсумків діяльності підприємства. До додаткової оплати праці належать премії, а також заохочувальні й компенсаційні виплати.

Процес оцінки роботи персоналу включають в себе визначення і доведення до відома робітника інформації про те, як він виконує свою роботу. Оцінка не тільки дозволяє робітнику ясніше побачити стоячі перед ним задачі і узнати, наскільки добре він виконує роботу, але також здійснює вплив на майбутню роботу, на відношення до справи і бажання досягнути найліпших результатів. Виконавець буде працювати з більшою віддачею, якщо буде сприймати оцінку свого труда як справедливу і зрозумілу.

Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу та його мотивації. Глобалізація світової економіки та спрямування України у світове економічне співтовариство також зумовлюють необхідність формування відповідної оцінки якості праці працівників ресторанного бізнесу

взаємоузгодження та вдосконалення чинної системи управління якістю, яка б сприяла підвищенню якості праці обслуговуючого персоналу та гармонізації розвитку підприємств ресторанного господарства.

ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» розташоване в місті Маріуполі за адресою: 87548, Донецька обл., місто Мариуполь, пр. Будівельників, будинок 72-А.

Підприємство створено з ціллю залученин прибутку шляхом реалізації своєї господарчої діяльності, яка не заборонена діючим законодавством.

Проведені дослідження ринку ресторанного господарства свідчать про залежність між його об'ємом і рівнем добробуту населення. Однак, маркетингові дослідження ресторанного бізнесу дозволили встановити, що залежність між доходами і динамікою розвитку ринку їжі поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають ще й інші фактори, такі, як рівень безпеки та психологічні фактори.

У цілому по ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» відмічається збільшення чистого доходу від реалізації на 40,37%, що складає 5618,70 тис.грн., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, при цьому негативним моментом є збільшення собівартості реалізованої продукції на більший відсоток, тобто витрати зростають більшими темпами, ніж обсяги реалізації, що складають 5572,50 тис. грн.

Зменшення доходів супроводжується одночасним збільшенням витрат: витрати на збут зросли на 39,78 %, адміністративні витрати збільшилися на 19,52 %. Така динаміка збільшення доходів та росту витрат призвела до зниження величини прибутку від операційної діяльності на 71,67% (380,3 тис. грн.). Прибуток до оподаткування менше прибутку від операційної діяльності, і знизився він в звітному році на 41,36% чи 90,2 тис. грн. Чистий прибуток у свою чергу також знизився на 22,75 %, і став меншим ніж в минулому ніж в минулому році на 39,2 тис.грн. Можна зробити висновок, що фінансові результативні показники підприємства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» свідчать про не досить ефективну роботу підприємства.

ТОВ «Контакт» має перевагу по багатьом кількісним показникам конкурентоспроможності і його середній бал складає 4.8, у той час як для ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» даний показник дорівнює 4,4.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» необхідно реалізовувати ефективну маркетингову політику і політику мотивації персоналу. Оскільки фінансове положення підприємства не дозволяє йому виділяти достатньо коштів на маркетинг, можна використовувати недорогі засоби поширення реклами - публікацію інформації в пресі, переоформлення вітрин, рекламні щити і т.п.

Протягом 2019-2020 років середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» зменшилася на 2 працівника або на 10%. Зміни відбулися по допоміжному персоналу – ліквідовано робоче місце мийника кухоного посуду, та серед обслуговуючого персоналу скоротилося робоче місце бариста.

Більшість показників ефективності використання персоналу зросли. Так, продуктивність праці персоналу у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зросла

на 56%. Це було досягнуто, завдяки, зростанню виручки підприємства на 40,4% та зменшення чисельності персоналу на 10%.

Як свідчать показники, які характеризують кошти підприємства ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» що спрямовуються на матеріальне стимулювання праці працівників, фонд оплати праці на підприємстві в 2020 році зменшився на 18,98% і склав 1528,80 тис.грн. Рівень фонду оплати праці також зменшився з 11,3 % у 2019 році до 6,52% у 2020 році. Частка фонду основної заробітної плати на підприємстві у звітному році збільшилася на 1,6%. А частка додаткової заробітної плати зменшилася на 3,51%.

Для розширеного відтворення та отримання стабільного прибутку і зростання рентабельності ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Якщо такого принципу не дотримуватись, то фонд оплати праці перевитрачається, підвищується собівартість продукції і, відповідно зменшується сума прибутку.

На підприємстві ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» за звітний період середньомісячна заробітна плата працівників знизилася, а продуктивність праці в наслідок зменшення чисельності працівників і збільшення виручки, значно збільшилась. Це сприяло економії фонду оплати праці на суму 1121,1 тис. грн.

Стратегія управління персоналом підприємства завжди корелює з мотиваційною стратегією, як орієнтована на довгострокову перспективу та забезпечення конкурентоспроможності як персоналу підприємства, так і підприємства вцілому.

При побудові стратегії мотивації на підприємстві слід опиратися на ті потреби працівників, які є незадоволеними повністю. В якості домінуючих можуть виступити потреби персоналу підприємства в житлі, у творчості, досягненні успіхів та інші.

Завжди побудова нової мотиваційної стратегії на підприємстві викликає опір з боку самого персоналу.

Також слід усвідомлювати особливості стимулювання працівників ресторанного господарства, які поділяються на дві основних групи: працівники основного виробництва (робітники кухні) та обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, баристи).

На основі усього вище викладеного можна визначити необхідні стратегічні зміни і перелік заходів щодо їх досягнення (табл. А.1).

З усіх змін, які пропонуються на підприємстві, головною виділяємо організацію підвищення ефективності мотивації працівників.

Таким чином, розробимо способи подолання опору робітників змінам щодо підвищення мотивації праці працівників різних категорій персоналу на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» (рис. А.1).

Одним із напрямків зниження протистояння працівників і адміністрації підприємства в період впровадження змін є залучення працівників до участі у розробці нової мотиваційної стратегії.

Головним стратегічним напрямком на підприємстві є підвищення ефективності мотивації персоналу, на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА». Для цього

доцільно реалізувати на підприємстві стратегію оптимальної мотивації працівників.

Для впровадження стратегії мотивації необхідно розробити Програму оптимальної мотивації працівників. Можна виділити основні цінності Програми оптимальної мотивації праці (ПОМП):

- кожна праця повинна мати адекватну винагороду;
- рівна винагорода за рівну працю;
- ПОМП повинна обслуговувати адекватну мотивацію працівника до праці;
- ПОМП повинна обслуговувати адекватне самовизначення працівника до круга своїх професійних завдань;
- ПОМП повинна заохочувати таку працю працівника, який є цінним для організації [31, с.142].

Ця програма повинна направлятись на підтримку необхідної продуктивності праці, підвищення трудового потенціалу підприємства і окремого робітника, вдосконалення норм організації.

Можна виділити загальні стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією і стимулювання персоналу на різних рівнях розвитку підприємства.

На етапі функціонування можна виділити наступні напрями мотивації і стимулювання працівників:

- стимулювання чіткої відповідальності своїм нормам позиційної взаємодії (для суб'єктної спрямованості);
- стабільне матеріальне стимулювання і підвищення зарплати відповідно до результатів роботи і рівня кваліфікації (для всіх працівників, особливо для індивідно-суб'єктної спрямованості);
- заохочення вдосконалення майстерності працівників (стимул для індивідної спрямованості): дія спрямованості векторів (рисунок А.2).
- впровадження системи стимулів, що дозволяють працівникам самим «управляти» своєю зарплатою при підвищенні об'єму і якості своєї роботи отримувати більше [34, с.104].

На етапі розвитку організації значущим в мотиваційному плані виступає:

- моральне і матеріальне стимулювання працівників до пошуку нових, перспективних, оригінальних ідей по вдосконаленню своєї діяльності і організації в цілому;
- створення системи заохочень для неформальних лідерів, що усвідомили необхідність організаційних змін і що пояснюють цю необхідність іншим;
- роз'яснювальна робота серед персоналу, направлена на підтвердження стабільної діяльності організації;
- введення переконливих доводів і аргументації по гарантіях підвищення матеріальних стимулів після впровадження нововведень в організації [34, с.105].

На рисунку А.3 представлені стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією персонау на підприємстві.

Відповідно стратегічним орієнтирам мотивації праці необхідно ставити цілі для окремих категорій персоналу підприємства і визначати нагороди за їх досягнення [7, с. 208].

Так, офіціант буде отримувати більше заохочення, якщо буде мати кращі якісні характеристики, наприклад, добре володіти іноземними мовами, знання інгредієнтів страви, способу її приготування, смаку, вміння запропонувати елітний алкоголь і отримати згоду відвідувача. Але всі ці навички отримує офіціант, як ще в процесі навчання, так і в період практичної діяльності і підвищення кваліфікації. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації [7, с.208].

Стимулювати підвищення якості праці обслуговуючого персоналу можна за допомогою надбавок за особисті досягнення в роботі, за складність та напруженість праці, виконання особливо відповідальної роботи, VIP обслуговування. Всі надбавки встановлюються персонально і на певний час, але не повинна перевищувати 20% від суми тарифної ставки [13, с.241].

Надбавка офіціантам, барменам, бариста за високу професійну майстерність може встановлюватись від 10 до 50% тарифної ставки за фактично відпрацьований час, виходячи з ступеню впливу результатів праці працівника на кінцеві результати роботи підприємства. Особливістю стимулювання офіціанта та бариста є можливість застосування бонусів, які є негарантованими винагородами і визначаються керівниками підприємства, впродовж проведення моніторигу якості персоналу [2].

При визначенні чинників, що впливають на певний результативний показник, що характеризує якість, можна запропонувати використовувати діаграму К. Ісікави. Робоча назва діаграми – «причини і результати», або діаграма «риб'ячий кістяк» [44].

Діаграма К. Ісікави відносно факторів впливу на підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства представлено на рис. А.4.

До факторів впливу на якість обслуговуючого персоналу впливають внутрішні і зовнішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться зміна чисельності персоналу, рівень доходів населення, рівень цін на послуги та сировину. До внутрішніх факторів може бути обрані фактори професійні навички та особистісні характеристики. Причому кожен з видів факторів може бути більш деталізований на діаграмі більш дрібними кістками (стрілками). В якості результативного показника на діаграмі представлено якість праці (ЯП).

Представлений метод урахування чинників підвищення якості роботи обслуговуючого персоналу може застосовуватись також і при аналізі ефективності роботи підприємства ресторанного господарства.

Підвищення якості праці обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства є динамічним процесом, в наслідок чого, дослідження якості праці працівників підприємства повинно проходити в режимі постійно діючого моніторингу виявлення ключових факторів впливу на зростання якості праці окремих категорій працівників.

Керівники ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» повинні чітко дотримуватися наступних правил мотивації, які рекомендовано внести до Програми мотивації підприємства і дотримання яких дає можливість підвищити ефективність мотиваційних заходів.

1. Похвала ефективніша за осуд і неконструктивну критику.
2. Постійна увага до працівника і членів його сім'ї - найважливіший мотиватор.
3. Заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці і його заохоченням).
4. Непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані.
5. Заохочуйте за досягнення не лише основної мети, але і проміжних.
6. Великі і рідко кому нагороди, що дістаються, зазвичай викликають заздрість, невеликі і часті - задовольняють більшість.
7. Не ущемляйте самоповагу інших, надайте їм можливість «зберегти обличчя».
8. Дайте працівникам почуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію.
9. Людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями.
10. Розумна внутрішня конкуренція - двигун прогресу [37].

Директор ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» має можливість підвищити мотиваційні функції співробітників. Для цього йому потрібно:

1. Вивчити очікування (потреби і прагнення) усіх співробітників кафе для розробки ефективної програми по управлінню персоналом;
2. Залучити персонал в розробку і вдосконалення програм компенсації і стимулювання. Цей процес може включати участь в опитуваннях, розробку нових і вдосконалення старих видів стимулювання, управління програмами стимулювання і представлення співробітників до нагородження;
3. Приділяти особливу увагу досягненням колективних завдань;
4. Створити умови, при яких формальне заохочення буде пов'язано з вимірними результатами праці, а не з якісною його оцінкою [27].

Для задоволення різних потреб (по теорії Маслоу) своїх працівників в ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» застосовуються певні заходи. З точки зору мотивації праці керівники розглядають фізичні потреби як матеріальні і відносять до них потребу в стабільній заробітній платі і інші грошові винагороди. Задовольнити потреби цієї групи можна методами матеріального стимулювання.

Для задоволення соціальних потреб працівників в процесі колективної праці в ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» проводяться наступні заходи:

- кожний ранок відбувається інструктаж персоналу перед відкриттям кафе, де персонал отримає наради від керівництва;
- проводити конкурси серед працівників та спрямовувати свої працівників на тренінги з обслуговування та кулінарної майстерності;
- проводити співбесіли серед неформальних групи;

- підвищувати самооцінку персоналу шляхом надання складних завдань, і оприлюднювати їх досягнення;
- пропонувати підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі;
- високо оцінювати досягнуті підлеглими результати праці і заохочувати їх;
- делегувати підлеглим додаткові права і повноваження;
- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал;
- заохочувсти спілкуватися з відвідувачами різними мовами;
- заохочувати і розвивати у підлеглих творчі здібності [27].

Керівники для того, щоб мотивувати людей з потребою успіху, повинні перед ними ставити завдання з помірною мірою ризику і можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для прояву ініціативи в рішенні поставлених завдань, регулярно і певним чином заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Мотивацію працівників ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» можна поліпшити використовуючи такі заходи, як:

1) підвищення розміру заробітної плати співробітників компанії;
2) відсутність загрози скорочення;
3) поліпшення соціально-побутових умов і умов праці;
4) посилення зв'язку заробітної плати з результатами роботи;
5) можливість навчання, підвищення кваліфікації.

Керівникам ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» для управління персоналом рекомендується застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації і підвищення результативності.

1. Матеріальний метод - метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників компанії, заснована на теорії підкріплення. Підкріплення поведінки заохоченням ефективніше, ніж спроби змінити поведінку людини покаранням.

2. Цільовий метод - це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління по цілях. Під цим методом мається на увазі те, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника. Постановка мети припускає процес планування на найнижчому рівні: адміністратор - виконавець. Цей метод можна використовувати на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» адміністратором по відношенню до обслуговуючого персоналу (офіціантів, барменів, баристів).

3. Метод збагачення робіт, в основі якого лежить зміна характеристик роботи. Треба надати співробітникові різноманітну, значущу, самостійну роботу, яка давала б можливість творчості, зростання, відповідальності, самовираження (наприклад обслуговування невеликих заходів, конференцій з можливістю спілкування іноземною мовою).

4. Метод співучасті - метод залучення працівників в управління, тобто їх участь в спільному ухваленні рішень. Застосовуючи цей метод керівники використовуватимуть програми винагороди за працю, прагнучі посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників в трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності компанії [16].

Даний метод може сприяти створенню механізму професійного зростання усіх працівників складів; запобігати конфліктам між адміністрацією і працівниками складів; сприяти задоволеності працівників працею.

Пропонується також застосувати такі способи поліпшення роботи і мотивації людей, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співпрацю і ентузіазм з їх боку.

Розглянемо ці способи детальніше.

1. Підвищення важливості роботи. Працівник завжди повинен знати навіщо вінпрацює на тій чи іншій посаді в даному закладі. Якщо працівник знає, як конкретно будуть використані результати його праці, він починає відчувати важливість власної роботи, що стимулює його до швидкого виконання роботи при хорошій її якості. Тому працівникам кухні та обслуговуючому персоналу слід нагадувати про цілі, і, про те, що реально залежатиме від швидкості і якості виконання цієї роботи. Після виконання роботи працівник чекатиме результату, наприклад, у вигляді вдячності або премії. Проте сьогоднішній рівень організації заробітної плати на ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» не дозволяє робити висновків про скільки-небудь серйозні успіхи в її цільовій спрямованості.

2. Підвищення різноманітності умінь і навичок. Співробітникам ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» необхідно надати відчуття визнання використовуваних ними навичок, тобто треба прагнути приділяти увагу співробітникам публічно оголосити про виняткову цінність цієї навички у працівника. Такий підхід стимулюватиме працівника на удосконалення навичок і розширення діапазону його здібностей.

3. Підвищення цілісності роботи. Усі працівники підприємства випробовують більше задоволення від роботи, яка має деякий видимий результат, тому підвищення цілісності роботи може бути досягнуте за рахунок додавання до неї пов'язаних з нею завдань. Це можуть бути якісь підготовчі або завершальні операції. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи. Так, наприклад, в роботі по доставці замовлень на дом, разрахунки проводять за накладною «доставка».

4. Посилення зворотного зв'язку. При управлінні персоналом необхідно використовувати як внутрішній (зв'язок йде від самої роботи), так і зовнішній (зв'язок, коли споживач результатів роботи відзивається про їх якість) зворотний зв'язок. Внутрішній зворотний зв'язок є надійнішим, оскільки діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Кращими способами стимулювання цього зв'язку є постановка чітких і конкретних цілей [10].

Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, точним, детальним і здійснювався негайно. Наприклад,

повідомлення керівника про погане виконання роботи тільки демотивирує працівника. Але якщо керівник вкаже, що саме було зроблене неправильно, чому це сталося, як виправити ситуацію, і при цьому не забуде торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, поза сумнівом, зросте.

Адміністрації ТОВ «Кафе «ЕЛАДА» бажано скористатися наступними пропозиціями по поліпшенню мотивації персоналу:

1. Систематична перевірка якості виробництва та якості обслуговування.
2. Введення системи стимулювання праці за різними категоріями працівників.
3. Залучення персоналу до розробки і вдосконалення програм стимулювання.
4. Мотиваційна поведінки повинна полягати в тому, щоб заохочувати персонал в тому, що сприятиме зростанню продуктивності.
5. Організація оплати праці повинна відповідати цілям управлінської стратегії: розвитку почуття спільності у працівників, вихованню їх у дусі партнерства.
6. Застосовувати стимули нематеріальної мотивації праці (надання гібкого графіку роботи, додаткової відпустки), які будуть спонукати до активної діяльності кожного працівника.
7. Одним із заходів, направленим на стабілізацію персоналу, є відкрите інформування співробітників про поточний стан справ на підприємстві ресторанного господарства та заходах, які планується здійснювати. Саме під час кризової ситуації працівники гостро відчувають необхідність у визначеності та впевненості в тому, що керівництво має план дій. Це досягається шляхом проведення роз'яснювальної роботи: у зв'язку з чим прийняті ті або інші заходи і якими є подальші перспективи розвитку підприємства [5].

Для керівників підприємств ресторанного господарства, які ефективно діють у кризових ситуаціях вагомим стимулом може бути включення до складу партнерів підприємства. Ефективним є також укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

В таблиці Б.1 представлені способи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу

Економічна ефективність від впроваджених заходів може бути визначена як збільшення продуктивності праці на 2% за рахунок збільшення доходу від реалізації на 479 тис. грн., збільшення фондоозброєнності праці на 5,1% та збільшення показника прибутку на одного працівника на 2,91 тис. грн. за рахунок збільшення чистого прибутку на 39,1%. Якщо порівнювати значення інтегрального показника ефективності використання персоналу, то він склав 1,22, що свідчить про те, що ефективність показників з праці в цілому збільшиться на 22% порівняно з поточним роком (таблиця Б.2).

Таким чином, можна сказати, що перелічені вище заходи по вдосконаленню мотивації персоналу є реально здійсненними і тому можуть мати практичну значущість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація рітейлерів України Які формати магазинів і закладів громадського харчування переважають в Україні. URL: https://rau.ua/uk/novyni/formaty-magazinov-v-ukraine.

2. Викеньтьева Е. Как управлять мотивацией персонала в компании в условиях кризиса? URL: http://finam.fm/archive-view/841/.

3. Галасюк К.А. Специфіка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в умовах глобалізації економіки. Кривий Ріг, ДонНУЕТ. 2017. 512 с.

4. Галасюк К.А. Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет: матеріали XXXIII Всеукраїнської наукової інтернет-конференції. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку. Переяслав-Хмельницький, ДПУ ім. Сковороди. 2017. С. 7-9.

5. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 71-76.

6. ГОСТ 30523-97: Услуги общественного питания. Общие требования. Наказ від 27.11.1997 № 705. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=76772.

7. Джон Д., Болдуин Д. Управление рестораном: учебник. Москва: Велби, 2008. 440 с.

8. Діяльність суб'єктів господарювання 2019: статист. зб. / Держ. служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

9. Доронина М.С., Наумик Е. Г., Соловйов О. В. Керування мотивацією: науч. изд. Харків: ХНЭУ, 2006. 240 с.

10. Зубарева І.Є., Корнілова О.В. Стимулювання підвищення якості праці персоналу підприємств ресторанного господарства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (наукове електронне видання) м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. м. Маріуполь. С.76-77.

11. Корнілова О.В. Стан ринку ресторанного господарства в період карантинних обмежень. Матеріали Всеукраїнської конференції студентів та молодих науковців, присвяченій 100-річчю ДонНТУ «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва», 24 березня 2021р. С.43-45.

12. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya

13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

14. Корнілова О., Лохман Н. Когерентність стимулювання та підвищення якості праці обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства. Науковий журнал Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління (Серії: «Економіка»). 2020, .№4. С.54-60.

15. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Москва : Эксмо, 2004. С. 37 - 38.

16. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2008. № 7. С.43 - 46.

17. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

18. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь. 2020. С.72-74.

19. Матусова Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса. URL: http://www.btcon.ru/training_nemotperskriz.html.

20. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 654 с.

21. Момот О. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 368 с.

22. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка* 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142

23. Оцінка персоналу ресторанного господарства: монографія / під ред. Топольник В. Г. Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. 272 с.

24. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: КНТЕУ, 2007.465 с.

25. Преміювання працівників: що потрібно знати. *Вісник: офіційне видання державної фіскальної служби України*. 2018. URL: http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100008096-premiyuvannya-pratsivnikiv-scho-potribno-znati

26. Распопова В. А. АРМ экономиста: курс лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 91 с.

27. Расулова А. М. Роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності ресторану. *Вісник ДонДУЕТ. Серія Економічні науки*. 2004. № 3 (23). С. 174–180.

28. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання: монографія. Кіровоград: Пік, 2003. 426 с.

29. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Панкова М.О., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 528 с.

30. Сиволап Л.А. Економічна безпека малого та середнього підприємництва. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку: колективна монографія. Одеський національний політехнічний університет. Ізмаїл-Одеса: Фенікс, 2020, С. 35-45.

31. Ткаченко О.П., Ольшанський О.В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / за ред. М.О. Данилюка. Львів: «Магнолія 2006», 2009. 531 с.

32. Толстікова О.В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*: 2005. Вип. 203. Том 3. С. 872 - 877.

33. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента: учебник. Москва: ЭКМОС, 2000. С. 135-136.

34. Управління персоналом: підручник / під ред. А. А. Литвинюка. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 278 с.

35. Управління розвитком суб'єктів господарювання: монографія / під. ред. О.Л. Яременкою. Харків: НУА, 2008. 500 с.

36. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С.112-115.

37. Филина Н.Ф. Как мотивировать персонал в условиях кризиса. URL: http://www.hr-lnd.com/art20081031.html.

38. Уокер Джон Р. Введение в гостеприимство / пер. с англ. Москва: ЮНИТИ, 1999. 463 с.

39. Фролова Л.В. О.О. Никитенко, Єрмак С.О., Івкова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств, методичний та практичний інструментарій: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 158 с.

40. Фролова Л. В., Дибок В. Д. Проектування системи управління якістю обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. № 3. С.63–71.

41. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Менеджер. 2011. №5 (26). С. 36-41

42. Швайка М. А., Планування діяльності підприємства: навч. посібн. Львів: «Новий світ-2000», 2007. 268 с.

43. Autry, J. (2004). The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance. Crown Business.

44. Ishikawa, K. (1985) What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. URL. https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1932466

45. Ford, R., Sturman, M., & Heaton, Ch.(2012). Managing Quality Service in Hospitality. Delmar, CENGAGE Learning.