

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Покращення методів стимулювання персоналу до
інноваційної діяльності ресторанного господарства
(на прикладі ТОВ «Україна» Ресторан)»

Виконала: студентка VI курсу, групи БРмз-61
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Дильова Ю.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Котовська І.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дильова Ю. А. «Покращення методів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності ресторанного господарства (на прикладі ТОВ «Україна» Ресторан)». Кваліфікаційна робота магістра (98 с., 5 рис., 19 табл., 63 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Дана кваліфікаційна робота магістра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з використання концепції стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства ресторанної сфери.

У розрізі обраної теми було досліджено теоретичні аспекти стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства ресторанного господарства; окреслено практичні аспекти дослідження механізму стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан; рекомендовано перспективні напрямки покращення методів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, продуктивність праці, виробіток, результативність праці, інновація, інноваційний процес, управління інноваціями, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, ресторан, ресторанна сфера, ресторанна діяльність, ресторанна індустрія, заклад ресторанного господарства, підприємство сфери харчування, ресторанне харчування.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень з практичного вирішення проблем стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у діяльності підприємства ресторанного господарства.

ANNOTATION

Dylova Y. A. "Improvement of methods for motivating personnel toward innovative activity in the restaurant industry ("Ukraine" restaurant LLC as a case of study)". Master's qualification work (98 p., 5 fig., 19 tab., 63 citations) in specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

This master's qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific, methodological and practical recommendations for the use of the concept of stimulating personnel to innovative activity in a restaurant enterprise.

In the context of the selected topic, theoretical aspects of stimulating personnel to innovative activity in a restaurant enterprise were investigated; practical aspects of studying the mechanism of stimulating personnel to innovative activity in "Ukraine" restaurant LLC as a case of study were outlined; promising areas for improving methods of stimulating personnel to innovative activity in "Ukraine" restaurant LLC as a case of study were recommended.

Keywords: motivation, stimulation, labor productivity, output, labor efficiency, innovation, innovation process, innovation management, innovative development, innovation potential, restaurant, restaurant sphere, restaurant activity, restaurant industry, restaurant establishment, catering enterprise, restaurant catering.

Practical significance of the work. The results of the study create the basis for further research on the practical solution of problems of stimulating personnel to innovative activity in the activities of a restaurant enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Поняття та концептуальні основи стимулювання персоналу в індустрії гостинності.....	11
1.2. Можливості розвитку персоналу на ринку ресторанної галузі як важливої складової сфери послуг.....	18
1.3. Дослідження взаємозв'язку мотивації персоналу та стимулювання інноваційної діяльності у ресторанній сфері.....	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «УКРАЇНА» РЕСТОРАН.....	33
2.1. Економічно-організаційна характеристика ресторанного закладу.....	33
2.2. Дослідження систем мотивації праці персоналу ТОВ «Україна» Ресторан.....	42
2.3. Оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу.....	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «УКРАЇНА» РЕСТОРАН.....	57
3.1. Рекомендації використання сучасних маркетингових інформаційних технологій у діяльності ресторанного підприємства.....	57
3.2. Впровадження системи грейдування для персоналу ресторану ТОВ «Україна» Ресторан.....	71

3.3. Організаційні рішення у процедурах оцінювання персоналу та професійної атестації.....	77
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	89
4.1. Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу.....	89
4.2. Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами	93
ВИСНОВКИ.....	95
БІБЛІОГРАФІЯ.....	99

ВСТУП

Актуальність обраної теми роботи обумовлюється тим, що у сучасних умовах успішне функціонування підприємств базується на постійному підвищенні ефективності виробництва та надання послуг за рахунок інноваційного розвитку та корінної модернізації. Для цього необхідно забезпечити високу зацікавленість працівників, що володіють творчим потенціалом, у розвитку інноваційних підходів, спрямованих на ефективну роботу підприємств.

Кожне підприємство має у своєму розпорядженні різні можливості та джерела для розвитку інноваційної діяльності. Успіх роботи у цьому напрямку визначається не тільки різноманітністю форм інноваційної діяльності, але й включенням у неї широкого кола учасників-власників, менеджерів і значної кількості працівників, які повинні бути відповідним чином мотивовані.

Необхідність активізації інноваційної діяльності на сучасному етапі вимагає безперервного впровадження прогресивних технологій і використання досягнень наукомістких галузей, що забезпечують динамічний розвиток економіки. Впровадження інновацій не може бути здійснене без наукових підходів до дослідження мотивації та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства, які представляють собою процес застосування не тільки традиційних, але й інноваційних мотивів і стимулів.

Ключове місце у стимулюванні персоналу до інноваційної діяльності на підприємстві ресторанного бізнесу займає визначення способів підвищення продуктивності праці працівників, шляхів зростання творчої ініціативи, а також мотивація, орієнтовані на постійне покращення та підвищення якості виробленої підприємством продукції та наданих послуг. При цьому багато керівників ресторанних закладів вважають, що з кожним роком усе гостріше постає питання розроблення методів ефективного стимулювання працівників у ресторанах.

Останнім часом стимулювання персоналу до інноваційної діяльності здобуває все більшого значення у ресторанному господарстві, тому що сучасні

підприємства, що активно діють у мінливому середовищі, орієнтовані на якість, а не на кількість виготовленої продукції, і все більшою мірою залежать від людського фактору. Процвітаючі підприємства ресторанного бізнесу вкладають великий капітал у розвиток трудових ресурсів, розглядаючи його не як витрати, а як активи підприємства: згодом капітал, вкладений у людину, зростає, а не зменшується, як капітал, вкладений у засоби виробництва. Саме людський капітал, а не устаткування та виробничі запаси забезпечують конкурентоспроможність й економічне зростання ресторанного підприємства.

В умовах сучасних економічних перетворень багато вітчизняних підприємств ресторанної галузі почали використовувати досвід передових західних ресторанних закладів у питаннях мотивації та стимулювання праці власного персоналу та, треба відзначити, домагаються поставлених цілей. Однак у секторі громадського харчування, де протягом ряду років спостерігався повний застій, кадрова політика підприємства найчастіше зводиться лише до стимулювання персоналу, а саме до встановлення певного розміру заробітної плати та премій. Але з часом змінилися потреби та пріоритети, працівникам на ресторанному підприємстві недостатньо тільки матеріального стимулювання, потрібен розширений соціальний пакет, що містить моральну складову стимулювання праці до інноваційної діяльності та для якісного виконання поставлених завдань, а також створення продукції та надання послуг у ресторанній сфері належної якості. Тому важливість проблеми стимулювання персоналу до інноваційної діяльності і визначила актуальність теми дослідження.

Актуальність стимулювання працівників до інноваційної діяльності та забезпечення їх високої продуктивності викликала великий інтерес у науковців. Проблеми мотивації і стимулювання праці працівників підприємств вивчали такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, вчений Р. Дафт, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор та А. Сміт. Серед вітчизняних учених Д. П. Бохня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші внесли великий внесок у розробку питань мотивації та забезпечення її високої продуктивності.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів впровадження ефективних методів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності, що має на меті підвищення продуктивності праці та сервісу на вітчизняному підприємстві ресторанної галузі.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи магістра нами були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити поняття та концептуальні основи стимулювання персоналу в індустрії гостинності;
- виявити можливості розвитку персоналу на ринку ресторанної галузі як важливої складової сфери послуг;
- дослідити взаємозв'язок мотивації та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у ресторанній сфері;
- зробити економічно-організаційну характеристику ресторанного закладу;
- дослідити систему мотивації праці персоналу ТОВ «Україна» Ресторан;
- оцінити систему стимулювання персоналу ресторанного закладу до інноваційної діяльності;
- рекомендувати використання сучасних інноваційно-інформаційних технологій у діяльності ресторанного підприємства;
- впровадити систему грейдування для персоналу ресторану ТОВ «Україна» Ресторан;
- застосувати організаційні рішення у процедурах оцінювання персоналу та професійної атестації.

Об'єктом дослідження виступає вітчизняне підприємство ресторанного бізнесу ТОВ «Україна» Ресторан, яке є одним серед лідируючих підприємств у галузі ресторанного харчування.

Предметом дослідження є методи стимулювання персоналу до інноваційної діяльності, можливості заохочення працівників ТОВ «Україна» Ресторан.

У роботі використовувалися ряд методів теоретичного та практичного дослідження проблематики, зокрема використано методи пояснення систематизації та класифікації при розгляді теоретичних аспектів стимулювання

персоналу до інноваційної діяльності ресторанного господарства; використано методи аналізу, синтезу та узагальнення при здійсненні практичного дослідження методів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан; використано методи індукції та дедукції при визначенні перспективних напрямків стимулювання персоналу до інноваційної діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формулюванні заходів з покращення стимулювання персоналу ресторанного закладу за допомогою сучасних методів мотивації та стимулювання його працівників.

Наукова новизна обґрунтованих у роботі положень і рекомендацій полягає у рекомендуванні ефективних механізмів щодо покращення системи стимулювання працівників ресторанного підприємства до інноваційної діяльності та забезпечення зростання продуктивності праці. Зокрема у роботі пропонується реалізація проекту, спрямованого на зростання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, зокрема використання сучасних інноваційно-інформаційних технологій у діяльності ресторанного підприємства; впровадження системи грейдування для персоналу ресторану ТОВ «Україна» Ресторан; застосування організаційних рішень у процедурах оцінювання персоналу та професійної атестації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра. Основні результати дослідження подані у кваліфікаційній роботі магістра, висвітлені у матеріалах X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти», присвяченій 100-річчю від дня народження фундатора економічного факультету ДВНЗ «УжНУ» професора Мешка Івана Михайловича (5 грудня 2025 року), м. Ужгород.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та бібліографії (63 джерел). Основний зміст має 100 сторінок, 6 рисунків та 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та концептуальні основи стимулювання персоналу в індустрії гостинності

Сучасна наука та практика останніх років показує, що економічний розвиток у країні визначається не безліччю факторів виробництва та не обсягом інвестицій, а активізацією інноваційної діяльності у галузі наукомістких галузей, що є двигунами розвитку економіки. Якщо у розвинених країнах інноваційний бізнес до 80-х років був визнаний одним з найважливіших компонентів інноваційного механізму й об'єктом інвестування, від якого залежить процвітання економіки у довгостроковій перспективі, то в Україні аж до останнього часу інноваційна діяльність здійснювалася винятково у великих державних корпораціях за рахунок бюджетного фінансування без врахування особливостей і закономірностей розвитку інноваційної економіки.

У сучасній економічній літературі поняття «інновація» має на увазі під собою перехід від потенційного науково-технічного прогресу (НТП) до реального, який втілено у нових технологіях і кінцевих продуктах. Впровадження інновацій в Україні протягом тривалого часу проводилося у межах економічних досліджень НТП [10, с. 47]. Кінцевим продуктом є науково-технічні інновації, які за засобом науково-виробничого циклу створюються з науково-технічних розроблень, нововведень і винаходів, які представляють собою додаток нового знання з метою його практичного застосування. Інновації ж є втіленням нових ідей, відкриттів, знань, рішень, винаходів, розроблень, створених з метою отримання певного результату для задоволення запитів споживачів.

Аналіз інновацій як головної стадії інноваційного циклу припускає

вияснення конкретних важливих моментів:

- нововведення, які створюють як позитивний, так і негативний вплив на відтворювальний процес;
- взаємодія науково-технічних інновацій з механізмом ринкової конкуренції;
- сучасне виробництво.

Існує безліч авторських трактувань терміну «інновація», при цьому у більшому або меншому ступені звертається увага на той або інший аспект.

Інновація – використання результатів наукових досліджень і розроблень, спрямованих на вдосконалювання виробничого процесу [25, с. 36]. Цей термін може мати різні значення у різних контекстах, їх вибір залежить від конкретних цілей вимірювання або аналізу.

Пропонуємо використовувати наступне формулювання: категорії «інновація», як основа стратегії розвитку підприємства, присвоюють не тільки технічні або технологічні розроблення, але й пошук і використання нових форм бізнесу, нових методів роботи на ринку, нових товарів і послуг, нових фінансових інструментів. Вони, внаслідок цього, повинні характеризуватися більш високим технологічним рівнем, більш високими споживчими якостями товару або послуг у порівнянні з попереднім продуктом.

Як ринок, так і внутрішнє середовище організації можуть сприяти або перешкоджати впровадженню інновацій. Можна виділити 4 основних групи факторів, що впливають на інноваційний процес, які представлені у табл. 1.1.

Інноваційна продукція є наслідком взаємодії різних суб'єктів, які проявляються як у вигляді трансакцій усередині компанії, так і у вигляді зв'язків із зовнішнім оточенням компанії. Також це може виявитися за допомогою всіх інститутів, які регулює ця взаємодія, причому його основу становить підсистема генерації ідей.

Групи факторів, що впливають на інноваційний
процес (складено автором)

Група факторів	Перешкоджаючі розвитку інновацій	Сприятливі розвитку інновацій
Економічні, технологічні	Відсутність достатніх засобів для інвестування в інноваційні проекти Недостатність фінансових ресурсів означає, що підприємство не може: - започаткувати або підтримувати довгострокові інноваційні програми; - придбати нове обладнання чи сучасні технології; - фінансувати дослідження та розробки (R&D); - залучати висококваліфікованих спеціалістів; - покривати ризики, пов'язані з впровадженням інновацій. У результаті компанія залишається на застарілому технічному рівні, що призводить до підвищення собівартості продукції та втрати конкурентних позицій.	Формування фонду розвитку фінансових інструментів і матеріально-технічних засобів, використання прогресивних технологій, розвиток і поліпшення інфраструктури для впровадження інновацій.
Політичні, правові	Законодавчі та правові обмеження антимонопольних, податкових, адміністративних, патентно-ліцензійних органів державної влади.	Інноваційна спрямованість політики держави, пільги, що і заохочують до інноваційної діяльності підприємств.
Соціально-психологічні	Побоювання зміни статусу працівників, необхідність пошуку роботи, перебудова та зміна відносин до нової роботи, страх невизначеності, страх ініціативності, відсутність належної мотивації, побоювання покарань за невдачу.	Визнання колективом і досягнень учасників інноваційного процесу, забезпечення можливостей самоактуалізації. Належний психологічний клімат на підприємстві.
Культурні, суспільні	Існуючі сталі способи діяльності, сформованої поведінки працівників та існуючі традиції колективу.	Пріоритетний розвиток творчої праці, розвиток свободи вираження думки, високий дух у колективі.
Організаційно-управлінські	Сформована організаційна структура, надмірна централізація, перевага вертикальних потоків інформації, рутинність дій, проблеми взаємодії усередині галузі та з організаціями-партнерами, авторитарний стиль управління топ-менеджерів, відсутність гнучкості планування, фокусування тільки на сформовані ринки, пріоритет на короткотерміновій окупності.	Гнучкість у зміні та можливість удосконалювання організаційної структури компанії, лояльний стиль управління, перевага горизонтальних керуючих потоків усередині компанії, відсутність твердості у плануванні, допущення коректувань, децентралізація, автономія.

Інноваційна система підприємства – це особлива інфраструктура для

ініціювання, підтримки та реалізації інноваційного процесу, що поєднує у собі як суб'єктів інноваційної діяльності, так і об'єкт – інновацію [57, с. 273]. Очевидно, що така система та входні у неї елементи та процеси потребують управління. Це є однією з основних умов її ефективного функціонування, відповідно до класифікації, запропонованої Б. Г. Клейнером, таке управління повинно ґрунтуватися на мікроекономічних інститутах (визначальних соціально-економічну поведінку агентів).

Розглянемо класифікацію інновацій в індустрії гостинності більш ретельно (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклади інновацій в індустрії гостинності відповідно до виділених класифікаційних ознак (складено автором)

Класифікаційна ознака	Вид інновації	Приклад	
		Інновація	Тип сервісної інновації
1	2	3	4
За ступенем новизни для підприємства	Радикальні (абсолютно нові, раніше не застосовувані у межах підприємства, проривні)	Електронні ключі (1964 р.)	Техніко-технологічна
	Інкрементальні (поліпшуючі)	Інтелектуальні ключі з біометричними даними	Техніко-технологічна
За ступенем новизни для ринку	Нові у світовому масштабі	Початок ХХст. – поява перших систем АСУ	Техніко-технологічна
	Нові для галузі	1975 р. – поява перших автоматизованих систем управління у готелях	Техніко-технологічна
	Нові для підприємства	Застосування системи АСУ у конкретному готелі	Техніко-технологічна

продовження табл. 1.2

1	2	3	4
За характером потреб, що задовольняються	Орієнтовані на існуючі потреби (створюються на основі даних, отриманих у результаті вивчення переваг споживачів)	Нові послуги (СПА-послуги, послуги вертолітного транспорту, послуги доглядальниць, послуга “магазин у номері” тощо)	Інновації в сервісній пропозиції
	Орієнтовані на формування нових потреб (як правило, радикальні інновації, що “проштовхуються” на ринок, націлені на створення нових потреб)	Ресторани молекулярної кухні	Концептуальна
		Вендингові автомати 7D-кінотеатри	Техніко-технологічна концептуальна
За ступенем матеріалізації	Матеріалізовані (інновації, втілені в матеріалі (послугі, продукті))	Система “розумний будинок”	Техніко-технологічна
		Вендингові автомати	Техніко-технологічна
		Незвичайний архітектурний дизайн будинку	Концептуальна
		Інтелектуальні замки	Техніко-технологічна
		Електронне меню тощо	Техніко-технологічна, концептуальна
	Нематеріалізовані (реалізуються у системі організаційних структур, управління,	Технології автоматизації діяльності	Техніко-технологічна
		Нові способи мотивації працівників	Інновація бізнес-процесів
За джерелом виникнення	Ініційовані виробником	Системи автоматизації діяльності	Техніко-технологічна
		Організаційно-управлінські інновацій	Інновація бізнес-процесів
	Ініційовані споживачем	Електронні ресторани (електронне меню; система приймання цифрових замовлень, заснована на вмонтованій у стіл сенсорній панелі)	Концептуальна, техніко-технологічна, інновація у сервісній пропозиції

продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		Сімейні готелі; хостели	Концептуальна
		Електронні автомати для замовлення квитків	Техніко-технологічна
За видом діяльності підприємства індустрії гостинності	Готельне господарство	Нові формати готелів: “зелені” готелі, тань-мшер, хостели, сімейні готелі, готелі-музеї, парк-готелі	Концептуальна
		Незвичайний дизайн будинків і приміщень: готелі-літаки, готелі-кораблі тощо	Концептуальна
		Робототехніка (роботи замість прибиральників) тощо	Техніко-технологічна
	Громадське харчування	Нові формати закладів: ресторани молекулярної кухні, ресторани, електронні ресторани з відкритою кухнею тощо	Концептуальна
		Технології ЛЕД- оповіщення (дозволяє своєчасно сповіщати працівників про виконані завдання, наприклад, коли вимитий посуд, висушені прилади, виготовлена страва)	Інновації бізнес-процесів, техніко-технологічна
		Інноваційне устаткування, робототехніка	Техніко-технологічна
	Туристські підприємства	Розроблення нових напрямків, створення нових турів і екскурсій	Інновації у сервісній пропозиції
		Нові формати туризму (екстремальний туризм)	Концептуальна
	Підприємства сфери розваг тощо	5D, 6D, 7D кінотеатри, інтерактивні та віртуальні музеї	Концептуальна
За видом діяльності підприємства індустрії гостинності	Транспорт	Оплата вартості проїзду за допомогою мобільного телефону	Інновації у сервісній пропозиції
		Інтелектуальний громадський транспорт (за допомогою спеціальної програми на телефоні можна довідатися про кількість вільних місць)	Концептуальна, інновації у сервісній пропозиції
		Інтелектуальні дороги (які контролюють пробки транспорту)	Концептуальна

продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		Багаторівневі дороги	Інновації у сервісній пропозиції
	Підприємства сфери розваг тощо	5D, 6D, 7D кінотеатри, інтерактивні й віртуальні музеї	Концептуальна

Ознака «ступінь новизни для підприємства» надає можливість розмежовувати принципово нові інновації від удосконалених версій раніше впроваджених [57, с. 274].

Дослідження інновацій за даною ознакою дозволяє проводити аналіз ефективності інноваційної діяльності на підприємстві.

Отримані дані можуть бути використані при аналізі інноваційної політики підприємства та вживання необхідних заходів по її коректуванню. Постійно зростаючі потреби клієнтів обумовили включення у класифікацію ознаки “характер потреб, що задовольняються”. У силу нематеріального характеру сервісної діяльності, до якої відноситься діяльність підприємств індустрії гостинності, вважається, що у класифікації сервісних інновацій повинна бути присутньою ознака “ступінь матеріалізації”. Наявність групувальної ознаки “вид діяльності підприємств, що здійснюють інновації” обґрунтовано через широкий склад підприємств, що входять в індустрію гостинності. За джерелом виникнення інновації в індустрії гостинності поділяються на “ініційовані виробником” й “ініційовані споживачем”. Наявність даної групувальної ознаки виправдано через те, що основним джерелом інноваційних ідей є споживачі. Безсумнівно, представлена класифікація може бути розширена та доповнена; у той же час, вона може послужити основою для подальшого вивчення сервісних інновацій в індустрії гостинності.

Використовуючи параметр класифікації “ступінь новизни для ринку”, можна виявити, наскільки радикальні (нові у світовому масштабі) застосовувані на підприємстві інновації.

1.2. Можливості розвитку персоналу на ринку ресторанної галузі як важливої складової сфери послуг

Під послугами розуміється величезна кількість різних видів діяльності. За визначенням Ф. Котлера, “Послуга – будь який захід, діяльність або вигода, які одна зі сторін може запропонувати іншій і які в основному невлесимі та не приводять до оволодіння чим небудь. Створення послуг може бути, а може й не бути пов’язане з товаром у його матеріальному вигляді” [61, с. 277]. У випадку з підприємством ресторанного бізнесу надання послуг тісно переплетене з наданням товарів.

Сфера ресторанного харчування – це сфера надання послуг. А це значить, що головне завдання її працівників – зробити гостей щасливими на той час, що вони перебувають у них. Це твердження є незаперечним, тому що тільки лояльні клієнти можуть приносити закладу постійний дохід. Якщо гість одержав задоволення від відвідування ресторанного закладу, то ймовірність того, що він повернеться, значно зростає.

Ціль будь якого підприємства ресторанного бізнесу – залучати та втримувати вигідних клієнтів, а для цього необхідно задовольняти їхні потреби [63, с. 61]. Якщо заклад харчування організує свою роботу по цьому принципу, то тоді клієнти не тільки знову у нього повернутися, але й дадуть про це підприємство самий схвальний відгук. Тому головна мета управління у ресторанному бізнесі – задоволення запитів клієнта при одночасному забезпеченні рентабельності бізнесу. Іноді менеджери поведуться так, начебто негайні доходи для них первинні, а задоволення потреб клієнтів – уже вторинне. Такий підхід зруйнує підприємство, оскільки у нього буде зменшуватися кількість постійних клієнтів і підсилюватися негативна репутація. Необхідно розуміти, що прибуток є результатом гарної організації бізнесу, а не самоціллю. Якщо робота ресторанного закладу задовольняє клієнта, то він заплатить за надавані йому товари та послуги гарну ціну, що, у свою чергу, забезпечить підприємству необхідну рентабельність.

Підприємство ресторанного спрямування по праву можна віднести до

одного із найбільш складних типів обслуговуючих підприємств [37, с. 112]. У його роботі дуже важливим фактором є створення приємної атмосфери, яка впливає на наступну лояльність споживачів. Для цього необхідна чітка робота маркетингової концепції, яка допоможе у залученні й утриманні клієнтів. У досягненні даних успіхів не буває випадковостей. Успіх – це сумлінна праця багатьох фахівців, у тому числі, і маркетологів. Але у наші дні у ресторанному бізнесі не приділяється значного місця маркетингу, що часто негативно позначається на роботі закладу ресторанної галузі.

До основних причин нерозвиненості ресторанного маркетингу можна віднести наступні:

- рівень економічної / маркетингової підготовки власників ресторанів досить низький у порівнянні з керівниками багатьох інших видів бізнесу;
- нерозуміння цінності маркетингу (що багато у чому визначається попереднім пунктом) і, як наслідок, небажання фінансувати цей напрямок. Причому прагнення заощадити відноситься і до фінансування маркетингових програм, і до зарплат фахівців, які могли б організувати таку роботу. Тому дуже часто маркетинг у ресторані зводиться до того, що видається необхідним – реклами у ЗМІ, зовнішньої реклами й усе.

Цільовий ринок – це найбільш перспективна, вигідна та найбільш оптимальна група сегментів (або одного сегмента), на які буде орієнтована діяльність ресторанного закладу, виходячи з його можливостей і цілей з урахуванням зовнішніх факторів. При формуванні цільового ринку підприємству ресторанної галузі слід орієнтуватися на той сегмент, потребам якого найбільше оптимально відповідають продукти даного закладу. Тому аналіз цільових сегментів відіграє першорядне значення. Дане дослідження покаже підприємству розмір попиту на цільовому ринку, рівень цін і перспективність його розвитку. Необхідно визначити рівень задоволеності клієнтів даного ринку, щоб згодом запропонувати їм саме ті товари та послуги, у яких вони найбільше мають потребу. Найбільш вигідний цільовий сегмент повинен мати високий рівень поточного збуту, високі темпи росту, високу норму прибутку, помірну конкуренцією та відповідати реальним вимогами каналів збуту.

Проаналізувавши бажаний цільовий ринок, ресторан може з'ясувати, що він має високий обсяг продажів, високу норму прибутку та високі темпи росту, наприклад, “ресторани швидкого обслуговування”. Але на даному ринку вже діє багато сильних учасників, які активно конкурують один з одним. Тому невеликим ресторанам може просто не вистачити ресурсів і навичок роботи на схожому ринку.

Вивчення обсягів продажів цільового ринку потрібно проводити у порівнянні з кількістю діючих на ньому підприємств. Якщо сукупний обсяг продажів впав, а кількість закладів залишилася незмінною, то динаміка даного ринку буде негативною. Якщо ж доходи зросли навіть при зростанні кількості гравців, то даний ринок має позитивну динаміку. Аналіз обсягів продажів повинен проводитися у призмі економічної ситуації у країні. Так, приміром, сукупний рівень доходів ресторанів верхнього цінового сегмента з листопада 2023 по березень 2025 року знизилися на 20-30%, а низького цінового сегмента – навпроти зросли на той же порядок. Потрібно розуміти, що причиною цього є криза, що настигла у нашій країні.

Тому варто проаналізувати основні місця розташування гравців цільового ринку ресторанного господарства, формат їх розташування, асортименти страв і додаткових послуг для кращого розуміння основної спрямованості [37, с. 140].

Спосіб пропозиції послуг (Process policy) повинен відповідати стилю підприємства ресторанного спрямування та формувати його імідж. Найголовнішим показником у роботі елітних підприємств ресторанного господарства є рівень обслуговування клієнтів, а це залежить напряму від персоналу закладу.

Прийнято виокремлювати три сфери управління персоналом у ресторанній галузі, стосовно яких розробляється політика (рис. 1.1).

Розробляючи політику по персоналу (Personal policy) необхідно пам'ятати, що саме персонал створює клієнту атмосферу затишку у ресторані.

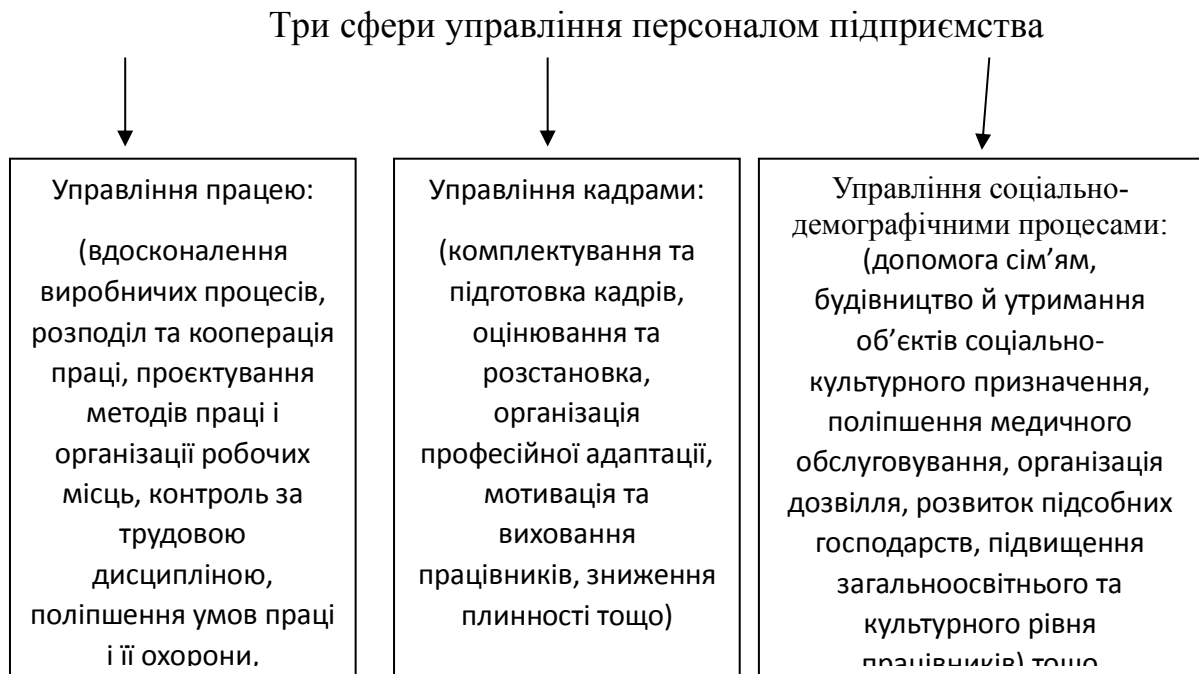


Рис. 1.1. Сфери управління персоналом підприємства [3, с. 86]

У залі ресторану повинна постійно бути присутньою атмосфера ненав'язливої турботи про клієнтів ресторанного закладу [63, с. 62]. Успіх елітного підприємства залежить від того, як персонал працює. У момент обслуговування клієнта персонал є частиною товару. Головними фігурами в елітних підприємствах ресторанної галузі є: керуючий, метрдотель, шеф-кухар, бармени й офіціанти, тому що вони найчастіше зустрічаються напряду з клієнтами. Але не тільки вони визначають успішну роботу ресторану. Усі служби повинні працювати чітко, відповідально, щоб успіх був повним. Це і служби маркетингу, менеджменту, бухгалтерії, юридичної, безпеки, а також і персонал кухні. Бажано у штаті мати для складання винної карти ще і сомельє. У нашій країні це велика рідкість. А без людини, що знає про вина максимум, клієнту важко буде зробити правильний вибір.

На жаль, ДЕРЖСТАНДАРТ у ресторанній сфері у нашій країні пред'являє до обслуговуючого персоналу лише певні загальні вимоги. На наш погляд, для елітних підприємств харчування потрібні спеціальні стандарти обслуговування, розроблені для конкретного підприємства з урахуванням його специфіки. Стандарт обслуговування повинен містити конкретні дії персоналу у конкретній обстановці. Такі стандарти обслуговування повинні бути розроблені для всіх

працівників ресторану.

1.3. Дослідження взаємозв'язку мотивації персоналу та стимулювання інноваційної діяльності у ресторанній сфері

Аналіз наукових досліджень показав, що методи впливу на персонал залежать, насамперед, від досягнення цілей, які ставить вище керівництво, виходячи з інтересів власників з урахуванням ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Ці фактори, з погляду впливу на персонал, можуть бути розтягнуті за часом. Методи стимулювання повинні враховувати також характер і рівень розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві, а також способи впливу на персонал, залежно від об'єкта мотивації, кар'єрної спрямованості та методів винагороди.

Мотивацію можна розглядати, як процес стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності з боку органів управління, що ґрунтується на задоволенні їхніх матеріальних і соціальних потреб. Водночас таке звужене трактування мотиваційного процесу зумовлює орієнтацію переважно на короткотермінові економічні результати та не сприяє розвитку зацікавленості працівників у самореалізації та професійному зростанні.

Ключову роль у системі мотивації відіграють потреби, відображені на рис. 1.2.

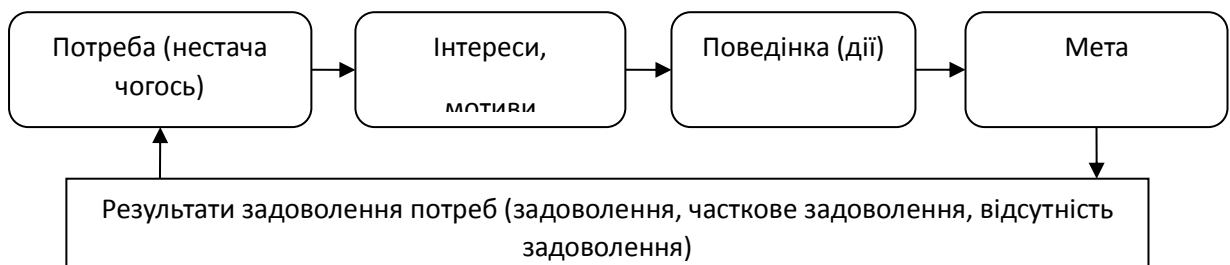


Рис. 1.2. Модель мотивації через потреби [4, с.13]

Важливо також враховувати інші аспекти мотивації. Наприклад, створення сприятливого робочого середовища, де заохочується креативність та ініціативність, може значно підвищити залученість працівників. Важливо також

забезпечити чітке розуміння переваг нових технологій та їх впливу на роботу кожного працюючого. Це допоможе їм відчувати себе частиною процесу змін, а не просто виконавцями. Регулярний зворотний зв'язок та можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції також сприятимуть мотивації. Крім того, слід враховувати різні потреби співробітників, пропонуючи гнучкі графіки навчання та можливості для самостійного навчання. Важливо також створити систему оцінки ефективності використання нових інструментів та технологій, щоб відзначати успіхи та надавати необхідну підтримку [53, с. 189].

Також можна зазначити, що мотивація працюючих у ресторанному господарстві є складним і відносно стабільним процесом, який визначається індивідуальними характеристиками особистості, рівнем задоволення її потреб та відповідністю цих потреб зовнішнім умовам праці. Вона представляє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до активної діяльності та спрямовують його на досягнення цілей підприємства.

Вивчення закордонних наукових праць, показало, що сучасні теорії мотивації розглядаються в безпосередньому зв'язуванні з теоріями розвитку менеджменту. Первісні теорії мотивації склалися на основі застосування простих стимулів примусу, матеріального, морального заохочення для досягнення поставленої мети без чіткого їхнього позначення, тому вони не придатні для виконання складних проектів, пов'язаних з інноваційною діяльністю, що вимагають залучення значного числа учасників протягом тривалого періоду. Ці обставини обумовлюють необхідність розширення форм і методів мотивації.

У табл. 1.3 представлено визначення економічної сутності поняття “мотивація” з економічної точки зору.

Теоретичний аналіз розуміння, принципів, структури та практики мотивації дозволив встановити, що, незалежно від мети управління, поняття “мотивація” слід розглядати, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що впливають на інтереси, що формують мотиви, пов'язані із задоволенням потреб людини, що спонукають його до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей.

Визначення економічної сутності поняття “мотивація”
в економічному аспекті (сформовано автором)

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [32, с. 295]	Мотивація представляє собою процес спонування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І. І., Сухомлин Л.Є. [39, с. 68]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М. [15, с. 207]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб’єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.І. [38, с. 88]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [60, с. 396]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А. [25, с.108]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Це трактування пов’язане, насамперед, зі специфічними особливостями людини, яка виступає одночасно і як об’єкт, і як суб’єкт управління. При цьому мотиви є внутрішніми спонукальними чинниками, а стимули – зовнішніми, оскільки людей є одночасно й об’єктом і суб’єктом управління. Суб’єктно-об’єктний підхід до людини в досліджуваній проблемі ставить точку в плутанині понять “мотивація” і “стимулювання”, яка має місце в науковій літературі. Такий підхід показує, з одного боку, ідентичність цих понять, у змісті використанні різних стимулів для появи в людини мотивів і можливого одержання однакового результату. Тому процес використання системи стимулів, що приводять до виникнення мотивів, що спонукають людину до досягнення особистих або групових (колективних) цілей, є стимулювання або мотивація.

З іншого боку, відмінність між цими поняттями полягає у способах впливу: при мотивації людина сама на себе впливає; при стимулюванні – на людину впливають зовнішні сили. Незважаючи на наявність тонкої межі між стимулюванням і мотивацією, ці поняття перебувають у діалектичній єдності.

Одним з видів людської діяльності є праця. Як і будь яка інша діяльність людини, праця має свої мотиви [4, с. 14].

Загалом результативність праці є підсумком цілеспрямованої діяльності людини. Праця вважається ефективною за умови досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах трудових ресурсів.

Одне з головних завдань для підприємств ресторанного бізнесу – пошук ефективних способів управління працею, які забезпечать активізацію людського фактору.

Мотивація, стимулювання й оплата праці працівників займають одне з центральних місць у системі управління персоналом. З'ясуємо, що розуміється під мотивацією праці персоналу підприємства.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства. В основі ефективної мотивації повинні бути закладені реально сформовані у працівників мотиви їх діяльності. Під мотивами розуміються причини поведінки людини, внаслідок яких вона поводить ся та діє саме так, а не інакше.

Мотивація персоналу до інноваційної діяльності представляє собою, як процес і як підсистему у загальній системі управління підприємством, націлену на максимальне задоволення потреб персоналу через розвиток інноваційної діяльності.

Мотивацію працівників слід організовувати з урахуванням потреб підприємства та його персоналу, зважаючи на умови зовнішнього середовища, у якому функціонує організація, а також особливості самих працівників (рис. 1.4).

Маючи розуміння про те, що представляє собою мотивація персоналу, звернемося до категорії “система мотивації”. Система мотивації – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів і мотиваційних впливів, використовуваних організацією для того, щоб забезпечити якісну й результативну роботу й лояльність співробітників. У сучасних умовах якісно збудована система мотивації є важливим елементом системи управління персоналом, особливо для швидкозростаючих компаній, що й динамічно розбудовуються.



Рис. 1.4. Механізм організації мотивації праці на підприємстві [49, с. 344]

З метою глибшого розуміння складових мотивації результативної праці персоналу представимо їх у схематичному вигляді на рис. 1.3.

На рівні підприємств інноваційна діяльність безпосередньо залежить від наявності: інноваційного потенціалу, інноваційного клімату й інноваційної активності персоналу, результатом яких є кількість запропонованих і впроваджених новітніх пропозицій, виявлених і використаних резервів виробництва на базі вивчення передових методів і досвіду інших підприємств, застосування у практиці сучасних досягнень науки та техніки, методів управління, заснованих на мотивації персоналу.



Рис. 1.3. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [51, с. 190]

Існує кілька способів, видів і методів мотивації, які представлень у табл. 1.3.

Проведені дослідження дають підстави припустити, що інноваційна діяльність тісним чинном пов'язана із творчою діяльністю персоналу, який повинен бути оптимальним чином мотивований на досягнення результату, пов'язаного з постійним відновленням виробництва на підприємстві. Мотиваційні аспекти управління набули широкого застосування у країнах із традиційно розвинутою ринковою економікою, що вимагає більш глибокого вивчення сутності поняття “мотивація” і його взаємозв'язки з мотивацією персоналу та стимулюванням інноваційної діяльності, які на сьогодні вивчені недостатньо.

Основні способи, види та методи мотивації у
ресторанному бізнесі (складено автором)

Способи мотивації			
Пряме стимулювання	Негативне стимулювання		Ціннісне мотивування
Пряме стимулювання – припускає певний обмін цінностями, тобто за виконану роботу людина одержує відповідну винагороду.	Негативне стимулювання – припускає покарання у випадку невиконання роботи.		Ціннісне мотивування – припускає виконання роботи на основі своїх особистих якостей (відповідальність, працьовитість тощо) у результаті працівники отримують можливість психологічного розвитку, придбання нових знань і навичок.
Види мотивації			
Внутрішня		Зовнішня	
Внутрішні мотиви створює сама робота – це почуття досягнення результату, змістовності та значимості виконуваної роботи, самоповаги. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої мотивації – створення відповідних умов роботи та точна постановка завдання.		Зовнішні мотиви створюються організацією. Зовнішня мотивація (або стимулювання) може виступати у двох формах: - адміністративна мотивація означає виконання роботи з прямого примусу з відповідними санкціями за порушення встановлених норм; - економічна мотивація здійснюється через економічні стимули.	
Методи мотивації			
Ознака порівняння	Адміністративні (примус)	Економічні (спонукання та примус)	Соціально-психологічні (примус)
Основа застосування	Погроза покарання	Можливість збільшити дохід	Досягнення психологічного комфорту
Підходи до реалізації	Тверді	Адаптивні до ситуації	Адаптивні до особистості
Вимоги до суб'єкта	Ретельність, організованість	Професіоналізм	Професіоналізм, уміння працювати у команді, ініціативність

Мотивація персоналу до інноваційної діяльності, як процес, також припускає формування причин спонукання та застосування різноманітних важелів впливу на людську поведінку [8, с. 80]. Логіка розгортання процесу мотивації персоналу до інноваційної діяльності пов'язана із присвоєнням матеріальних і нематеріальних благ для максимального задоволення їх потреб. При цьому встановлено, що задоволення потреб персоналу підприємства у

сучасних умовах неможливо без кардинальної зміни мотивації, заснованої не на інноваційному підході. Ця обставина пов'язана з якісною зміною розуміння всього інноваційного процесу, спрямованого на реалізацію персоналом цільових інноваційних ідей і підвищення ефективності роботи підприємства. Тому мотивація персоналу до інноваційної діяльності є головною метою у системі управління підприємства на сучасному етапі. Дослідження показали, що розвиток інноваційної діяльності не може бути без формування ефективних форм і методів стимулювання.

Дослідження показали, що вирішення проблеми розвитку форм і методів стимулювання персоналу до інноваційної діяльності неможливе без їхньої класифікації, уточнення видів, складу їх елементів і встановлення взаємозв'язки між ними, а також об'єктами та суб'єктами взаємодії. Тільки у цьому випадку при відповідній конкретизації мети розвитку інноваційної діяльності надалі можна сформувати механізм стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.

Адміністративні методи стимулювання засновані на відносинах єдиноначальності для влади, дисципліни, відповідальності та стягнень у формі організаційного та розпорядчого впливу на персонал. Ця група методів орієнтована, головним чином, на такі форми поведінки персоналу, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення особистості трудитися на певному підприємстві.

Сутність економічних методів стимулювання полягає у впливі на матеріальні інтереси, як виробничих колективів, так і окремих їхніх членів за рахунок використання матеріальних форм стимулювання.

Соціальні та психологічні методи стимулювання припускають використання: соціальної мотивації неформальних груп; підвищення ролі й статусу особистості у взаєминах у колективі; соціальних потреб і інших соціальних аспектів. Ці методи реалізуються через моральні, національні, сімейні й інші соціальні інтереси.

Неважко представити значимість використання людського фактору для формування механізму стимулювання інноваційної діяльності, що виникає при

усвідомленому включенні в цей процес персоналу окремих колективів і підприємства в цілому за рахунок використання різних комбінацій прямих і непрямих форм стимулювання для досягнення необхідного результату [7].

Методам непрямого стимулювання властиві наступні особливості:

1. Їхній керівний вплив проявляються побічно, через створення ситуації, що зацікавлює виконавців у потрібній поведінці, через свідомість, емоції, інтереси, потреби; тому непрямі методи стимулювання не відразу приводять до бажаного результату, але розбудовують активність виконавців для отримання стабільних результатів.

2. Закріплені в юридичних нормах і регламентах підприємств ресторанної галузі, ці методи дають виконавцям можливість вибору різних варіантів поведінки та приводять до автоматичної дії механізму стимулювання у частині: ціноутворення, оподатковування, відсоткових ставок, майнових пільг, премій, одержання прибутку.

Підкреслюємо необхідність одночасного використання всієї системи методів впливу на виконавців у процесі стимулювання інноваційної діяльності, кожний з яких підсилює дію інших.

Дослідження показали, що всі методи стимулювання персоналу, незалежно від їхньої цільової спрямованості, умовно можна розділити на:

- матеріальні грошові – у формі заробітної плати, участі у розподілі прибутку, премій, і негрошові – у формі соціального пакету;
- нематеріальні, що включають не тільки моральне заохочення, але й методи організаційного та соціально-психологічного характеру.

Якщо у Західній Європі частка матеріальної винагороди скорочується, а частка нематеріальної – збільшується, то в Україні спостерігається протилежна тенденція [13, с. 71].

Заробітна плата – це основа стимулювання персоналу на підприємстві, один з найважливіших інструментів впливу на ефективність праці працівника. Однак при всій значимості заробітної плати її частка в доході працівників на більшості успішних підприємств Західної Європи не перевищує 70%, тому спроби вдосконалювання заробітної плати з метою посилення її мотиваційного

впливу на тих працівників, чий внесок в економічні результати був найбільш значний, привели до появи та широкого поширення нових форм стимулювання, зокрема, шляхом розширення участі співробітників у розподілі прибутку.

Специфічною формою участі у прибутках ресторанного закладу є стимулювання у формі різних бонусів (готівкою й акціями). Сутність цих форм стимулювання полягає у визначенні частки доходів персоналу у прибутку минулого року. Система бонусів може бути використана для заохочення окремих працівників і первинних трудових колективів. Загальним для всіх є одне – розподіл між підприємством і найманими робітниками додаткового прибутку. Найпоширенішою базою для визначення розмірів бонусів є прибуток підприємства та результати індивідуальної діяльності працівника. На практиці розмір виплачуваних бонусних винагород часто встановлюється незалежно від рівня та динаміки прибутку. Переваги бонусних винагород полягають у тому, що їх виплата створює сильну трудову мотивацію та спонукає до високопродуктивної праці весь персонал організації, включаючи навіть не самих продуктивних працівників.

Однак бонусна винагорода у формі заробітної плати є одним з елементів системи оперативного управління підприємством, який створює у працівника зацікавленість у підвищенні ефективності праці у короткотерміновому періоді, але недостатньо стимулює довгострокову перспективу інноваційного розвитку.

Стимулювання у формі заробітної плати та бонусів не є єдиним, воно сполучається з іншими видами винагород, застосовуваних на ресторанних підприємствах [16, с. 57]. Ефективне стимулювання інноваційної діяльності вимагає, по-перше, корінних змін у взаєминах між власниками ресторанного закладу, менеджерами та найманим персоналом, і, по-друге, впровадження нових концепцій розподілу прибутку, що дають право кожному працівникові здобувати частку у майні підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «УКРАЇНА» РЕСТОРАН

2.1. Економічно-організаційна характеристика ресторанного закладу

Суб'єкт господарювання ТОВ «Україна» Ресторан володіє у Тернополі декількома мережними закладами, зокрема:

- баром «Пасаж Адлера», що розташований на бульварі Тараса Шевченка 25;
- рестораном «Файне місто», що розташований на бульварі Тараса Шевченка 23;
- баром «Клуб Файного міста», що розташований на бульварі Тараса Шевченка 23.

Отож, даний ресторанний заклад сформований групою з трьох підприємств, є організований та контрольований однією особою, містить у своєму складі самостійні господарюючі суб'єкти, зв'язані між собою юридичними відносинами, керовані з одного центру з метою отримання прибутку.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Україна» Ресторан – товариство з обмеженою відповідальністю.

Власник тернопільського ресторанного підприємства – ТОВ «Україна» Ресторан – на сьогодні продовжує будувати власні приміщення для розміщення у них різних об'єктів, зокрема, ресторанів, пабів і кафе, на основі технологічних вимог і завдань у межах обраної ресторанної концепції.

Види діяльності (КВЕД):

Основний:

56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

Додаткові:

- 82.99 «Надання інших допоміжних комерційних послуг».
- 82.30 «Організування конгресів і торговельних виставок».
- 90.01 «Театральна та концертна діяльність».
- 90.02 «Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів».
- 90.04 «Функціонування театральних і концертних залів».
- 56.30 «Обслуговування напоями».
- 63.99 «Надання інших інформаційних послуг».
- 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки».
- 47.11 «Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».
- 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».
- 77.11 «Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів».
- 77.39 «Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів».
- 93.29 «Організування інших видів відпочинку та розваг».
- 56.21 «Постачання готових страв для подій».
- 56.29 «Постачання інших готових страв».
- 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність».

Заставна Оксана Петрівна є керівником ще декількох підприємств, зокрема: ПП «Стелла-Плюс» (68.32 “Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту”), ПП «Септіма-М» (68.10 “Купівля та продаж власного нерухомого майна тощо”), ТОВ «Тернопільський Став» (03.12 “Прісноводне рибальство тощо”), ТОВ «Протекшн-Груп» (68.20 “Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та ін.”), ТОВ «Тернопільське Сонце» (35.11 “Виробництво електроенергії тощо”), ТОВ «Консалтингова Група «Анвальт Індастрі» (74.14.0 «Консультавання з питань комерційної діяльності та управління тощо»).

Говорячи про ступінь твердості структури даного мережевого ресторанного підприємства варто відзначити, що управління даними закладами здійснюється з єдиного центру, то нерідко відбувається переміщення персоналу

у межах трьох закладів, централізовано здійснюються закупівлі, використовуються єдині виробничі приміщення, що доцільно віднести дану мережу до різновиду твердих мереж. Усі господарюючі суб'єкти мережі закладів ТОВ «Україна» ресторан пов'язані загальною системою управління, постачання, дотримуються єдиної маркетингової та фінансової політики, стандартів обслуговування, а, отже, входять у мережу на повноправних умовах, формуючи інтегровану мережу.

Управління ресторанним закладом здійснюється під безпосереднім керівництвом власника ТОВ «Україна» Ресторан. Керівництво даного ресторану приділило особливу увагу оформленню та дизайну меню, а після цього – його виготовленню та демонстрації. Дані елементи є досить істотними, тому що несуть у собі візуальну складову роботи ресторану.

До основних споживачів ТОВ «Україна» Ресторан відносяться люди з середнім і високим рівнями доходу.

Якісна їжа й сервіс є дуже важливими для будь якого підприємства харчування, але дуже складно продати страви без їхнього просування. Тому основним місцем збуту у ресторані є торговельний зал і бар. Вони повинні нести у собі елементи затишку та комфорту. У збутовій політиці ТОВ «Україна» Ресторан передбачаються і додаткові послуги (наприклад, доставка обідів додому, приймання замовлень на виїзне обслуговування, доставка за бажанням клієнта квітів у зал, виклик таксі тощо).

На нашу думку, меню – це основний рекламний інструмент, і якщо воно грамотно складене й має привабливий дизайн, то воно може підняти рівень продажів і покращити враження про заклад. Запуск меню не є закінченням роботи з ним. Необхідно постійно аналізувати його ефективність. Це має особливе значення, тому що саме ефективність продажів основного асортименту, представленого у меню, прямо впливає на прибуток. Процес ефективного управління меню є постійною процедурою протягом усього періоду існування даного ресторанного закладу.

Ціна – це грошове вираження цінності продукту, послуги, фактору виробництва у процесі обміну У концепції розвитку ТОВ «Україна» Ресторан

вона представляє собою один з найважливіших елементів. Визначення цінової політики – одне з найскладніших завдань, що стоять перед ресторанним закладом. І саме ціна є одним з факторів, що визначають успіх ресторану: обсяг продажів, доходи й одержуваний прибуток.

Діти із задоволенням і користю для свого здоров'я веселяться під доглядом аніматорів у дитячій кімнаті ресторанного закладу, користуються послугами дитячого кафе, де спеціально для них розроблене меню з їхніми улюбленими стравами та напоями. Для дітей також є обладнана дитяча кімната з можливістю перегляду улюблених мультфільмів, з розвиваючими іграми.

Дообладнана дитяча кімната, де діти до 10 років тепер можуть не тільки весело проводити час, граючи у настільні ігри, переглядаючи улюблені мультфільми під спостереженням аніматора, але й навчитися готувати оригінальні страви та довідатися багато цікавого про правильне харчування, звідки беруться продукти та коли з'явилися ресторани. Команда інноваційного проєкту ресторану приготувала для маленьких гостей велику програму інтелектуальних подорожей, яку не зустрінеш у жодному іншому закладі міста Тернопіль.

У ТОВ «Україна» Ресторан визначений і затверджений комплекс послуг з організації та проведення урочистих заходів, будь це весілля, корпоратив, ювілей, день народження, дитяче свято або будь яка інша святкова подія, – сценарій буде розроблений за авторською технологією «Метод пошуку ресурсів творчості та ідей в історичному корінні об'єкта», що гарантує неповторність події. Крім незабутньої й унікальної концепції події, працівники ресторанного підприємства для своїх клієнтів:

- підготують розважальну програму;
- оформлять свято квітами, кулями, яскравими декоративними елементами, тканинами;
- запросять музикантів, конференсьє, пародистів, клоунів, артистів оригінального жанру, зірок естради;
- організують феєрверк-шоу по індивідуальному проєкту;
- нададуть послуги фотографа або відеооператора;

- посприяють в організації транспорту.

Адміністрація ресторану вкладає багато коштів в організацію сервісу, і завдяки цьому більше постійних гостей зможе втримати. Оскільки через недостатньо якісний сервіс і проблеми з обслуговуванням ресторанна аудиторія перестає бути лояльною до бренду у 5 разів частіше, ніж, наприклад, через підвищення цін в улюбленому закладі. Загалом, нескладно представити кінцевий підсумок. Ще більш вражаюча проєкція для ТОВ «Україна» Ресторан – втримати постійного гостя підвищенням якості сервісу, яка обходиться закладу у середньому у 7,5 разів дешевше, ніж залучити нового на його місце. На жаль, незважаючи на очевидний позитивний вплив, який виявляє скорочення відтоку постійних гостей на прибуток ресторану, системи обліку, що використовують у ньому, не здатні з високою точністю показати, який конкретно буде прибуток підприємства, якщо воно поверне клієнта.

Асортименти страв у ресторанному закладі містять фірмові страви, велику кулінарію та, звичайно ж, кондитерські вироби. Посуд і столові прибори є високоякісними. В якості розважальної програми є виступи естрадних артистів, музичні шоу.

Враховуючи, що у структурі закладу харчування є суші-бар, який спеціалізується на японській та китайській кухнях, на високій, французькій кухні та європейській кухні, можна стверджувати, що дане підприємство має мультиформатний проєкт. Досить складно виявити реалізовану товарну групу даних ресторанів у зв'язку з комплексністю та різноманітністю пропозиції складових її підприємницьких одиниць.

Персонал ресторану повинен сам здійснювати контроль продажів і своєї діяльності. Форма обслуговування споживачів у ТОВ «Україна» Ресторан – організаційний прийом, що представляє собою різновид або поєднання методів обслуговування споживачів.

Першорядна причина, що рухає потенційним клієнтом, який має намір відвідати ресторанний заклад, – це мотив. Мотив представляє собою спонукальну причину або привід до якої небудь дії.



Рис. 2.1. Діюча модель процесу обслуговування споживачів ресторанного харчування у ТОВ «Україна» Ресторан

Розуміння споживчих мотивів ресторанного закладу дає відповідь на основне питання – Чому? Що спонукало споживача відвідати або не відвідати конкретний заклад і чому саме його? Виникнення у потенційного споживача бажання або мотиву може бути пов'язане із внутрішніми факторами (голод) або прийти з реклами. У людини, що проводить свій вихідний у будинку з родиною, побачивши у газеті рекламу ресторану, виникає бажання його відвідати. Мотивом у цьому випадку є бажання провести свій вихідний день з родиною, а візит у ресторан служить способом ефективного задоволення даної потреби. У цьому випадку основну роль відіграла своєчасна реклама того, що у підсумку прагне одержати споживач.

Мотивований споживач, який остаточно сформував свою потребу, готовий до дій. Тут істотний вплив має сприйняття проблеми. Усе залежатиме від характеру людини, її способу життя, соціально та матеріального становища.

Адже почуття голоду можна втамувати і у будинку. Тому при аналізі моделі ухвалення рішення потрібно визначити основні характеристики можливих споживачів і з даних споживачів вибрати тих, хто має потенційну перспективу.

Так само вплив на вибір може виявити фактор обставин. Ювілей або весілля відносяться до тих обставин, які у більшості випадків мотивують споживача на відвідування. Потенційний клієнт, що усвідомив свою потребу, починає шукати спосіб її задоволення. Якщо потреба дуже сильна (голод, спрага) і швидкий спосіб її задоволення є легко доступний, то купівля буде зроблена без пошуку додаткової інформації. Така реакція властива при виникненні сильних потреб першого порядку (по ієрархії Маслоу – основні фізіологічні потреби). Відмінність є лише у тому, що різні групи споживачів виберуть різні заклади. Але якщо нестача не має великої сили та не вимагає миттєвого задоволення, то вона може на деякий час відкластися у свідомості покупця. На даному етапі споживач і прибігає до пошуку та збору інформації, яка надалі допоможе йому найбільше ефективно задовольнити виниклу потребу. Тому інформаційні джерела у цьому випадку можна класифікувати на два типи: комерційні й особисті.

Якщо підприємство ресторанного господарства ще не почало працювати та не визначилося зі своєю майбутньою концепцією, то остаточне рішення потрібно ухвалювати у сукупності з оцінюванням споживчого попиту. Детальне географічне вивчення структури галузі ресторанного харчування у сукупності з аналізом споживчих переваг допоможе позначити той тип ресторанного закладу, у якому на даний момент перебувають багато споживачів, і в якому районі населеного пункту даний сегмент закладів представлений найменше, і де його відкриття буде більш доречним.

Метою дослідження споживачів ТОВ «Україна» Ресторан повинно бути кінцеве виявлення певних груп клієнтів з порівняно однорідними потребами. Потрібно проаналізувати, які переваги має кожна група, які її потреби, мотивація та поведінкові та психологічні особливості. Результати схожого аналізу допоможуть визначити найцікавіший і підходящий цільовий сегмент. Який сегмент споживачів зможе до себе залучити конкретний заклад, прямо залежить

від його типу.

Розбивання потенційних клієнтів по конкретних характеристиках допоможе підприємству ресторанного бізнесу зрозуміти, які конкретні послуги, товари і якість сервісу необхідно запропонувати конкретній групі. Звичайне об'єднання споживачів у цільові групи ґрунтується на їхньому соціальному статусі та спільних інтересах і перевагах. Це дозволяє обрати правильну політику ціноутворення у відношенні безпосередньо пріоритетних цільових груп споживачів. Стратегія розвитку підприємства ресторанного бізнесу може розглядати як один, так і кілька сегментів клієнтури.

Групи людей, що відвідують ТОВ «Україна» Ресторан, можна поділяти по різних ознаках. Потреби клієнтів можуть змінюватися залежно від їхнього матеріального статусу, віку, родинного стану, рівня освіти та способу життя. Не існує єдиного методу визначення груп споживачів. Лише вивчивши всі характерні риси клієнтів, їх можна умовно об'єднати у групи зі схожими характеристиками.

2.2. Дослідження систем мотивації праці персоналу ТОВ «Україна» Ресторан

У даному ресторанному закладі для розроблень передових технологій притягнуті кращі фахівці у даній галузі, які становлять людський капітал. Людський капітал не відображається у фінансовій звітності підприємств як активів, оскільки він не належить підприємствам. Багато роботодавців прагнуть утримати працівників як найдовше, носіїв людського капіталу, вводячи в їхні трудові договори пункти про необхідність пропрацювати певну кількість років, про високі штрафи у випадку порушення. Однак дані заходи є малодієвими: кошовні працівники, як і раніше, раптово йдуть, виплачуючи високі штрафи, що підтверджує той факт, що людський капітал не належить ресторанному підприємству.

Головним принципом добору персоналу у даному ресторанному закладі ресторанного господарства є формула: “потрібна людина – у потрібний час – на потрібному місці”. Для ефективної реалізації цього підходу необхідно здійснювати комплексне та системне планування персоналу. Потреба у кваліфікованих працівниках із досвідом роботи у ресторанній галузі та проблема високої плинності кадрів зумовлюють важливість продуманого кадрового планування.

Проведемо аналіз основних систем мотивації, що існують у ТОВ «Україна» Ресторан у межах системи менеджменту якості, і виявимо можливості існування та розвитку кожної з них. Отже, на даному підприємстві можна виділити три основні системи мотивації:

1. Система прямої матеріальної мотивації, яка полягає у мотивуванні працівників за допомогою базового окладу та преміальних.
2. Система непрямой матеріальної мотивації, крім окладу, містить у собі так званий “соціальний пакет”, тобто негрошові заохочення працівників залежно від стажу, професіоналізму тощо.
3. Система нематеріальної мотивації – надання, крім заробітку, додаткових днів відпочинку, зручний для працівника час відпустки, забезпечення можливості просування по кар’єрних сходах.

Для моделі внутрішнього обігу персоналу є характерним, що залучення компонентів кадрового ресурсу у господарський обіг здійснюється явно та опосередковано у ресторанному закладі. У результаті інвестицій у персонал відбувається економія витрат виробництва у ТОВ «Україна» Ресторан. Це є ресторан, що сприяє покращенню якості продукції, підвищенню кваліфікації працівників, зростанню їх заробітної плати. У результаті обігу інституційного, споживчого та людського капіталу отриманий дохід знову направляється на інвестиції в елементи фінансового капіталу, і тим самим обіг пришвидшується разом з ним, і приріст прибутку повторюється знову.

Упродовж останніх років планування кадрів стало настільки ж значущою частиною управління ресторанним закладом, як і фінансове планування. Воно тісно пов’язане зі стратегічним розвитком ресторанного підприємства та має

враховувати динаміку зовнішнього середовища. Кадрова функція, що раніше виконувала переважно реєстраційно-контрольні завдання, перетворилася на розвиткову та охоплює такі напрямки, як пошук і відбір персоналу, формування кар'єрних траєкторій ключових працівників, оцінювання управлінського персоналу та підвищення їхньої кваліфікації.

Чисельність працівників аналізованого закладу сфери гостинності встановлюється з урахуванням наявних площ, потужності устаткування, можливої кількості робочих місць, попиту на конкретні види послуг, робіт і продукції, їх якості.

На сьогодні у ресторанному закладі працює 47 осіб. Дані про склад і структуру кадрів представлено у табл. 2.1. Із загальної кількості працівників 16 осіб працюють у барі «Клуб Файного міста», 11 людей – у барі «Пасаж Адлера», і 19 – у ресторані «Файне місто». Віковий склад трудового колективу характеризується наступними даними: до 30 років – 45 осіб; від 31 до 40 років – 1 особа; від 41 до 50 років – 1 особа.

Таблиця 2.1

Дані про склад і структуру персоналу ТОВ «Україна»
Ресторан у 2024 році

Посади, спеціальності	Фактична чисельність, осіб
Фахівці та службовці, у тому числі:	9
Генеральний директор	1
Директор ресторанної служби	1
Менеджер ресторану	1
Шеф-кухар	1
Бухгалтер	2
Маркетолог	1
Менеджер по закупівлях	2
Інший персонал, у тому числі:	38
Адміністратор залу	3
Офіціант	13
Бармен	5
Стюард	4
Кухар	10
Прибиральниця	3
Разом:	47

Усі працівники ресторанного закладу перебувають у працездатному віці, у колективі немає працівників старше 50 років.

Дані про професійно-освітній рівень адміністративно-управлінських працівників, фахівців і службовців ТОВ «Україна» Ресторан наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Професійно-освітній рівень персоналу ресторанного закладу

Посада	Кваліфікація	
	необхідна	фактична
Генеральний директор	вища економічна	вища економічна
Директор ресторанної служби	вища економічна	вища економічна
Менеджер ресторану	вища економічна	середньо-технічна
Бухгалтер	вища економічна	вища економічна
Шеф-кухар	середньо-технічна	середньо-технічна

У цілому ресторанний заклад володіє досить добре підготовленим у професійному плані персоналом, здатним успішно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Оскільки чисельність працівників підприємств ТОВ «Україна» Ресторан, що формують мережу, в одному випадку – менше 15 осіб (у суші-барі), а в інших – не менше 15 і не більш 100 осіб, то за розміром підприємств-учасниць мережі закладів ресторанного бізнесу можна віднести до категорії, що складається з малих підприємств, хоча підприємства з чисельністю менше 15 осіб у галузі харчування належать до категорії мікропідприємств.

На підприємстві ресторанної сфери в основі мотивації персоналу лежить гнучка заробітна плата, що доповнюється преміальними виплатами у відсотках залежно від розміру доходу за місяць із врахуванням надбавки, сформованої за рахунок розширення зони обслуговування, його складності, тривалості та кількості задіяного персоналу. Оскільки підприємства торгівлі та громадського харчування здебільшого є малими, зарплата в них змінюється щомісяця залежно від їхньої загальної прибутковості, а фіксовані посадові оклади застосовуються досить рідко. Оптимальним варіантом для цих підприємств є погодинна зарплата з додаванням преміальних виплат. При цьому особливе місце займають доплати

з прибутку, вироблені наприкінці року, на основі використання гнучкої базової заробітної плати, премій і надбавок, чим забезпечується висока зацікавленість персоналу.

Для виявлення переваги серед претендентів при встановленні гнучкої базової заробітної плати та розміру доплат з прибутку введена система оцінювання якостей, якими повинні володіти працівники, що займають певну посаду. Мотивація персоналу ресторанного підприємства базується на окладно-преміальній системі оплати праці, при цьому основний оклад є гарантованою оплатою та залежить від потенціалу працівника. Величина премії може бути від нуля і до декількох окладів і залежить від: розміру чистому прибутку; оцінювання вищими керівниками особистого внеску працівника у роботу колективу протягом оплачуваного періоду часу; оцінювання значимості працівника для підприємства, виходячи з його роботи у минулому й очікувань на перспективу (звичайно, ця частина премії оформляється в якості персональних надбавок до окладу: за вислугу років, за кваліфікацію, володіння декількома професіями, іноземними мовами, за здатність ефективно вирішувати поставлені завдання); одноразових цільових виплат, у зв'язку з особистими та сімейними обставинами життя працівників (народження дітей).

Зазначена система мотивації доповнюється наданням керівництвом підприємства своїм співробітникам кредиту на умовах повної безоплатності раніше виданих позичок у повному обсязі або їх частині. Для мотивації праці використовуються фіксовані посадові оклади, залежно від професійних якостей працівника та займаної посади.

При встановленні посадового окладу працівника враховуються: середньогалузевий рівень рентабельності на підприємствах сфери гостинності; фінансовий стан; співвідношення попиту та пропозиції на товари у регіоні; соціальні орієнтири власників підприємства, що визначають частку коштів на оплату праці персоналу у загальній сумі поточних витрат.

Для наочності умови мотивації персоналу зведені у табл. 2.3.

Додатковим мотивом персоналу на підприємстві ресторанної галузі є винагорода за підсумками року, яка залежить від успішних результатів роботи

підприємства ресторанного бізнесу за підсумками року та визначається у відсотковому відношенні до посадового окладу працівника.

Таблиця 2.3

Умови преміювання персоналу по відділу продажів у ТОВ

«Україна» Ресторан на основі бального оцінювання

Бальна оцінка	Коефіцієнт результативності, у %	Розмір премії
Погано	Менше 80	Премія не виплачується
Задовільно	80-90	Від 0,5 до 1 окладу (або % від продажів)
Добре	90-110	Від 1 до 1,5 окладів
Відмінно	Від 110 до 115	1,5 окладу

В якості додаткової економічної мотивації персоналу використовуються місячні премії, механізм нарахування яких представлений у табл. 2.4.

Досвід показує, що у сучасних умовах на більшості підприємств ресторанного бізнесу необґрунтовано зросла диференціація в оплаті праці персоналу.

Таблиця 2.4

Механізм нарахування місячних премій у ТОВ «Україна» Ресторан

Послідовність нарахування премій	Відповідальні	Механізм розподілу
1 Визначення загальної суми коштів, виділених для преміювання, по підприємству у цілому	Власники підприємства	Відсоток від чистого прибутку
2 Визначення частки коштів кожному структурному підрозділу	Фінансовий відділ	Пропорційно питомій вазі фактично використаного фонду основної заробітної плати в аналогічному показнику у цілому по підприємству
3 Перерозподіл частки коштів підрозділам при наявності скарг	Дирекція	З урахуванням обґрунтованих претензій до результатів діяльності підрозділу у звітному місяці
4 Визначення премій керівникам підрозділів	Топ-менеджери, що керують відповідним підрозділом	На основі оцінювання кінцевих результатів роботи підрозділу, з урахуванням ролі керівника
5 Розподіл премій між конкретними працівниками підрозділів	Керівник підрозділу	На основі результатів поточного оцінювання індивідуальних трудових результатів

Це призвело до соціальних протиріч і конфліктів у трудових колективах і змусило заявити про нові підходи до мотивації персоналу, реалізованих на принципах: гнучкості, адресності, зовнішнього доповнення, цілісності та динамічному способі регулювання заробітної плати.

У результаті проведення соціологічного дослідження були виявлені найбільш важливі форми та методи стимулювання персоналу ТОВ «Україна» Ресторан до інноваційної діяльності із кількості виявлених, які наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Середні оцінювання респондентів у балах по десятибальній шкалі
найбільш важливих форм і методів стимулювання персоналу
до інноваційної діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан

Елементи стимулювання	Оцінювання у балах	Ранг важливості
Економічні відносини		
1. Майново-трудові відносини	8,7	2
2. Трудові немайнові відносини	9,1	1
3. Нетрудові майнові відносини	3	3
Форми та методи стимулювання		
Матеріально-грошові	9,4	1
1 Рівень заробітної плати	9,8	1
2. Бюджетування	8,8	4
3. Участь у капіталі	9,7	2
4. Участь у прибутках і доходах	9,2	3
Матеріально-негрошові	8,2	2
1. Склад соціального пакету та соціальних гарантій	8,2	6
Нематеріальні	6,9	3
1. Умови відновлення (ротації) засновників	5,0	9
2. Використовувана система обґрунтованих нормативів для оцінювання досягнень	7,1	1
3. Методи оцінювання результатів праці	8,7	5
4. Участь в управлінні підприємством	6,7	8

Дані табл. 2.5 показують, що виявлені методи стимулювання, які найбільш ефективно впливають на інноваційну діяльність, можуть бути також корисними для підприємства ресторанного бізнесу та інших суміжних галузей.

Найбільш істотними формами та методами стимулювання персоналу до інноваційної діяльності, на думку експертів, є економічні стимули, нерозривно пов'язані з рівнем заробітної плати, участю у капіталі, участю у прибутках і

доходах, майново-трудовими відносинами на основі розвитку бюджетування.

2.3. Оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу

Оцінювання фінансових результатів ресторанного закладу починається з аналізу динаміки та структури доходів і витрат, що дає можливість отримати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат

ТОВ «Україна» Ресторан за 2022-2024 рр., тис. Грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. До 2022 р., тис. Грн	Відносне відхилення 2023 р. До 2022 р., %	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р., тис. грн	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15128,3	21137,9	6009,6	39,72	20755,3	-382,6	1,81
Інші операційні доходи	-	12682,5	12682,5	-	11044,8	-1637,7	12,91
Інші доходи	11755,8	7,8	-11748,0	99,93	359,7	351,9	4511,53
Разом доходи	26884,1	33828,2	6944,1	25,82	32159,8	-1668,4	4,93
Собівартість реалізованої продукції	7384,1	12074,8	4690,7	63,52	12850,1	775,3	6,42
Інші операційні витрати	18754,8	20196,6	1441,8	7,68	14667,9	-5528,7	27,37
Інші витрати	51,9	11,7	-40,2	77,45	3071,2	3059,5	26149,57

продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом витрати	26190,8	32283,1	6092,3	23,26	30589,2	-1693,9	5,24
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток (збиток)	693,3	1545,1	851,8	122,86	1570,6	25,5	1,65
Податок на прибуток	124,8	278,1	153,3	122,83	282,7	4,6	1,65
Чистий фінансовий результат:							
прибуток (збиток)	568,5	1267,0	698,5	122,86	1287,9	20,9	1,64

Аналіз фінансових результатів підприємства ресторанного бізнесу представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату на підприємстві, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування фінансового результату ресторанного підприємства та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Результати розрахунків дають змогу зробити висновок про незначне погіршення діяльності підприємства ресторанної діяльності у 2024 р. порівняно з 2023 р. та покращення діяльності ресторану у 2023 р. порівняно з 2022 р. Так, сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 р. зменшилась на 382,6 тис. грн. (або на 1,81 %). Однак даний показник у 2023 р. збільшився на 6009,6 тис. грн. (або на 39,72 %) порівняно з 2022 р.

У 2024 р. усі доходи ресторанного закладу у своїй сукупності сягнули рівня 32159,8 тис. грн., що на 1668,4 тис. грн. (або на 4,93%) менше попереднього 2023 р. У свою чергу, у 2023 р. усі доходи ресторанного закладу у своїй сукупності сягнули рівня 33828,2 тис. грн., що на 6944,1 тис. грн. (або на 25,82 %) більше попереднього 2022 р.

Сума собівартості несуттєво збільшилася і становить у 2024 році 12850,1 тис. грн., що на 775,3 тис. грн. (або на 6,42 %) від показника 2023 р. Цей показник суттєво збільшився і становив у 2023 році 12074,8 тис. грн., що на 4690,7 тис. грн. (або на 63,52 %) від показника 2022 р. Усі витрати ресторанного підприємства у 2022 р. дорівнювали 26190,8 тис. грн., у 2023 р. – 32283,1 тис. грн., а у 2024 р. – 30589,2 тис. грн., тобто найвищим цей показник був у 2023 р.

Після встановлення доходів і витрат досліджуваного ресторанного закладу можна визначити фінансовий результат діяльності до оподаткування. Так, у 2022 р. цей показник сягнув суми 693,3 тис. грн. у 2023 р. цей показник був у розмірі 1545,1 тис. грн., а у наступному 2024 р. – вже 1570,6 тис. грн. Простежується тенденція до зростання за три досліджувані роки.

За аналізований період товариством з обмеженою відповідальністю сплачено податку на прибуток у 2022 р. у сумі 124,8 тис. грн., у 2023 р. – у розмірі 278,1 тис. грн., а у 2024 р. – 282,7 тис. грн. Після сплати усіх податкових зобов'язань залишаються кошти, що виражають чистий фінансовий результат діяльності підприємства. Так, у 2022 р. ресторанне підприємство отримало 568,5 тис. грн. чистого прибутку, у 2023 р. – 1267,0 тис. грн. чистого прибутку, а у 2024 р. – 1287,9 тис. грн., що свідчить про високу результативність господарської діяльності ресторану.

Витратний підхід до оцінювання діяльності ресторанного закладу заснований на визначенні витрат, необхідних для відновлення або заміщення об'єкта оцінювання з урахуванням його зношування. Амортизація показує, яка частка вартості об'єкта перенесена на собівартість готової продукції. Таким чином, можна встановити, що амортизація – це чиста фінансова процедура, яка показує рівень споживання економічних вигод від використання грошових засобів, тому амортизація не дорівнює моральному зношуванню.

Аналіз активів підприємства ресторанної галузі дозволяє надати загальне оцінювання зміні всього його майна. Дослідження сукупних активів, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки. Здійснення горизонтального аналізу статей активної

частини балансу ТОВ «Україна» Ресторан за 2022-2024 рр. відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз статей активу балансу ТОВ «Україна»

Ресторан за 2022-2024 рр., тис. грн.

Актив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	318,5	429,4	-	110,9	34,81	-429,4	-
Первісна вартість	405,8	623,7	-	217,9	53,69	-623,7	-
Накопичена амортизація	87,3	194,3	-	107	122,56	-194,3	-
Основні засоби	28043,1	26070,9	23600,8	-1972,2	7,03	-2470,1	9,47
- первісна вартість	34727,1	37796,7	37893,4	3069,6	8,83	96,7	0,25
- знос	6684,0	11725,8	14292,6	5041,8	75,43	2566,8	21,89
Усього за розділом I	28361,6	26500,3	23600,8	-1861,3	6,56	-2899,5	10,94
II. Оборотні активи							
Запаси:	4891,2	553,0	916,6	-4338,2	88,69	363,6	65,75
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	355,1	1,1	8,3	-354	99,69	7,2	654,54
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	228,5	1,4	378,5	-227,1	99,38	377,1	26935,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	488,5	632,0	3051,2	143,5	29,37	2419,2	382,78
Гроші та їх еквіваленти	105,8	100,8	129,8	-5	4,72	29,0	28,76
Інші оборотні активи	3401,3	790,5	-	-2610,8	76,75	-790,5	100

продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Усього за розділом II	9470,4	2078,8	4484,4	-7391,6	78,04	2405,6	115,72
Баланс	37832,0	28579,1	28085,2	-9252,9	24,45	-493,9	1,72

Аналіз динаміки валюти балансу ресторанного закладу проводиться на основі складання аналітичного балансу, шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства на початок і кінець звітного періоду або ряду періодів.

За допомогою табл. 2.8 проведено горизонтальний аналіз статей пасивної частини балансу ресторанного підприємства за 2022-2024 рр. відображено

Таблиця 2.8

Аналіз статей пасиву балансу ТОВ «Україна»

Ресторан за 2022-2024 рр., тис. грн.

Актив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	4590,0	4590,0	8000,0	-	-	3410,0	74,29
Додатковий капітал	600,0	-	-	-600,0	-	-	-
Резервний капітал	-	2426,0	8560,0	2426,0	-	6134,0	252,84
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1102,5	2369,5	3657,4	1267,0	114,9	1287,9	54,35
Усього за розділом I	6292,5	9385,5	20217,4	3093,0	49,15	10831,9	115,41
III. Поточні зобов'язання							
Поточна кредиторська заборгованість за							
- товари, роботи, послуги	1,0	0,8	41,0	0,2	20	40,2	5025
- розрахунками з бюджетом	245,9	451,8	456,3	205,9	83,73	4,5	0,99

- у тому числі, з податку на прибуток	124,8	278,1	282,7	153,3	122,83	4,6	1,65
- розрахунками зі страхування	32,7	36,5	-	3,8	11,62	-36,5	100
Доходи майбутніх періодів	264,4	313,6	180,9	49,2	18,6	-132,7	42,31
Інші поточні зобов'язання	30995,5	18390,9	7189,6	-12604,6	40,66	-11201,3	60,91
Усього за розділом III	31539,5	19193,6	7867,8	-12345,9	39,14	-11325,8	59
Баланс	37832,0	28579,1	28085,2	-9252,9	24,45	-493,9	1,72

Провівши дослідження табл. 2.7 і 2.8 за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що загальна сума як активної частини, так і пасивної частини балансу у 2023 р. зменшилася на 9252,9 тис. грн. (або на 24,45 %) порівняно до 2023 р.; також у 2024 р. вона зменшилася на 493,9 тис. грн. (або на 1,72 %) порівняно до 2023 р. Це зменшення відбулось переважно за рахунок деякого зменшення необоротних активів та поточних зобов'язань упродовж трьох років.

Розглядаючи структуру оборотних активів ресторанного підприємства, то слід відзначити, що вона покращилась у 2024 р. у порівнянні до 2023 р. і погіршилась у 2023 р. порівняно з 2022 р. Так, запаси збільшилися упродовж 2024 року на 363,6 тис. грн. (або на 65,75 %) і зменшилися упродовж 2023 року на 4338,2 тис. грн. (або на 88,69 %). Це свідчить про збільшення обіговості ТОВ «Україна» Ресторан, який має хороші тенденції у його господарській діяльності. Одночасно суттєво збільшився показник дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги – в абсолютному вираженні на 7,2 тис. грн. (або на 654,54 %) у 2024 р. у порівнянні до 2023 р.; однак зменшився на 354 тис. грн. (або на 99,69 %) у 2023 р. у порівнянні до 2022 р. Це свідчить про те, що ТОВ «Україна» Ресторан фактично кредитувало своїх бізнес-партнерів у 2024 р., які не мали змоги вчасно розрахуватись за відвантажену продукцію. Однак, з іншого боку, якщо ресторан має надійних контрагентів, то варто чекати на надходження коштів у швидкому часі, що значно покращить показники ліквідності.

Таким чином, проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Україна» Ресторан можна зробити висновок про позитивну

платоспроможність підприємства, відносно стійкий фінансовий стан, не дивлячись на високу собівартість виготовленої продукції у деяких періодах. У даний час на підприємстві ресторанного бізнесу актуальним завданням є подальше підвищення ефективності використання майна, впровадження нових інноваційних підходів до розширення асортименту продукції та надання більш якісних послуг підприємства.

Також можемо стверджувати, що ефективність діяльності ресторану є дуже високою. Можна зробити висновок, що ТОВ «Україна» Ресторан стрімко розвивається та знаходиться на стадії економічного зростання та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ

ПОКРАЩЕННЯ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО

ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «УКРАЇНА» РЕСТОРАН

3.1. Рекомендації використання сучасних маркетингових інформаційних технологій у діяльності ресторанного підприємства

Маркетингова діяльність у ТОВ «Україна» Ресторан зводиться в основному до постачання та збуту продукції харчування, недостатньо уваги приділяється дослідженню ринків збуту страв і напоїв, конкурентів, потенційних споживачів, рекламі та системі ціноутворення. Підприємство надає клієнтам широкий спектр ресторанних послуг і продукції, однак аналіз фінансового стану та маркетингової діяльності ресторанного закладу показав, що підприємство функціонує недостатньо ефективно та має можливість збільшити свої доходи за рахунок реалізації ефективних маркетингових заходів.

На сьогоднішній день, обсяг ресторанного ринку оцінюється, як швидкозростаючий. За оцінюваннями експертів, у 2024 р. обсяг ринку послуг ресторанного господарства в Україні збільшився у порівнянні з 2023 р. на 1%, не зважаючи на воєнні дії всередині країни. Незначний ріст показника викликаний зниженням платоспроможності населення. Таким чином, в умовах жорсткості конкуренції кожному підприємству ресторанного господарства необхідно вдосконалювати маркетингову діяльність відповідно до мінливих потреб клієнтів ресторанної галузі.

Для успішного здійснення маркетингових заходів керівництву ресторану необхідно враховувати наступні фактори:

- потреби та побажання споживачів;
- задоволеність споживачів після відвідування підприємства;
- товари, послуги та стратегії конкурентів;
- тенденції економічного розвитку галузі;

- соціальні тенденції, спостережувані у регіоні;
- політичне регулювання індустрії гостинності;
- особливості існуючого законодавства, що стосується сфери ресторанного бізнесу й очікувані його зміни;
- технологічні відкриття індустрії харчування.

Основні напрямки вдосконалювання управлінської діяльності ТОВ «Україна» Ресторан:

- створення посади менеджера з управління персоналом;
- створення CRM-системи;
- введення системи знижок;
- реклама ресторану на радіо, у соціальних мережах і друкованих виданнях;
- email-розсилання;
- SMO і SMM-оптимізація сайту.

Так, введення посади фахівця з управління персоналом дозволить:

- вивчити потреби покупців;
- збільшити спектр продукції харчування та послуг;
- удосконалити політику ціноутворення;
- ретельно вивчити конкурентів;
- працювати прямо з постачальниками сировини;
- розробити систему знижок;
- збільшити обсяг продажів.

Другим ключовим напрямом удосконалення діяльності підприємства є впровадження CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами. CRM-система для покупців ресторанної продукції – це прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації стратегій взаємодії зі споживачами.

Необхідність упровадження цієї системи у діяльність ТОВ «Україна» Ресторан зумовлена такими чинниками:

- хаотичний процес збирання маркетингових даних;
- недостовірність інформації, що використовується;
- відсутність належної організації у сфері маркетингового управління;
- брак маркетингового аналізу;

- нечітка сегментація клієнтської бази;
- недостатнє дослідження конкурентного середовища;
- відсутність записів про історію покупок постійних клієнтів.

Впровадження CRM-системи забезпечить досягнення результатів, поданих у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ефективність впровадження CRM-системи у ТОВ «Україна» Ресторан

Переваги використання CRM-системи	Результат
Наявність у адміністратора повної інформації про клієнта та історію продажів, спрощення повторних покупок; у базі даних зберігаються відомості про всіх реальних та потенційних клієнтів	Зростання прибутковості підприємства
Аналіз накопичених даних сприяє кращому розумінню потреб покупців	Максимальне задоволення потреб клієнтів
Рациональне використання часу працівників, централізоване збирання та оброблення ринкової інформації дозволяють швидко виявляти проблеми	Підвищення продуктивності праці
Планування та сегментування ринку дають змогу створювати пропозиції, орієнтовані на інтереси клієнтів	Поліпшення маркетингового управління
Аналіз результатів маркетингових акцій та моніторинг продажів у цільових сегментах	Оцінювання ефективності маркетингових заходів
Повні відомості про клієнтів дають змогу чітко визначати категорії обігу та необхідні ресурси для вирішення проблем; автоматизована система нагадує про потрібні дії	Підвищення якості сервісу
Якісне обслуговування сприяє повторним купівлям і формує позитивний досвід взаємодії з підприємством	Зростання лояльності клієнтів
Збір нових ідей та пропозицій щодо вдосконалення послуг	Розроблення нових продуктів і пропозицій

Таким чином, впровадження CRM-системи дозволить автоматизувати процеси роботи з клієнтами у ресторанному закладі, формувати та підтримувати відносини з ними, проводити опитування та маркетингові дослідження ринку ресторанної продукції, аналізувати отримані дані, реєструвати нових клієнтів і визначати їхні потреби, а також порівнювати маркетингові стратегії.

Після запуску CRM-системи менеджер ресторанного підприємства отримуватиме значно більший потік клієнтів. Уся інформація про взаємодії фіксуватиметься в системі, а телефонні розмови записуватимуться за допомогою

програмного забезпечення call-центру. Кількість дзвінків і клієнтів, які відвідають торгову точку після спілкування з оператором, слугуватимуть критеріями оцінювання ефективності. Після першого обслуговування клієнту вручатимуть карту постійного покупця та невеликий подарунок з ресторанного закладу в обмін на анкету, що міститиме питання щодо задоволеності сервісом. Зокрема, у ній буде з'ясовано, наскільки сподобалося обслуговування, як оцінюється якість наданих послуг та чи планує клієнт повторно відвідати магазин. На основі відповідей буде розраховано інтегральний показник задоволеності клієнтів обслуговуванням у торговельній точці.

Online-маркетинг є важливою складовою частиною електронної комерції та містить у собі такі елементи, як: Інтернет-інтеграція, інформаційний менеджмент, PR, служба роботи з покупцями та продажу. Інтернет-маркетинг міцно ввійшов у практику використання як засобів маркетингу і представляє собою невід'ємну частину будь якої маркетингової кампанії. Для просування послуг ТОВ «Україна» Ресторан необхідно приділити увагу поширенню інформації про свою діяльність в Інтернеті. Створення групи у соціальній мережі «Facebook» дозволить підприємству вийти на потенційних і реальних клієнтів; інформувати їх про акції, нові послуги, привертати увагу яскравими фотозвітами, відкликаннями клієнтів про роботу ресторану, консультувати про виниклі запитання і пропозиції у режимі реального часу. За допомогою групи у соціальній мережі можлива організація кулінарних online-конкурсів, що так само буде сприяти широкому поширенню інформації про ресторанне підприємство серед потенційних клієнтів.

ТОВ «Україна» Ресторан уже має аккаунт у соціальній мережі “Instagram”, однак публікація світлин здійснюється досить рідко та на сьогодні існує необхідність у більш активному веденні даного інтернет-ресурсу.

Одним з ефективних способів залучення клієнтів є партнерство з фотографом. Буде потрібно знайти фотографа, який користується популярністю в місті, і домовитися про співробітництво. Фотографи, як і ресторани, постійно потребують клієнтів, позитивних відгуків і стимулювання процесу рекомендацій. Необхідно організувати фотосесію за участю власних фахівців-

кухарів та офіціантів, в якості моделей будуть притягнуті клієнти, що бажають випробувати нові страви та напої та одержати світлини. Даний захід стане ефективним рекламним заходом ресторанного закладу у соціальних мережах, що дозволить залучити нових клієнтів і зміцнити репутацію підприємства. Фінансові витрати на організацію даної акції відсутні, тому що фотограф зацікавлений у створенні якісних фотоматеріалів за участю професійних стилістів і візажистів, а клієнти підприємства сфери гостинності будуть раді відчувати себе моделлю та взяти участь у безкоштовній фотосесії.

У ТОВ «Україна» Ресторан також рекомендується удосконалити роботу власного сайту за допомогою SMO і SMM-оптимізації. Social media optimization (SMO) – соціальна оптимізація – це група робіт, проведених на сайті, спрямованих на притягування уваги користувачів із соціальних мереж, тобто, SMO – це оптимізація сайту, спрямована на втримання притягнутих користувачів, а SMM – це безпосереднє залучення користувачів для того, щоб вони зайшли на сторінку сайту.

- SMO припускає наступні види робіт:
- поліпшення дизайну сайту;
- пророблення навігації;
- робота з контентом, надання інформації у зручному для сприйняття виді;
- додавання кнопок соціальних мереж;
- додавання форми коментарів від популярних соціальних мереж для інтерактивного спілкування;
- зміна структури сайту таким чином, щоб відвідувачі проводили на ньому якнайбільше часу (наприклад, розташування списку цікавих статей на видному місці сайту);

- віджети груп у соціальних мережах SMM має на увазі:
- створення груп у соціальних мережах, присвячених темі сайту;
- купівля реклами в соціальних мережах;
- купівля “лайків”, “твітів”, “класів” тощо;
- розміщення реклами сайту в інших тематичних групах.

Таким чином, SMO – це робота на власному сайті, а SMM – це робота у

соціальних мережах. SMO- і SMM-оптимізація дозволить збільшити відвідуваність сайту й змінювати поведінкові фактори споживачів. На головній сторінці сайту зареєстрованим гостям буде запропоновано заповнити online анкету, яка дозволить оцінити лояльність клієнтів, задоволеність якістю послуг, прислухатися до скарг і побажань клієнтів, впровадити нові послуги, якщо більшість опитаних вважає це необхідним. Менеджер з персоналу буде використовувати e-mail розсилання для оповіщення клієнтів про спеціальні акції та пропозиції ресторанного закладу. Планується поширити рекламу закладу сфери гостинності у соціальній мережі “Facebook”. Для цього необхідно опублікувати рекламний запис у найбільш підходящій по тематиці групі міста.

ТОВ «Україна» Ресторан необхідно удосконалювати пошукову оптимізацію сайту (від англ. search engine optimization). Комплекс заходів для внутрішньої та зовнішньої оптимізації дозволить підняти позиції сайту у результатах видачі пошукових систем по відповідних запитах користувачів.

Перелік заходів пошукової оптимізації представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована пошукова оптимізація сайту ТОВ «Україна» Ресторан

Етап	Характеристика
1. Внутрішня оптимізація	спочатку менеджер персоналу удосконалює внутрішнє середовище сайту, виправляє ймовірні помилки, додасть і змінить контент, html-код сторінок сайту
2. Зовнішня оптимізація	далі сайт ресторанного підприємства буде виведений на перші позиції за допомогою груп заходів, які виконуються поза сайтом (на інших сайтах, у каталогах статей, форумах, закладка й інших майданчиках), завдання яких полягає у нарощенні необхідної посилальної маси та просуванні сайту по цільових запитах, а так само у збільшенні його авторитетності.
3. Заключний етап	підтримка досягнутих позицій й удосконалювання отриманих результатів, що має на увазі спостереження за результатами ресторанного підприємства та показниками конкурентів, зміна ключових слів, текстів для посилань, утримування сайту, коректування майданчиків для збереження зайнятих позицій

Пошукова оптимізація дозволить:

- поліпшити певні технічні і якісні показники сайту;

- видавати ресторанний заклад у пошуку по конкретних запитах клієнтів;
- підвищувати статус ресторану в очах відвідувачів.

Таким чином, комплекс заходів щодо вдосконалювання пошукової оптимізації дозволить підвищити позиції сайту у видачі по необхідних ключових запитах, що дозволить збільшити відвідуваність сайту ресторанного підприємства та залучити додаткових клієнтів.

Ресторанному закладу необхідно також зареєструватися у найбільш популярних безкоштовних Інтернет-каталогах міста Тернопіль, видаваних у пошукових системах Google по запиту «ресторани міста Тернопіль». Перевагами реєстрації на схожих сайтах є поширення інформації про ресторанний заклад, можливість моніторингу відгуків, одержання додаткового джерела реклами.

Не менш важливим маркетинговим інструментом є дисконтна система, яка не приносить клієнтові грошей прямо, але робить відвідування ресторанного закладу більш привабливим. Дисконтна система представляє собою набір правил, умов, які обумовлюють способи надання знижок покупцям. Уведення дисконтної системи дозволить реалізувати наступні завдання:

- стимулювання попиту;
- збільшення купівельного потоку;
- регулювання навантажень ресторану, перерозподіл купівельних потоків;
- формування постійної клієнтури;
- формування привабливої цінової політики.

У ресторанному закладі рекомендується ввести дисконтну систему, суть якої полягає в наступному: після першого відвідування ресторанного закладу клієнтові заводять особисту бонусну карту, на якій зазначений логотип підприємства, адреса, телефон і індивідуальний номер власника картки. Після п'ятого відвідування клієнтові нараховується знижка на продукцію та послуги ресторану у розмірі 5%, після п'ятнадцятого відвідування знижка зростає до 10%, після двадцять п'ятого відвідування клієнт одержує дисконтну карту з максимальною знижкою 15%. Необхідно також ввести спеціальні пропозиції, наприклад:

- додаткова знижка на послуги ресторанного закладу у день народження

клієнта у розмірі 10%;

- знижка всім жінкам 7, 8 і 9 березня у розмірі 5%;
- знижка для чоловіків 5% 30 вересня, 1, 2 жовтня;
- знижка 5% на вечерю у період з 20 по 30 грудня.

Таким чином, дисконтна система дозволить регулювати процес надання послуг, з метою втримання покупця та формування у нього позитивного образу фірми; підвищити лояльності клієнта шляхом надання певних бонусів.

Рекомендується також опублікувати статтю про діяльність ТОВ «Україна» Ресторан у місцевому журналі та розмістити купон на знижку 10% у рекламно-інформаційному тижневику «У кожен дім».

У плинні другого півріччя 2026 року планується поширювати рекламу на радіостанції «Українське радіо Тернопіль». Рекламний запис буде відтворюватися у понеділок, середу та п'ятницю з 12.00 до 15.00 упродовж 30 с., 2 рази за годину. Цільову аудиторію радіостанції представляють люди у віці від 25 до 55 років, більшу частину становлять жінки – 56%, чоловіки становлять 44% радіослухачів. Серед радіослухачів зустрічаються керівники фірм, чоловіки та жінки, які досягли високого соціального статусу та споживчої можливості.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності та рентабельності підприємству необхідно безупинно вивчати тенденції попиту на продукцію та послуги сфери гостинності та вчасно будувати свою діяльність під зростаючі запити клієнтів, стандарти якості та вимоги до асортименту, формувати та підтримувати сприятливий імідж підприємства.

Розрахуємо витрати підприємства на здійснення запропонованих маркетингових заходів. У ТОВ «Україна» Ресторан необхідно створити посаду менеджера з персоналу, заробітна плата якого буде становити 20000 грн. на місяць. Для організації робочого місця спеціаліста буде потрібно наступне устаткування:

- організаційна техніка – комп'ютер, принтер;
- офісні меблі – комп'ютерний стіл, крісло, стелаж для документів;
- приміщення площею 10 кв.м.

Загальна сума витрат на впровадження посади менеджера з персоналу

наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Видатки на впровадження посади менеджера з персоналу
у діяльності ресторанного підприємства

Стаття витрат	Сума витрат за рік, грн.
Заробітна плата	240000
Відрахування у позабюджетні фонди, 30 %	72000
Купівля орг. техніки	40000
Купівля офісних меблів	17000
Разом	369000

Загальна сума видатків на організацію відділу управління персоналом складе 369000 грн. Передбачається, що витрати окупляться за рахунок збільшення чистого прибутку підприємства завдяки реалізації запланованих маркетингових заходів.

Протягом другого півріччя 2026 року планується поширювати рекламу на радіостанції «Українське радіо Тернопіль». Рекламний запис буде відтворюватися в понеділок, середу й п'ятницю з 12:00 до 15:00 протягом 30 с., 2 рази за годину вартість одноразового рекламного обігу складе 40 грн. Загальна сума витрат на радіорекламу складе 7200 на місяць. Передбачається використовувати радіорекламу протягом трьох місяців, у такий спосіб загальна сума витрат складе 21600 грн.

Вартість установки ліцензійної версії CRM-системи “OneBox”, яка відповідає за управління продажами та взаєминами з клієнтами, складе 23600 грн. Вартість одноразового розміщення рекламного запису у групі соціальної мережі “Facebook” з охопленням аудиторії до 30000 людей складе 150 грн. Слід опублікувати рекламний запис у десятих тематичних групах, публікація буде повторюватися кожні 10 днів. Таким чином, витрати на використання даного виду реклами протягом двох місяців складуть 9000 грн.

Здійснювати email-розсилання рекомендується за допомогою інтернет-сервісу “Unisender”. Вартість відправлення одного рекламного повідомлення становить 0,29 грн. Таким чином, для надсилання одного рекламного листа 1000 адресатам буде потрібно 290 грн., припускаючи, що рекламне розсилання буде

здійснюватися один раз на місяць протягом шести місяців, сума витрат на email розсилання складе 1740 грн.

Вартість одноразового розміщення статті про діяльність підприємства у щомісячному рекламно-інформаційному тижневику «У кожен дім» складе 1300 грн.

Витрати на виготовлення дисконтних карт у кількості 100 шт. у рекламній агенції «Партнер» складуть 100 грн. за шт. Таким чином, вартість замовлення дисконтних карт складе 10000 грн.

Загальна сума витрат на реалізацію запропонованих маркетингових заходів представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Видатки на реалізацію маркетингових заходів для ресторанного закладу

Статті витрат	Сума, грн.
Створення посади менеджера з персоналу	369 000
Реклама на радіо	21 600
Впровадження CRM-системи	23 600
Реклама у соціальній мережі	9 000
E-mail-розсилання	1 740
Реклама в друкованих виданнях	1 300
Впровадження дисконтної системи	10 000
Разом	436 240

Таким чином, загальна сума витрат на реалізацію запропонованих маркетингових заходів для ТОВ «Україна» Ресторан складе 436240 грн.

Для оцінювання ефективності маркетингових заходів необхідно розрахувати лінійний або активний дохід від маркетингу, який виникає в результаті діяльності менеджера з кадрів по залученню нових клієнтів, тому що кожний новий клієнт приносить організації дохід. Активний дохід розраховується, як добуток кількості знову притягнутих клієнтів і середнього чека.

Розрахуємо середній чек і кількість клієнтів ТОВ «Україна» Ресторан, притягнутих за рахунок реалізації маркетингових заходів. Середня кількість чеків у день за 2024 р. склала 150 одиниць, за рік – 5400. Дохід підприємства за 2024 р. склав 13597000 грн.

Середній чек підприємства розраховується за формулою 3.1:

$$\text{Середній чек} = \text{Дохід} / \text{Кількість чеків} \quad (3.1)$$

$$\text{Середній чек} = 13597000 / 54000 = 250 \text{ грн.}$$

Таким чином, середній чек ТОВ «Україна» Ресторан становить 250 грн.

Проведемо розрахунки ймовірної кількості притягнутих клієнтів за допомогою рекомендованих маркетингових інструментів. Оцінювання ефективності запропонованих маркетингових заходів було проведене за допомогою сучасних методів.

Тираж рекламно-інформаційному тижневику «У кожен дім» становить 5000 екземплярів щомісяця. Передбачається, що з 5000 екземплярів 2000 потрапить у руки потенційних клієнтів, з яких 50 людей скористаються послугами ресторанного підприємства протягом року. Цільову аудиторію радіостанції « Українське радіо Тернопіль» представляють люди у віці від 25 до 55 років, більшу частину становлять жінки – 56%, чоловіки становлять 44% радіослухачів. Серед радіослухачів зустрічаються керівники фірм, чоловіки й жінки, які досягли високого соціального статусу й споживчої можливості. У плинні трьох місяців рекламна-аудіозапис буде відтворено 540 разів. Передбачається, що за день рекламне оголошення будуть прослуховувати близько 3000 людей, з яких 1 людина скористається продукцією та послугами ресторанного закладу.

Таким чином, реклама на радіо дозволить залучити близько 540 нових клієнтів. За допомогою інтернет-сервісу «Google Analytics» можливо одержати аналіз діяльності сайту, соціальної активності, конверсій та іншу статистику, яка дозволить оцінити ефективність здійснених маркетингових дій в інтернеті. Таким чином, дані маркетингові інструменти дозволять залучити близько 610 нових клієнтів за рік.

Розрахуємо дохід від маркетингових заходів за допомогою формули 3.2:

$$\text{Дохід} = \text{кількість нових клієнтів} \times \text{середній чек} \quad (3.2)$$

$$\text{Дохід} = 610 \times 2500 = 1525000 \text{ грн.}$$

Таким чином, річний дохід від реалізації маркетингових заходів складе 1525000 грн. Дохід від реалізації маркетингових заходів визначається за формулою 3.3:

$$D_p = D - B, \quad (3.3)$$

де D – дохід від проведення маркетингових заходів, тис. грн.;

B – витрати на реалізацію маркетингових заходів, тис. грн.

$$B_p = 1525000 - 436240 = 1088760 \text{ грн.}$$

Таким чином, дохід від реалізації маркетингових заходів складе 1088760 грн. за рік; загальний дохід підприємства у 2026 р. складе приблизно 14685760 грн.

Розрахуємо прибуток від реалізації маркетингових заходів. У 2026 р. собівартість продажів страв і напоїв склала 7553000 грн. (55% від доходу), таким чином, собівартість продажів у 2026 р. складе приблизно 8077168 грн. Прибуток підприємства у 2026 р. розрахуємо за формулою (3.4):

$$\text{Прибуток} = \text{Дохід} - \text{Собівартість продажів} \quad (3.4)$$

$$\text{Прибуток} = 14685760 - 8077168 = 6608592 \text{ грн.}$$

Таким чином, завдяки вдосконалюванню маркетингової діяльності, прибуток ТОВ «Україна» ресторан у 2026 р. збільшиться на 565592 грн. (на 9%) відносно показника 2024 р. і складе 6608592 грн. Прибуток від реалізації маркетингових заходів складе 565592 грн.

Для реалізації маркетингових заходів будуть потрібні інвестиції у розмірі 436240 грн. Проведемо оцінювання ефективності інвестиційних вкладень у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності інвестиційних вкладень
із використанням показника NPV

Роки n	Початкові інвестиційні витрати та чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці "r", яка становить 25% $(1 + r) - n$	Теперішня вартість, тис. грн.	Теперішня вартість збільшуючим підсумком, тис. грн.
0	- 436240	1	- 436240	-
1	565592	0,8	452473	- 436240
NPV				16233

Аналіз табл. 3.6 показує, що ресторанним підприємством може очікуватись позитивна чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків, що відноситься до вдосконалювання маркетингової діяльності у розмірі 16233 грн.

Визначимо прийнятність проєкту на основі таких критеріїв, як термін окупності інвестицій (PP) і дисконтний термін окупності (DPP), розрахованих у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінювання прийнятності проєкту за критеріями PP і DPP

Рік	Грошовий потік (грн.)	Множник, що дисконтує, при 30%	Дисконтний грошовий потік (грн.)	Кумулятивне відшкодування інвестиції для потоку (грн.)	
				вихідного	дисконтного
0-й	- 436240	1	- 436240	16233	- 420007
1-й	565592	0,8	452473	565608233	32466

Таким чином, дані табл. 3.7 показують, що витрати на удосконалення маркетингової діяльності повністю окуплять початкові інвестиції через рік після реалізації заходів.

Ефективність маркетингових заходів розрахуємо по формулі (5):

$$E = \text{Пр} / 3 \times 100\% \quad (3.5)$$

$$E = 565592 / 436240 \times 100\% = 1,29\%$$

Таким чином, ефективність маркетингових заходів у ресторанному закладі склала 1,29%. Даний факт свідчить про те, що витрати на удосконалення

маркетингової діяльності виправдані, тому що коефіцієнт ефективності становить більше одиниці. Витрати на реалізацію поставлених цілей окупляться протягом року роботи підприємства. Впливає висновок, що результати заходів щодо вдосконалювання маркетингової діяльності відповідають поставленим завданням і дозволять ТОВ «Україна» Ресторан підвищити ефективність маркетингової діяльності.

3.2. Впровадження системи грейдування для персоналу ТОВ «Україна» Ресторан

Пропонуємо розробити й апробувати “інноваційну систему грейдів для ресторану”: усі працівники можуть увійти у будь який грейд і відповідно до грейду брати участь у проєктах (попередньо навчившись і здавши іспити), при вступі у грейд збільшується заробітна плата.

Варто впровадити наступні види грейдів:

- HR (Human Resources) – можливість наставництва, можливість розбудовувати компетенції менеджера по персоналу (виконання його функції в потрібні моменти: проведення інтерв'ю зі здобувачами (телефонного й особистого), участь у тестуванні й обробці тестів, участі в прийманні іспитів у стажистів, участі в підготовці й проведенні корпоративних заходів)

- PR (Public Relations) – участь у рекламних компаніях, презентаціях, у продажах “продуктів”.

- SW (Social Work) – грейд соціальної роботи, робота з дитячими будинками, які взяті на патронаж, робота з «важкими співробітниками», збір надання матеріальної допомоги співробітникам і ведення роботи із забезпечення співробітників продуктами за оптовими цінами від постачальників ресторану (теж мотивація), - розробка меню спеціальною креативною командою, меню звичайно робить шеф – кухар і часто або зациклюється тільки на тому що знає, або дуже дорого стоїть на ринку праці такий фахівець і постійна проблема в тому,

що ресторан постійно залежить від шефа й дуже складно перебудовується при зміні шеф-кухаря.

У табл. 3.7 представлена розроблена нами інноваційна система грейдів, яка відображає категорії працівників «За майстерністю».

Грейди присвоюються відповідно до рівня майстерності та відповідно до займаної посади, стажу, і виконуваних обов'язків.

Таблиця 3.7

Категорії працівників

Грейд I	Грейд II	Грейд III	Посада в організаційній структурі
Майстер рукотворний	- практикант (учень) - підмайстер - співробітник - майстер своєї справи	- HR - PR - SW	- бармен - офіціант - кухар - клінінгова служба - інженерна служба - менеджер по закупівлях - менеджер по персоналу - бухгалтер - менеджер по розвитку
Носії майстерності	- фахівець - майстер своєї справи	- PR - SW	- менеджер залу - бар-менеджер, сомельє - су-шеф - замісник фінансового директора - старший зміни ССБ
Майстри ідей і технологій, підкатегорії	- фахівець - майстер своєї справи - партнер		- директор - керуючий - директор по роботі з ключовими клієнтами - головний інженер - керівник служби безпеки - директор по персоналу - директор по розвитку - шеф-кухар - фінансовий директор

Крім категорій, за бажанням співробітника та за згодою керівника, співробітникові можуть бути привласнені грейди по 3 спеціалізаціях – грейд по спеціалізації HR (Human Resources) – робота з людськими ресурсами, PR (Public Relations) – зв'язки із громадськістю, SW (Social Work) – соціальна робота, добродійність. Додаткові грейди привласнюються тільки в категоріях “Майстри рукотворні” і “Носії майстерності”.

У категорії “Майстри рукотворні” грейди – HR, PR, SW – додаються за

бажанням і виходячи з можливостей, працівник може обрати від 1 до 3 спеціалізацій, що відображається на розмірі його з/п і преміальної частини.

У категорії “Носії майстерності” – грейди PR, SW – додаються за бажанням і виходячи з можливостей, працівник може обрати від 1 до 2 (тому, що наставництво для них – не грейд, а входить в обов’язки) спеціалізацій, що відображається на розмірі його з / п і преміальної частини.

У категорії “Майстри ідей і технологій” – грейди PR, SW – додаються за бажанням і виходячи з можливостей, працівник може обрати від 1 до 3 спеціалізацій, що відображається на розмірі його з/п і преміальної частини.

Характеристика цілей, завдань, обов’язків носія кожного грейду представлена нижче.

Майстри HR (майстер-наставник).

Мета: сформувати кадровий резерв, розширити кар’єру горизонтально, розвиток компетенцій керівника, керівника проєкту та тренер.

Процедура присвоєння категорії:

- старші офіціанти автоматично;
- вхідні в категорію “Фахівець” – подача заява на присвоєння категорії “Майстри”;
- підготовка керівником команди, проходження необхідного навчання за індивідуальним планом, здача іспитів.

Обов’язки:

- добір персоналу (у тому числі, проведення інтерв’ю);
- наставництво (бонус, при переході підопічного у категорію “співробітник”);
- організація корпоративних заходів: ділові ігри, нагородження, поздоровлення з днем народження й іншими святами;
- ведення внутрішньофірмової газети (інтранет);
- проведення тренінгів;
- участь у зборах робочих груп, “Колі майстрів”;
- участь в організації взаємодопомоги;
- контроль дотримання кодексу внутрішніх комунікацій;

- підготовка списку до видачі преміальної частини зарплати колу майстрів по дотриманню “Кодексу майстрів”;
- підготовка й управління стендом “Внутрішніх комунікацій”;
- 1-2 раз у тиждень збори по плануванню та по обговоренню результатів роботи команди.

Майстри SW (майстер-духівник).

Мета: сформувати кадровий резерв, розширити кар’єру горизонтально, розвиток компетенцій керівника проєкту, можливість допомагати суспільству.

Обов’язки:

1. Організація та ведення благодійної роботи з дитячим будинком:
 - визначення дитячого будинку, якому потрібна допомога, ведення переговорів з представниками;
 - збір речей, підготовка заходів для дітей;
 - проведення соціальних клубів.
 2. Організація соціальних акцій усередині колективу, підтримку нужденних у допомозі
 3. Організація колективних виходів у музеї та на виставки.
- 1-2 раз у тиждень збори по плануванню й по обговоренню результатів роботи команди.

Майстри PR (Майстер-громадський працівник).

Обов’язки:

- презентація ресторану та приміщень;
- презентація “продукту” гостям;
- можливість продажу квитків;
- ведення опитувань гостей;
- ведення блогів і робота з соціальними мережами, розкручування бренду ресторану ТОВ «Україна» Ресторан;
- ведення клієнтської бази, особисті дзвінки, запрошення;
- можливість продавати банкети й одержувати %;
- можливість пропонувати, розробляти й проводити рекламні акції;
- установлення відносин із клієнтам, робота з підприємствами 1-2 рази у

тиждень, збори по плануванню та по обговоренню результатів роботи команди.

Цілями та завданнями впровадження схожої системи матеріальної мотивації є:

- прозорість і чесність у системі заробітної плати;
- можливість кар'єрного росту й професійної спеціалізації усередині організації;
- можливість бути нагородженими активних членів команди;
- розвиток культури командної взаємодії;
- просування бренду ресторану ТОВ «Україна» Ресторан та розширення його простору.

Команда по розподілу премій:

Вибираються зі співробітників, що мають категорію “Майстер”, загальним голосуванням колективу.

Члени команди: 4 особи.

З виробничого відділу – 4 особи.

З комерційного відділу + керуючий.

Процедура зборів по розподілі премій: збори проводяться 1, 2 або 3-го числа кожного місяця.

Склад безпосередніх зборів: 2 особи з кухні та 2 особи з залу + керуючий, працюють у цей день.

Керуючий готує необхідну інформацію з загальних цифр, заробленим колективом: 3,5% від банкетів, 70% загальних чайових, збирає рекомендації менеджерів, су-шефів і майстрів HR за інтенсивністю роботи, кількістю змін, якістю роботи, дотримання кодексу внутрішніх взаємин.

Обов'язки команди по розподілі премій: слушний поділ преміальної частини між співробітниками. Враховують: інтенсивність роботи, кількість змін, якість роботи, дотримання кодексу внутрішніх взаємин.

Мають право змінити %, перерозподіляючи усередині таблиці до 2%, ухвалювати рішення “відкладати” гроші на потреби команди.

Премію видає керуючий або будь який обраний член команди по розподілу премій.

Коло майстрів:

Входять усі співробітники, що мають категорію “Майстер”.

Таблиця 3.8

Рекомендовані правила нарахування премій, % від
проведених банкетів у ресторанному закладі

офіціанти, бармен, помічники	63 % від загальної суми банкетів
кухарі лінійні; всі, хто брав участь	25 % від загальної суми банкетів
су-шефи, шеф, бар-менеджер	7% від загальної суми банкетів
Обслуговуючий персонал: посудомойниці, прибиральниці, пралі, гардероб, аніматор менеджер по організації свят менеджера залу не має, тому що є % від доходу, а також чайові	2% від загальної суми банкетів
офіціанти	30 % від особистого заробітку щодня
офіціанти, помічники	75 % від загальної суми чайових, що залишилися
бармени	1,50 %
кухарі лінійні всі, су-шеф, якщо працював один	15 % від загальної суми чайових
менеджери, бар-менеджер	7 % від загальної суми банкетів
Обслуговуючий персонал: посудомойниці, прибиральниці, пралі, гардероб, аніматор, менеджер по організації свят	5 % від загальної суми банкетів
Шеф-кухаря немає, тому що є % від банкетів	

Правила розподілу премій:

Що порушили кодекс від 3-х разів за місяць. І ті, хто одержав більше всіх “квадратиків”, – втрачають 50% усіх преміальних частин, їх гроші переходять у премію “Кращий майстер”.

“Кращий майстер” – той, хто одержав від своїх колег більше всіх “кружечків”.

Права всіх майстрів:

- участь у зборах “Кола майстрів”.
- можливість бути обраним у команду по розподілі премій;
- можливість звертатися до директора;
- вносити пропозиції;
- можливість навчання 50% від організації при захисті плану вдосконалення своєї роботи після навчання;

- можливість участі в номінаціях: “Кращий майстер місяця, року, сезону”;
- 50% знижка на вироблені рестораном страви;
- 15% знижка на напої;
- відпустка 30 календарних днів;
- отримання додаткових премій;
- отримання більшого % у преміальній частині.

З метою визначення відповідності працівників вимогам посади, забезпечення процесу формування кадрового резерву та планування професійного просування, кар’єри, розширення обов’язків, формування плану підвищення кваліфікації персоналу та системи навчання, присвоєння категорії співробітника ресторану ТОВ «Україна» Ресторан проводитиме періодичну атестацію персоналу.

3.3. Організаційні рішення у процедурах оцінювання персоналу та професійної атестації

Одним з важливих завдань для удосконалення системи роботи з персоналом та системи управління загалом є вибір такої оптимальної організаційної структури, яка б найкраще відповідала цілям і задачам підприємства, а також зовнішнім і внутрішнім факторам, які впливають на підприємство в умовах його функціонування. Ефективне вирішення цього завдання – мета діагностичного аналізу організаційного і кадрового потенціалу підприємства. Головним завданням керівника ТОВ «Україна» Ресторан при управлінні ресурсами організаційної структури є встановлення таких пропорцій між ними, які б забезпечили максимізацію прибутку підприємства.

Нами запропоновано етапи проектування покращеного стану організаційної структури для ТОВ «Україна» Ресторан, які представлено на рис. 3.1.

Структура цілей і функцій може формуватися на основі пропозицій працівників апарату управління, представлених як у формі структур, так і в формі переліку функцій, об'єднаних потім у функціональні блоки.



Рис. 3.1. Етапи проєктування покращеного стану організаційної структури ТОВ «Україна» Ресторан

Сформована структура цілей і функцій системи управління ресторанного закладу – це основа її організаційної структури. Проте при розробленні варіантів організаційної структури може виникнути необхідність більш детального

оцінювання функцій з точки зору їх важливості для кінцевих результатів діяльності виробничої системи.

Кількісно визначивши бажаний склад і чисельність підрозділів підприємства, намітивши заходи щодо розвитку технічної оснащеності праці технологів у ресторанній галузі, слід перейти до найбільш делікатної процедури, яка не допускає помилкових рішень – до скорочення виявлених зайвих робочих місць і, отже, працівників, їх, що займають.

Згідно із Трудовим кодексом України, у роботодавця існує дві ситуації для рішення цього завдання: у випадку скорочення чисельності або штату працівників організації або виключає невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації, підтвердженої результатами атестації. Перший серед цих способів найбільш безболісний і може бути використаний у випадку реалізації пропозицій по зміні структури управління підприємства. Разом з тим, зміна структури управління – досить серйозний і відповідальний крок, який доцільно робити у випадку корінних змін у діяльності підприємства, обумовлених досить значними змінами зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

Атестація працівників – спосіб значно більш оперативної оптимізації чисельності персоналу, у результаті якого ефективно вирішується кілька завдань. По-перше, відбувається висування гідних працівників у кадровий резерв на заняття керівних посад у ресторані. По-друге, атестовані особи підтверджують свою відповідність / невідповідність займаним посадам, що є підставою для їхнього просування по службовій ієрархії. По-третє, працівники одержують обґрунтовані рекомендації з побудови й коректуванню своєї подальшої виробничої діяльності. По-четверте, за результатами атестації ухвалюються рішення по додатковій мотивації персоналу. І, по-п'яте, створюються об'єктивні умови для ротації або скорочення кадрів у підрозділах.

Незважаючи на ймовірну очевидність і простоту такої широко відомої процедури, як атестація, у ході її проведення зустрічаються всілякі порушення, зловживання та негативні результати. Найпоширенішою проблемою є використання атестації як інструмента для звільнення “негідних” керівників

працівників. Для цього створюються всілякі умови й вживають різні заходи, ціль яких — максимально підвищити суб'єктивізм в оцінюванні атестованих співробітників. Можна вибудувати наступну ієрархію застосовуваних підходів.

Перший, найбільш суб'єктивний, припускає проведення атестації шляхом засідання атестаційної комісії без якої небудь підготовчої роботи. При цьому в комісію підбираються лояльні зацікавленому керівникові люди, заздалегідь згодні з його думкою у відношенні атестованих. І хоча ніяким законодавчим актом процедура проведення атестації в цей час нерегла-ментирована, практика показує, що результати подібної оцінювання персоналу легко можуть бути опротестовані в суді по формальних ознаках.

Другий спосіб передбачає додання процедурі атестації об'єктивності, виходячи з норм і звичаїв ділового обігу. Зокрема, проводиться інформування випробуваних про періодичність і терміни проведення атестації. Обов'язок проходити атестацію вказується у трудовому договорі. Для персоналу ресторану розроблені посадові інструкції, що містять кваліфікаційні вимоги. Керівник підрозділу заздалегідь готує відкликання про атестованого та знайомить його з ним. До складу атестаційної комісії включаються представники керівництва підприємства тощо. У цьому випадку певна об'єктивність проведення процедури атестації гарантується, однак ця об'єктивність — часткова.

Справа у тому, що якщо оцінювання працівника ресторанного закладу проводиться тільки на підставі висновку його безпосереднього керівника, її результати в значній мірі можуть бути перекручені в ту або іншу сторону залежно від думки й особистісних властивостей цього керівника. Разом з тим, практика показує, що на сучасних підприємствах лінійні керівники, на жаль, часто продовжують призначатися на посаду не за ознакою професійної відповідності й високих морально-ділових якостей. Неможливість нівелювати вплив даного обставини на об'єктивність атестації обмежує застосовність цього підходу.

Найбільш прогресивним, як представляється, слід вважати рекомендований нами підхід до проведення атестації, що максимально повно враховує не тільки всі інтереси атестованого, але й думку його найближчого

оточення на роботі. Розгорнуто викладаємо даний підхід, супроводжуючи його прикладами атестації, проведеної у ТОВ «Україна» Ресторан.

Робота по підготовці атестації починається з розроблення, розгляду та затвердження відповідного Положення, що розкриває її процедуру та особливості. Як правило, у преамбулі цього документа вказуються мета атестації, періодичність проведення, категорії працюючих, що підлягають атестації, та перелік категорій працюючих, не підлягають атестації. Приводяться також критерії оцінювання-працівників і можливі результати.

Відносно періодичності проведення атестацій персоналу не існує єдиної сталої думки. У багатьох ресторанних підприємствах оцінювання й атестація персоналу організують щорічно, в окремих (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінювання) – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди та у проміжку між щорічними формальними оцінюваннями обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінювання праці добре формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад, наприкінці кожного місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є строго атестаційними, але можуть подавати істотну інформацію про динамік ефективності праці працівників і підрозділів у цілому.

У групу працівників, що не підлягають атестації, як правило, входять:

- працівники, що пропрацювали у займаній посаді менше одного року;
- керівники технологічних підрозділів ресторану, що мають великий досвід;
- вагітні жінки;
- жінки, що мають дітей у віці до півтора років;
- особи, що обираються на посаду загальними зборами акціонерів і радою директорів.

Підготовка проведення атестації здійснюється службою по управлінню персоналом при участі представницького органу працівників і містить у собі:

- підготовку необхідної документації;
- розроблення термінів і графіків роботи атестаційних комісій;

- підготовку наказу про проведення атестації та затвердження складу атестаційних комісій;
- організацію роз'яснювальної роботи про завдання та порядок проведення атестації.

Служба по управлінню персоналом готує наказ по ресторанному підприємству про проведення атестації (терміни, графіки, склад атестаційних комісій, працівників атестації, що підлягають) за підписом директора за узгодженням з адміністратором і юридичним відділом не менше, ніж за один місяць до початку атестації. Атестовані знайомляться з наказом під розписку також не менше, ніж за один місяць до початку атестації. Копію наказу представляють головам атестаційних комісій, інший екземпляр вивішують на загальний огляд.

На кожен з атестованих безпосереднім керівником готується відкликання-характеристика, який візується головним менеджером. Безпосередній керівник знайомить атестуючого з відкликанням під розпис не менш, ніж за два тижні до початку атестації та передає його у службу по управлінню персоналом. Форма відкликання-характеристики міститься у додатку Д.

Це, так би мовити, стандартні кроки по підготовці до атестації. Особливість пропонованого нами підходу полягає у включенні у процедуру додаткового механізму – експертних оцінок. Стосовно до атестації експертне оцінювання – це формування статистичної сукупності індивідуальних розумінь експертів про атестованим. У ході оцінювання виділяються та фіксуються найбільш важливі, істотні особливості об'єкта, що надає методу особливу діагностичну чинність.

Перелік оцінювальних ознак містить ряд блоків-властивостей:

- відношення до роботи (націленість на результат, працездатність, дотримання дисципліни та порядку, задоволеність працею);
- рівень знань (технічні, юридичні, економічні, наукової організації праці, професійні);
- досвід керівної роботи (планування діяльності, уміння розумно використовувати право та владу, уміння підбирати та розставляти кадри);

- організаційні здібності (самостійність у роботі, здатність контролювати хід справ, лідерські та педагогічні здібності);
- вольові якості (цілеспрямованість, відповідальність за рішення та виконання, наполегливість і завзятість, здатність відстояти власну точку зору);
- властивості інтелекту (культурний рівень, уміння переробляти інформацію, вирішувати складні та нестандартні завдання, бачити перспективу);
- властивості, що характеризують систему відносин людини до самої себе (самооцінювання, самодисципліна та ретельність, вимогливість до себе, комунікабельність, прагнення до підвищення кваліфікації);
- властивості, що характеризують відношення людини до навколишнього оточення (уміння налагоджувати ділові стосунки, прагнення надавати допомогу товаришам по роботі, врахування інтересів працівників, уміння сприймати критику, ввічливість і тактовність, уміння захищати інтереси колективу).

Для професійної діагностики і оцінювання персоналу нами запропонована методика “Оцінювання ділових якостей керівника” з використанням програми Test. Дана методика і програма використовується для визначення ступені відповідності керівників вимогам виконуваної роботи, при оцінці керівників і спеціалістів з врахуванням їх особистих якостей, для орієнтації працівників, які відповідають за підбір, розподіл і підготовку кадрів управління, а також для створення еталонної моделі ефективного керівника. Блок-схема програми Test зображена на рис. 3.2

У методиці використовується експертне оцінювання і самооцінювання керівника.

Експертне оцінювання. Діяльність керівника ресторанного закладу, його ділові і особисті якості оцінюються групою експертів, які добре знають його по сумісній роботі. Для більш об'єктивних результатів оцінювання експертами повинні виступати як керівники вищого рангу, так керівники одного рівня і підлеглі. Вибір методу експертного опитування зумовлений можливістю отримання оцінювання, яка відображає всі сторони діяльності керівника, а також можливістю періодично проводити опитування.

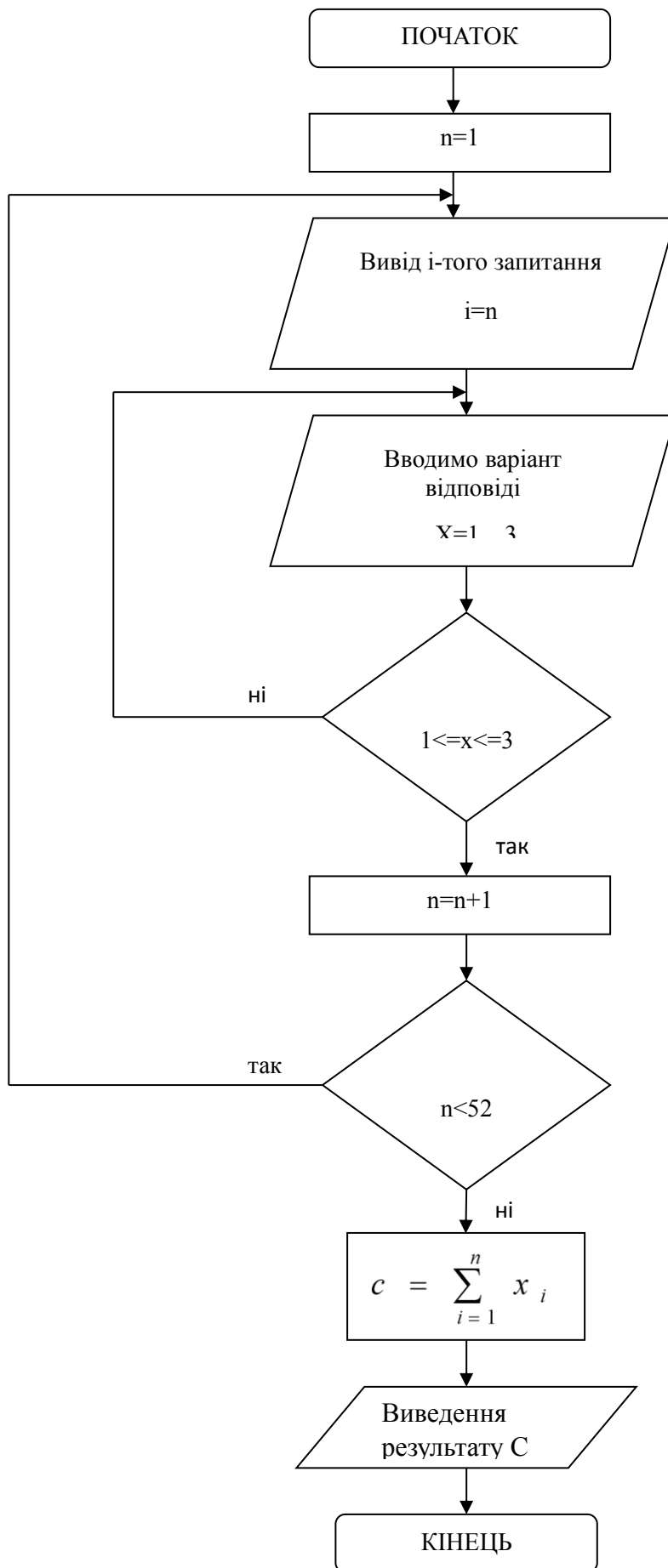


Рис. 3.2. Блок-схема програми Test
“Оцінювання ділових якостей керівника”

Експертні оцінювання є вірними для колективу, у якому працюють і атестований, і експерти. Застосування методу експертних оцінок припускає, що до фахівців різного посадового рівня пред'являються специфічні системи вимог залежно від їхнього посадового статусу. Точність групового оцінювання залежить від чисельності експертної групи (оптимальна кількість – від 25 і до 30 людей). Це пов'язано з тим, що зменшення кількості експертів веде до зниження точності оцінок, тобто оцінювання кожного експерта здобуває більшу вагу, збільшується роль суб'єктивного фактору. З іншого боку, при дуже великій кількості учасників експертизи ускладнюється оброблення їх суджень, стає складним виявити погодженість їх думок.

Професійна діагностика і оцінювання кадрів управління необхідна для:

- формування резерву керівників або для відбору кандидатур на вакансію;
- оцінювання керівника в процесі конкурсного відбору на навчання;
- виявлення потреб керівників у навчанні і його організації;
- аналізу результатів навчання і отримання інформації щодо оцінювання ефективності цього процесу;
- отримання комплексу даних про професійні й особисті якості керівників з метою атестації.

Ділові, особисті і моральні якості, які необхідні керівнику зображені в експертному листі набором відповідних тверджень. Експерт визначає ступінь проявлення якості керівника, яка подана в експертному листі. Кожне з обраних екпертом тверджень має певну кількість балів (від 1 до 3). Таким чином, отримані від одного експерта відповіді можна представити цифровим рядом: $x_1, \dots, x_n$, який розміщений в межах $1 < x < 3$ і характеризує всі передбачені сторони діяльності керівника. Якщо позначити через X сумарний бал, присвоєний експертами i -му твердженню ($i=1, \dots, n$), то оцінювання однієї з якостей, представлена набором тверджень, буде обчислюватися за формулою 3.6:

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{g_i} \quad (3.6)$$

де C – оцінювання однієї з якостей;

g_i – кількість експертів, які відповіли на i -те твердження;

m – кількість тверджень, які формують дану якість.

Найбільш повне оцінювання може бути зроблена при $m=n$. Діапазон загального оцінювання експертів у верхній межі має 150 балів, а в нижній - 98 балів. Розмістивши характеристики керівників в порядку зменшення загальної оцінювання, їх ділять на три групи:

- керівники, що відповідають займаній посаді, вміють мислити стратегічно і зараховані до резерву для висування на вищу посаду (від 134 до 150 балів);
- керівники, що відповідають посаді, яку обіймають (від 122 до 133 балів);
- керівники, що не відповідають на даний момент посаді, яку обіймають, для успішної роботи їм необхідно підвищити свою кваліфікацію (від 98 до 121 балів).

Самооцінювання. Методика оцінювання ділових якостей керівника може бути використана і як засіб самооцінювання. Застосування самооцінювання у комплексі з експертним оцінюванням дозволяє отримати додаткову інформацію про адекватність самооцін керівника, що є важливим при вирішенні питання про його рекомендацію на ту чи іншу посаду.

Керівник, прочитавши твердження про характеристики, які подані в експертному листі, повинен визначити ступінь проявлення тої чи іншої характеристики у своїй повсякденній роботі. Вибравши одне з вказаних тверджень, отримує певну кількість балів по кожній характеристиці. Відповідаючи на кожне твердження експертного листа, підсумовується загальна кількість балів, яка відповідає загальній оцінці керівника і його відповідності посаді, яку обіймає.

Використання запропонованої програми є вкрай актуальним у теперішній час, адже з нею можна працювати віддалено.

Аналіз результатів оцінювання ділових характеристик керівника.

На даному етапі здійснюється порівняння результатів самооцінювання S_c та експертного оцінювання S_e ділових характеристик керівника. Результатом

цього порівняння повинно стати виявлення трьох напрямків діяльності керівника:

- адекватне оцінювання (рівні або близькі показники самооцінювання та експертного оцінювання ділових якостей керівника). При $S_c = S_e$ вважається, що управлінський потенціал керівника оптимальний;

- низьке експертне оцінювання. При $S_c > S_e$ вважається, що керівнику необхідно підвищити свою активність у виконанні конкретних функцій, поставити більш жорсткі вимоги до своєї діяльності, пройти курс підвищення кваліфікації;

- низьке самооцінювання. При $S_c < S_e$ вважається, що керівнику необхідно коректувати своє самооцінювання за конкретними напрямками роботи.

Провівши діагностику й оцінювання кадрів управління, доцільною буде розроблення стратегії зміни рівня компетентності персоналу ресторанного підприємства. Створюється резерв на посади та виконується план підвищення кваліфікації персоналу. Крім цього, необхідно враховувати, що якщо набуті професійні якості не використовувати на практиці, то вони можуть бути швидко втрачені працівниками. Тому керівництву ТОВ “Україна” Ресторан необхідно контролювати реалізацію даної стратегії і конкретизувати подальші напрямки удосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Ефективність застосування методу експертних оцінювань залежить від: інтелектуального й освітнього рівня експертів; рівня знань експертів про атестованого по спільній трудовій або суспільній діяльності; особистих емоційних взаємин між ними. Для отримання об’єктивної картини в оцінюванні беруть участь три рівні експертів: керівники, у т. ч. безпосередні керівники атестованого; колеги, тобто, що займають приблизно однакові з атестованим посади, які не перебувають з ним у відносинах підпорядкування; підлеглі атестованого та особи нижчестоящих посад.

Отже, при удосконаленні системи правління персоналом підприємства велика роль повинна приділяється соціально-психологічним особливостям керівництва, рівню кадрового потенціалу управління. Адже від рівня професійної підготовки, вміння адаптуватися до змін всередині та ззовні

підприємства (трудового колективу і змін в зовнішньому середовищі), особистих якостей керівника, його вміння працювати з підлеглими, приймати виважені рішення, залежить ефективність впровадження заходів з удосконалення роботи з персоналом чи будь яких інших, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Складання вимог для персоналу повинно знаходити пряме відображення у його посадових інструкціях. Тут слід уточнити не тільки професійні навички й уміння, а так само зовнішній вигляд працівників і його поведінку з клієнтами. У ТОВ «Україна» Ресторан існують правила професійного спілкування при обслуговуванні споживачів. Але для більш ефективної роботи закладу та збільшення рівня лояльності споживачів рекомендуємо впроваджувати у них особливі способи спілкування з клієнтами, які будуть на психологічному рівні впливати на споживачів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу

Згідно з Законом України «Про охорону праці» на підприємстві незалежно від форми власності та виду діяльності має бути створена система управління охороною праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці. Стаття 158 Кодексу законів про працю України встановлює обов'язок керівника або уповноваженого ним органу вживати заходів щодо полегшення й оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки та техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», під час укладання трудового контракту керівництво ТОВ «Україна» Ресторан інформує працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору. Крім того, відповідно до вказаного Закону, керівництво ТОВ «Україна» Ресторан зобов'язане створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити

додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Серед чималого переліку обов'язків роботодавця, передбаченого ст. 13 Закону України «Про охорону праці» є те, що роботодавець – розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі – акти підприємства), та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Чи можна ігнорувати вимоги Закону України «Про охорону праці» і не приймати відповідних інструкцій, положень та стандартів. Звичайно, така спокуса існує, але не слід забувати, що, на державному рівні створено цілу армію контролюючих органів, серед яких звісно є й такі, які можуть забороняти, зупиняти, припиняти, обмежувати експлуатацію підприємства у разі виявлення будь яких порушень чи недоліків у системі охорони праці.

Крім того, за порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п'яти відсотків місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю. Щоб запобігти таким не вельми приємним ситуаціям, керівництво ТОВ «Україна» Ресторан дотримується виконання документів з охорони праці, Положення про систему управління охороною праці на підприємстві, Положення про обов'язки посадових осіб і працівників щодо охорони праці, Положення про розробку інструкцій з охорони праці на підприємстві, Положення про службу охорони праці різноманітні

інструкції з охорони праці тощо. Особи, винні у порушенні Правил охорони праці на підприємстві, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством.

На підприємстві забезпечене проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників. Медичний огляд працівників проводиться з метою визначення їх здатності до безпечного керування технічними засобами. Зазначений огляд включає: попередні та періодичні огляди, а також позачергові огляди, викликані необхідністю. На робочих місцях працюючих систематично здійснюється атестація умов праці у відповідності з Порядком проведення атестації робочих місць за умовами праці та Методичними рекомендаціями для проведення атестації робочих місць за умовами праці. Атестації підлягають робочі місця, на яких технологічний процес, обладнання і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

На підприємстві розробляються і здійснюються комплексні заходи по забезпеченню досягнення установлених нормативів з охорони праці. Основою для розробки таких заходів є атестація умов праці на робочих місцях та аналізування рівня охорони праці на підприємстві. Фінансування комплексних заходів здійснюється переважно з фонду охорони праці, який створюється згідно з Положенням про державний, галузеві, регіональні фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств. На підприємстві організовано безкоштовне забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту у відповідності з Типовими галузевими нормами або іншими відомчими нормативними актами. У ТОВ «Україна» Ресторан також встановлено час, необхідний для приведення в порядок засобів виробництва, індивідуального захисту, а також особистої гігієни.

Розслідування нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, що сталися на виробництві, повинно проводитися згідно з Положенням про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах в установах і організаціях. Про кожний нещасний випадок потерпілий, очевидець або працівник, який його виявив, повинні доповісти

безпосередньому керівникові (начальнику колони, майстру, бригадиру) або іншому керівникові. Керівництво ТОВ «Україна» Ресторан зобов'язане інформувати працівників про стан охорони праці, причини аварій, нещасних випадків і професійних захворювань та про заходи, яких вжито для їх усунення та забезпечення умов і безпеки праці на рівні нормативних вимог.

Одним із завдань служби охорони праці у є забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного й індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому травматизму, та забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, які запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Відділ охорони праці ТОВ «Україна» Ресторан створено відповідно до Закону України «Про охорону праці» з метою організації та виконання ряду правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань та аварій в процесі праці. На підприємстві створений спеціальний кабінет з охорони праці, який забезпечений нормативно-технічною документацією, інструкціями, стандартами, підручниками, методичними вказівками з охорони праці, наочними посібниками, демонстраційними матеріалами. При запровадженні інструктажу роблять запис у спеціальному журналі реєстру інструктажів з питань охорони праці, а також у документі про прийом працівника на роботу. Інструктаж проводиться з одним або групою робітників у кабінеті охорони праці або в спеціально обладнаному приміщенні з використанням сучасних технічних засобів навчання, наочних посібників. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж проводить безпосередньо керівник структурного підрозділу. Усі інструктажі

реєструються у спеціальних журналах, і вони повинні бути пронумеровані та завірені печаткою.

4.2. Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами

До основних вражаючих факторів ядерного вибуху відносять: ударну повітряну і сейсмічну хвилю; світлове випромінювання ядерного вибуху; проникаючу радіацію; радіоактивне забруднення; електромагнітний імпульс. Масштаби можливих уражень залежать від потужності і виду вибуху, ступеня захищеності об'єкта, місця розміщення, від середовища, де відбувся вибух, а також від ряду інших причин. Ядерні та термоядерні вибухи мають комбіновану вражаючу дію. Це означає, що всі уражаючі фактори вибуху діють майже одночасно на різні об'єкти. При повітряному вибухові основними вражаючими факторами є: повітряна ударна хвиля, проникаюча радіація, світлове випромінювання і електромагнітний імпульс. Максимальна ефективність ураження наземних об'єктів ударною хвилею досягається вибором оптимальної висоти вибуху. При наземному (надводному) вибухові вражаючими факторами є: ударна хвиля, світлове випромінювання, проникаюча радіація, електромагнітний імпульс, широкі зони радіоактивного забруднення, а також ударні хвилі у ґрунті та воді.

При підземному (підводному) ядерному вибухові основними вражаючими факторами є: сейсмічні хвилі у ґрунті і ударна хвиля у воді, а також сильне радіоактивне забруднення місцевості (акваторії) в районі вибуху. Осередком ядерного ураження називається територія, на якій під впливом вражаючих факторів ядерного вибуху виникли руйнування будівель і споруд, пожежі, радіоактивне забруднення місцевості й ураження людей і тварин. Розглянемо дію основних вражаючих факторів ядерного вибуху. Ударна повітряна хвиля Ударна повітряна хвиля – це область сильного стиснення повітря, розігрітого до декількох тисяч градусів, що поширюється з надзвуковою швидкістю (понад 1200 км/год) в усі сторони від центру вибуху. Джерелом виникнення ударної

хвилі є надвисокий тиск у центрі вибуху. Вона складається із зони стиснення (де тиск вище атмосферного) і зони розрідження (тиск нижче атмосферного). Вражаюча дія ударної хвилі визначається двома параметрами: надмірним тиском ΔP_F і швидкісним напором повітря $\Delta P_{шв}$. Надмірний тиск (ΔP_F) – це різниця між нормальним атмосферним тиском перед фронтом хвилі P_0 та максимальним тиском у фронті ударної хвилі P_F , тобто $\Delta P_F = P_F - P_0$. Швидкісний напір повітря ($\Delta P_{шв}$) – це динамічне навантаження, яке створюється потоком повітря. Одиницею вимірювання надмірного тиску і швидкісного напору повітря в системі СІ є паскаль (Па). Тривалість дії ударної хвилі туд – вимірюється секундами. Ця величина залежить від потужності вибуху q . Зі збільшенням потужності вибуху, час дії стискання збільшується і тим сильніша її вражаюча сила. Ударна хвиля викликає ураження в результаті дії надмірного тиску, швидкісного напору повітря, вона миттєво охоплює людину з усіх боків.

Світлове випромінювання ядерного вибуху – це потік променистої енергії, який включає ультрафіолетові, видимі та інфрачервоні промені. Джерелом світлового випромінювання є вогняна куля в центрі вибуху, яка складається з повітря і розжарених продуктів вибуху. Зі збільшенням вогняної сфери (при повітряному вибуху), температура на її поверхні знижується. Коли така куля досягає максимальних розмірів (діаметром 200-5000 м), температура на її поверхні дорівнює 8000...100000 °C (температура на поверхні Сонця ~6000°C). Залежно від потужності ядерного вибуху світлове випромінювання може тривати від кількох секунд до десятків секунд. 79 Вражаюча дія світлового випромінювання визначається світловим імпульсом – кількістю світлової енергії, яка припадає на 1 м² (або на 1 см²) освітленої поверхні, розміщеної перпендикулярно поширенню випромінювань протягом всього часу існування світлового потоку ядерного вибуху.

ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного аналізу підходів до виявлення співвідношення індустрії гостинності та туризму, зроблений висновок про те, що остання входить до складу індустрії гостинності, однак розглядати їх необхідно у взаємозв'язку через нерозривну спільність їх цілей і завдань. Готельна індустрія й індустрія громадського харчування були визначені як основа індустрії гостинності.

Виявлений сервісний характер інновацій в індустрії гостинності. У результаті вивчення підходів до визначення поняття «інновації», а також врахування специфіки індустрії гостинності були сформульовані критерії для визначення поняття інновацій в індустрії гостинності. Наведене авторське визначення поняття інновацій у готельно-ресторанній діяльності.

Розглянуті сучасні підходи до розуміння сервісних інновацій в індустрії гостинності. У результаті досліджень були уточнені: основні поняття, що становлять інноваційну діяльність, а також показана об'єктивна залежність її від розвитку форм і методів стимулювання як складеної частини мотивації персоналу. Мотивація до інноваційної діяльності розглядається, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які за допомогою застосування різноманітних форм і методів стимулювання на основі розвитку майново-трудових відносин спонукують людину до розвитку інноваційної діяльності. При цьому мотиви для людини є внутрішніми рушійниками, а стимули – зовнішніми.

Вивчення літературних джерел дозволило представити механізм стимулювання інноваційної діяльності, як сукупність взаємозалежних елементів, використовуваних з ініціативи власників, що дозволяють реалізувати мотиви працівників з врахуванням їх потреб в умовах зростаючої ролі майново-трудових відносин. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності представляють собою способи спонукання персоналу до ефективного виконання своїх функцій, строго пов'язаних із цільовими настановами по інноваційному розвитку підприємства.

Для успішного розвитку інноваційної системи необхідний ефективний

розвиток елементів системи. Найбільше важливими елементами є персонал підприємства, що представляє людський капітал. Здійснення повноцінної інноваційної діяльності працівниками ресторанного закладу має на увазі під собою володіння сукупністю інноваційних лідерських компетенцій, які припускають вироблення відповідного відношення до нововведення, прийняття ефективного рішення у невизначених ситуаціях. З метою розвитку інноваційних лідерських компетенцій організація повинна направити свої зусилля на розвиток системного інноваційного світогляду, аналізування можливого застосування інновацій, формування ефективно працюючих груп, розбудовувати та заохочувати ініціативність, цілеспрямованість і стресостійкість працівників, тому що сучасний персонал працює у просторі взаємодії технічних, інформаційних та економічних наук. Розвиток у працівників інноваційного типу мислення дозволить розвинути інноваційний потенціал людського капіталу ресторану.

Зміни в асортиментній політиці привели до того, що тепер меню ТОВ «Україна» Ресторан не залишить байдужими найбільш спокушених гурманів. У ньому представлене авторське бачення сучасного напрямку «Фьюжн», у якому присутні нотки італійської, французької, української, японської, кавказької та багатьох інших кухонь світу. Велика увага приділена спеціальному Дитячому меню, що є ще одним аргументом сімейності ресторану. Команда майстрів постійно розбудовується, невпинно вдосконалює багатогранний діамант авторської кухні, надаючи йому більш складний неповторний блиск.

У процесі дослідження системи стимулювання персоналу до іноваційної діяльності на даному підприємстві, зроблено висновок, що ТОВ «Україна» Ресторан має сильну організаційну культуру. Підприємство ресторанної галузі має чітко сформульовану місію та завдання, ефективну систему мотивування персоналу, повноваження працівників чітко визначені, стосунки у колективі та з керівництвом є довірливі та зрозумілі, робота закладу є досить ефективною.

ТОВ «Україна» Ресторан, займаючись інноваційною діяльністю за рахунок надаваного йому податкового стимулювання інноваційних розроблень у вигляді сучасних інформаційних систем, має ефективну податкову ставку податку на

прибуток нижче базової ставки податку на прибуток, що є ще одним серед інструментів, що знижуючи видатки, здатне підвищити свою конкурентноспроможність.

У результаті проведеного дослідження були встановлені наступні напрямки вдосконалювання управлінської діяльності у ТОВ «Україна» Ресторан:

- створення посади менеджера з персоналу;
- створення CRM-системи управління взаємодіями з клієнтами;
- введення системи знижок;
- реклама підприємства на радіо, у соціальних мережах і друкованих виданнях;
- email-розсилання;
- SMO і SMM-оптимізація сайту.

Також рекомендовано розроблення заходів щодо вдосконалювання організаційно-управлінської діяльності, що дозволять підприємству покращити економічний стан за рахунок залучення додаткових клієнтів і збільшення прибутку. Наведені у роботі розрахунки обґрунтували ефективність запропонованих заходів. Витрати на реалізацію поставлених цілей виправдовуються очікуваними результатами. Впливає висновок, що реалізація заходів щодо вдосконалювання управлінської діяльності відповідає поставленим завданням і дозволять ТОВ «Україна» Ресторан підвищити ефективність власної діяльності.

У галузі управління персоналом нами розроблена й апробована «інноваційна система грейдів для ресторану»: усі працівники можуть увійти у будь який грейд і, відповідно до грейду, брати участь у проєктах (попередньо навчившись і здавши іспити), при вступі у грейд збільшується заробітна плата та можливість реалізувати творчий потенціал. Система майстерності впроваджена за допомогою розробленої у межах даного проєкту інноваційної системи грейдів, яка дозволяє постійно покращувати страви і їх виконання.

Обґрунтована доцільність проведення процедури атестації персоналу ТОВ «Україна» Ресторан з використанням методів експертних оцінок, що багаторазово підвищують об'єктивність результатів і висновків при оцінюванні

працівників. На цій основі розроблена покрокова організаційна технологія підготовки та проведення атестації персоналу, оброблення її результатів і прийняття зважених кадрових рішень, що дозволяє легітимно проводити періодичну роботу з оптимізації елементів динамічної частини у системі управління працівниками підприємства.

Запропоновано підхід до удосконалення роботи з персоналом з метою збалансованого формування кадрового потенціалу у ТОВ «Україна» Ресторан, який ґрунтується на впровадженні нових методик оцінювання. Зокрема, для професійної діагностики і оцінювання персоналу запропонована методика «Оцінка ділових якостей керівника» з використанням програми «Test». Дана методика і програма використовується для визначення ступеня відповідності керівників вимогам виконуваної роботи, при оцінюванні керівників і спеціалістів з врахуванням їх особистих якостей, для орієнтації працівників, які відповідають за підбір, розподіл і підготовку кадрів управління, а також для створення еталонної моделі ефективного керівника. Використання запропонованої програми є вкрай актуальним у теперішній час, адже з нею можна працювати віддалено.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2012. 328 с.
3. Андрейцева І. А. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2015. 164 с.
4. Андріанова В. В., Ібрагімов Е. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 222. С. 11-15.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: Навч. посіб. 2-е вид. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
6. Болюх М.А. Економічний аналіз: Навч. посібник/ М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. Горбаток та ін. За ред. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченко. Вид. 2-е. К: КНЕУ, 2013. 556 с.
7. Васюта В.Б., Тронь А.Ю. Шляхи покращення організації праці на підприємстві.
URL:<http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/947/1/5fc326cea1f2c10521ed41726c0a09e4-Bu%20Docs88.COM.pdf> (дата звернення до ресурсу 1.12.2020 р.)
8. Вітвіцький В. В. Мотивація праці в умовах економічної реформи. *Економіка АПК*. 2015. №12. С. 79 -82.
9. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Вип. 2. С. 51-55.
10. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Ун-т ДФС Україна, 2019. 499 с.
11. Гільorme Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства : методологічна платформа та шляхи застосування : монографія. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. 170 с.

12. Гончаров Ю. В. Тенденції і проблеми аналізу продуктивності праці в цілому по економіці та за деякими видами промислової діяльності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2814> (звернення до ресурсу 4.12.2020 року)

13. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 240 с.

14. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Капіталізація людського капіталу, продуктивність та оплата праці на машинобудівному підприємстві : монографія. Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2015. 271 с.

15. Діденко В.М. Менеджмент: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

16. Долюк А. В. Сутність продуктивності праці та шляхи її зростання. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 2. С. 54-61.

17. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обидєннова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації . *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 229-236. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf

18. Дюгованець О.М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6 (1). С. 92-97.

19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

20. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. / за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 207 с.

21. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.

22. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 200 с.

23. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2017. 247 с.

24. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. Одеса : ОНУ, Ч. 2. 2017. 558 с.

25. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ «ХПІ» 2012. 80 с.
26. Інженерне обладнання будинків і споруд
URL: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/96.1.%20ДБН%20В.2.5-39~2008.%20Інженерне%20обладнання%20будинків%20і.pdf>
27. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107-115
URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf
28. Кіріченко О.П. Основні завдання та напрями вдосконалення організації праці на машинобудівному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, 2010, випуск 18, Ч.1. С.121–125.
29. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
30. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект // Сталій розвиток економіки. 2012. № 5. С. 299.
31. Косова Т. Д., Сухарев П. М., Ващенко Л. О. та ін. Організація і методика економічного аналізу. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 528 с.
32. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. 556 с.
33. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
34. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 1-8.
URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/2/04.pdf>
35. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
36. Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності : монографія. Тернопіль : Астон, 2016. 199 с.

37. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

38. Малюта Л. Я., Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Економічний вісник Донбасу. 2023. Вип.2 (72), С. 62-72.

39. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320 с..

40. Мельник Л. М., Паляниця В. А. До програми розвитку туризму в післякризовий період. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей (01-02 червня 2022 р.) / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. С. 30-31.

41. Мельник Л. М., Паляниця В. А., Нагорняк Г. С. Окреслення основних проблем та преспектив розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 80-81.

42. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

43. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.

44. Николіук О.М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8 С. 75-80.

45. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ТМК». URL: <http://www.tmk.in.ua/> (дата звернення до ресурсу 5.12.2025 р.)

46. Павловська Н. Оцінка ефективності стимулювання праці за результатами соціологічного обстеження. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 39-44

47. Петрашак О. О. Продуктивність праці у сучасних умовах: соціально-економічний аспект : монографія. Чернівці : Рута, 2018. 183 с.

48. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. / П. В. Пашко та ін. Ірпінь : УН-т ДФС України, 2019. 475 с.

49. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посіб. / С. Б. Довбня та ін. Дніпро : Ліра, 2016. 438 с.

50. Підприємницька діяльність та її оптимізація у виробничих структурах агробізнесу : монографія. / М. М. Ільчук та ін. Київ : НУБіП України, 2018. 258 с.

51. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

52. Пазюк Н. О., Паляниця В. А. Інноваційні напрямки маркетингових комунікацій у ресторанному бізнесі як чинник відновлення сфери гостинності. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (18 листопада 2022 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 78-79.

53. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188-200.

54. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах:

URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

55. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.

56. Ратинський В. В., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 1297-1305.

57. Рачинська Г. В., Лісовська Л. С. Визначення та оцінювання інноваційної привабливості підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*, 2010. Вип. № 628 «Проблеми економіки та управління». С. 272-276.

58. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

59. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

60. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : ПП «Акцент», 2019. 302 с.

61. Федак В. І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези доповіді Міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

62. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». ТНТУ ім. І. Пулюя. Випуск 1 (26). 2022. С. 37-45.

63. Язіна В. А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 60-62.

ДОДАТКИ

Відкликання-характеристика

Прізвище, ім'я, по батькові оцінюваного працівника	
Посада	
Підрозділ	
Освіта	
	року

№ п/п	Оцінювані якості	Оцінювання в балах (від і до)	Примітка
1.	Моральні якості		
1 1	Лояльність підприємства		
1 2	Чесність, порядність		
1 3	Поділ цінностей підприємства		
1 4	Схильність до командної роботи		
	Середнє оцінювання по розділу 1:	0,00	
2.	Особисті та ділові якості		
2.1	Відношення до справи, працездатність		
2.2	Продуктивність		
2.3	Відповідальність		
2.4	Пріоритети		
2.5	Адекватність		
2.6	Самостійність		
2.7	Відносини з навколишнім оточенням		
	Середнє оцінювання по розділу 2:	0,00	
3.	Інтелектуальні якості, професіоналізм		
3.1	Здатність висловлювати думки		
3.2	Економічне мислення		
3.3	Інтелектуальний потенціал		
3.4	Кваліфікація		
3.5	Володіння електронно-обчислювальною технікою		
	Середнє оцінювання по розділу 3:	0,00	
4.	Управлінські якості		
4.1	Лідерські якості		
4.2	Адміністративні здатності		
4.3	Добір і розміщення персоналу		
4.4	Стан справ в очолюваному колективі		
	Середнє оцінювання по розділу 4:	0,00	
	ІНТЕГРАЛЬНЕ СЕРЕДНЄ ОЦІНЮВАННЯ:	0,00	

- поля для заповнення

Висновки безпосереднього керівника:

Безпосередній керівник _____ / _____ /

Голова профспілкового комітету _____ / _____ /

Ознайомлений

На працівників, що не підлягають атестації, безпосередній керівник готує подання, яке також подається в службу по управлінню персоналом не менш, ніж за два тижні до атестації:

ПІДПИСАННЯ ДЛЯ ОСІБ, ЩО НЕ ПІДЛЯГАЮТЬ АТЕСТАЦІЇ

- 1 Прізвище, ім'я, по батькові _____
- 2 Рік народження _____
- 3 Освіта _____
(рік закінчення, назва навчального закладу, кваліфікація)
- 4 Стаж роботи на підприємстві _____
- 5 Підрозділ, посада, оклад _____
6. Коротка характеристика виробничої діяльності, підвищення кваліфікації
7. Рекомендації з посади

Рекомендації з окладу, надбавок, доплат _____

Керівник підрозділу _____

(підпис)

(розшифрування)

Голова профспілкового комітету _____

(підпис)

(розшифрування)