


28


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

(підпис) Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я прізвище)
«19» червня 2024 р.

«До захисту в ЕК»

Завідувач кафедри

(підпис) Лариса ШАРАН
(ім'я прізвище)
«19» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Удосконалення мотиваційних інструментів управління в закладі
ресторанного господарства»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-7

Камінеса Дар'я Юріївна
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)


(підпис)

Керівник Ас'янт АБРАМОВА
(ім'я і прізвище)



(підпис)

Рецензент Олександра НЄМІРІЧ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незадоволеної допомоги під час виконання цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка


(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

«08» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Камінсвої Дар і Юрївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційних інструментів управління в закладі ресторанного господарства»

керівник роботи Абрамова Асвят Георгіївна, к.т.н, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» травня 2024 року №339/к

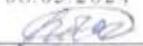





2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи «Мотиваційні інструменти управління в закладі ресторанного господарства», кафе «Родичі», м. Бердичів, Житомирської області

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1 Ресторанний бізнес у місті Бердичів, Житомирської області; Розділ 2 Характеристика кафе «Родичі»; Розділ 3 Удосконалення та впровадження нових способів мотивації персоналу в кафе «Родичі»; Висновки та пропозиції, Список використаної літератури та інтернет ресурсів.

5. Консультанти розділів роботи

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Абрамова А.С.	08.05.2024 	14.05.2024 
Розділ 2	Абрамова А.С.	15.05.2024 	22.05.2024 
Розділ 3	Абрамова А.С.	23.05.2024 	31.05.2024 

7. Дата видачі завдання 8 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ Розділ 1. Ресторанний бізнес у місті Бердичів Житомирської області	08.05. 2024 р.- 14.05.2024 р.	Виконано
2	Розділ 2. Характеристика кафе «Родичі»	15.05.2024 р.-22.05. 2024 р.	Виконано
3	Розділ 3. Удосконалення та впровадження нових способів мотивації в кафе «Родичі»	23.05.2024 р.- 31.05.2024 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	01.06.2024 р.- 03.06.2024 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06.2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Дар'я КАМІНСЬКА

Керівник роботи


(підпис)

Асьят АБРАМОВА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувачки: Камінєвої Дар'ї Юріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа» **Тема роботи:** «Удосконалення мотиваційних інструментів управління в закладі ресторанного господарства»

Керівник роботи: Абрамова Асвят Георгіївна, доцент, к.т.н.

Дата захисту: «__» червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах управління бізнесом у галузі ресторанного господарства питання стимулювання персоналу є одним із ключових. Мотивовані співробітники є гарантією успішного функціонування закладу, його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Впровадження ефективної системи мотивації персоналу може значно покращити роботу ресторанного закладу. Задоволений та мотивований персонал може сприяти досягненню кращих результатів та отриманню конкурентних переваг.

В роботі досліджуються актуальні проблеми стимулювання персоналу в ресторанних закладах, аналізуються наявні мотиваційні інструменти та пропонуються шляхи їх вдосконалення.

Ключові слова: мотивація, персонал, ресторанне господарство, ефективність, лояльність.

Abstract

In modern conditions of business management in the field of restaurant industry, the issue of staff stimulation is one of the key ones. Motivated employees are a guarantee of successful functioning of the institution, its competitiveness and sustainable development.

Implementation of an effective staff motivation system can significantly improve the work of a restaurant. Satisfied and motivated staff can contribute to achieving better results and obtaining competitive advantages.

The work examines current problems of staff stimulation in restaurants, analyzes available motivational tools and suggests ways to improve them.

Key words: motivation, staff, restaurant business, efficiency, loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У МІСТІ БЕРДИЧІВ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ	9
1.1.Характеристика ресторанного бізнесу в м. Бердичів Житомирської області.....	9
1.2.Аналіз споживачів та конкурентного середовища в період з 2019-2023р.....	12
1.3.Актуальні напрямки розвитку ресторанного бізнесу в м. Бердичів Житомирської області.....	16
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА КАФЕ «РОДИЧІ»	19
2.1. Загальні відомості кафе «Родичі»	19
2.2. Характеристика процесу обслуговування споживачів в кафе «Родичі»	20
2.3. Інноваційні рішення в кафе «Родичі»	22
2.4. Мотиваційні інструменти управління персоналом в кафе «Родичі»	23
2.5 SWOT – аналіз та показники економічної діяльності кафе «Родичі».....	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ СПОСОБІВ МОТИВАЦІЇ В КАФЕ «РОДИЧІ»	29
3.1. Суть мотивації персоналу в готельно ресторанному господарстві	29
3.2.Сучасні методи мотивації в підприємства готельно-ресторанного господарства.....	32
3.3.Напрями удосконалення проблем мотивації в управлінні підприємством готельно-ресторанного господарства	36
3.4. Удосконалення мотиваційних інструментів управління в кафе «Родичі»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ	48

ВСТУП

Ресторанне господарство – це сфера людської діяльності, що в останні роки стрімко розвивається. Український ресторанний ринок розвивається дуже динамічно: збільшилась кількість ресторанів та інших підприємств ресторанного господарства, поліпшилися їх зовнішній вигляд і асортимент пропонованих страв і напоїв.

Ресторанне господарство Бердичева, як і в цілому по Україні, зазнало значних змін. Приплив туристів, особливо в літній сезон, призвели до збільшення попиту на харчування поза домом. Це, в свою чергу, стимулювало розвиток ресторанної індустрії, що виразилося в:

- **Відкритті нових закладів:** За останні кілька років у Бердичеві з'явилося багато нових ресторанів, кафе та барів, що пропонують широкий спектр страв та напоїв на будь-який смак та бюджет.
- **Розширенні існуючих закладів:** Багато вже існуючих ресторанів та кафе розширили свої меню, додали нові послуги, або ж оновили дизайн та інтер'єр.
- **Підвищенні якості послуг:** Завдяки зростанню конкуренції, ресторани та кафе Бердичева прагнуть постійно вдосконалювати якість своїх послуг, пропонуючи кращий сервіс, більш вишукані страви та цікаві розважальні програми.

Однак, як і в цілому по Україні, ресторанна індустрія Бердичева стикається з низкою проблем [1].

Мотивація є ключовим елементом успішного управління, особливо в галузі, де якість обслуговування і взаємодія з клієнтами визначають успіх підприємства. Управління мотивацією на готельно-ресторанному підприємстві вимагає уваги та систематичних підходів. Менеджмент повинен дбати про справедливість винагород, створювати можливості для професійного росту та активно взаємодіяти з персоналом. Тільки таким чином можна забезпечити високий рівень мотивації,

що позитивно позначиться на якості обслуговування та загальному успіху підприємства.

Для вирішення проблем мотивації можуть вживати різні заходи. Прикладом може бути підвищення зацікавленості до роботи шляхом задоволення потреб працівників, встановлення систем нагород та визнання, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку, створення позитивного та сприятливого робочого середовища, поліпшення комунікації та обміну інформацією [2].

Об'єкт дослідження – управлінські процеси в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – удосконалення процесу мотивації персоналу в кафе «Родичі».

Мета дослідження – провести дослідження перспективних шляхів удосконалення управління персоналом в закладі ресторанного господарства, враховуючи вітчизняний та міжнародний досвід. Запропонувати актуальні способи мотивації персоналу для кафе «Родичі».

Для досягнення поставленої мети необхідно реалізувати наступні завдання:

- дослідження стану ресторанного господарства в м. Бердичів Житомирської області;
- визначення конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в м. Бердичів Житомирської області;
- дослідження перспективних шляхів розвитку закладів ресторанного господарства в м. Бердичів Житомирської області;
- охарактеризувати процес обслуговування в кафе «Родичі»;
- визначити наявні способи мотивації персоналу в кафе «Родичі»;
- внести пропозиції по удосконаленню мотиваційних інструментів управління персоналом в кафе «Родичі»[3].

РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У МІСТІ БЕРДИЧІВ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Характеристика ресторанного бізнесу в м. Бердичів Житомирської області

Ресторанний бізнес у місті Бердичів, Житомирської області, являє собою динамічно розвиваючу сферу, що має значний потенціал для зростання.

Населення міста Бердичів станом на 2023 рік складає 55 000.

Кількість закладів ресторанного господарства: близько 100 ресторанів, кафе та барів різних типів та спеціалізацій.

ЗРГ в м. Бердичів характеризуються широким спектром кулінарного спрямування та варіативною ціновою політикою.

Високий рівень конкуренції, особливо в центрі міста. Там знаходиться приблизно 25 закладів ресторанного господарства Середня ціна чека: 150-300 грн.

Нами досліджено тенденції розвитку ресторанного бізнесу в місті Бердичів.

Актуальними шляхами розвитку ресторанного господарства є:

- клієнтоорієнтований підхід в обслуговуванні гостей;
- управління лояльністю споживачів;
- популяризація послуг доставки та самовивозу замовлень;
- концептуалізація ресторанних підприємств;
- зростає популярність онлайн-замовлення їжі з ресторанів;
- кейтеринг: ресторани пропонують послуги кейтерингу для приватних та корпоративних заходів.

Зростання купівельної спроможності та розвиток туризму стимулюють попит на ресторанні послуги.

Наразі споживачі шукають нові кулінарні враження, що призводить до зростання популярності авторської кухні та незвичайних страв.

Для ресторанного бізнесу міста Бердичів можна виділити наступні можливості [5].

1) Відкриття нового ресторану: Існує потенціал для відкриття нових ресторанів, особливо в районах з високою щільністю населення та низьким рівнем конкуренції.

2) Розширення меню: Існуючі ресторани можуть розширити своє меню, щоб запропонувати нові страви та кухні.

3) Запровадження нових послуг: Ресторани можуть запропонувати нові послуги, такі як доставка їжі, кейтеринг або проведення заходів.

4) Зосередження на онлайн-маркетингу: Використання онлайн-платформ та соціальних мереж для просування ресторану та залучення нових клієнтів.

5) Створення унікальної атмосфери: Створення унікальної та привабливої атмосфери в ресторані може допомогти йому виділитися на тлі конкурентів.

Грунтуючись на аналітичних дослідженнях і умовах сьогодення, нами виділено наступні виклики ресторанного бізнесу в місті Бердичів.

1) Висока конкуренція: конкуренція в ресторанному бізнесі Бердичева досить висока, що може ускладнити залучення нових клієнтів та утримання старих.

2) Низька маржа: рентабельність ресторанного бізнесу в Україні загалом невисока, що може ускладнити отримання прибутку.

3) Складність пошуку кваліфікованого персоналу, що пов'язано з відтоком кадрів закордон через військову агресію; або їх переїздом в відносно безпечніші регіони України.

4) Змінні ціни на продукти харчування: зростання цін на продукти харчування спричинено збільшенням тарифів на автоперевезення; частина імпортової сировини збільшилась в тарифах через більш тривалий період їх поставки в Україну (через відсутність авіаперевезень та заблокованих морських шляхів). Вказані фактори можуть негативно вплинути на рентабельність ресторану.

5) Зміна економічних умов: економічні спади можуть призвести до зниження попиту на ресторанный послуги, що буде пов'язано з покупною спроможністю споживачів.

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в місті Бердичів нами пропонується провести ряд заходів:

1) Проведення маркетингових досліджень: що дозволить краще зрозуміти потреби та уподобання цільової аудиторії.

2) Розробка чіткої концепції, яка буде відрізняти конкретний ЗРГ його від конкурентів і буде впізнаваним серед споживачів.

3) Забезпечення високої якості готової продукції та обслуговування, дотримання вимог системи НАССР.

4) Ефективне управління витратами: Ефективне управління витратами, щоб максимізувати рентабельність.

5) Використання нових технологій, таких як онлайн-замовлення та системи доставки, для покращення зручності для гостей.

Ресторанный бізнес Бердичева динамічно розвивається, пропонуючи жителям та гостям міста безліч типів, спеціалізацій та різновидів закладів, де можна задовольнити будь-який смак та бюджет.

Типи закладів:

- Ресторани:

«Гостинний Двір» – занурення в українську кухню з автентичною атмосферою.

«Старий Бердичів» – подорож у часи середньовіччя з вишуканими стравами та елегантним інтер'єром.

«Лісова Казка» – мальовниче місце на околиці міста, де можна насолодитися європейською кухнею та свіжим повітрям.

- Кафе:

«Веранда» – затишна атмосфера та кава на будь-який смак, ідеальне місце для зустрічей з друзями.

«Львівська кав'ярня» – шматочок Львова в Бердичеві з ароматними круасанами та кавою по-львівськи.

«Уют» – домашня кухня та тепла атмосфера, де можна розслабитися та відчувати себе як вдома.

- Бари:

«Ліга Чемпіонів» – спортивний бар, де можна вболівати за улюблену команду та насолодитися пивом та коктейлями.

«Коктейль» – місце для любителів експериментів з авторськими коктейлями та елегантною атмосферою.

«Garage» – рок-бар з живою музикою та драйвовою атмосферою.

- Піцерії:

«Пеперончіно» – італійська класика з хрусткою піцою та ароматними спеціями.

«Чічі-Піцца» – доступні ціни, швидке обслуговування та смачна піца на будь-який смак.

«Фрателлі» – сімейна піцерія з затишною атмосферою та домашньою випічкою.

- Кав'ярні:

«Coffee Boom» – кава з усього світу та стильний дизайн, ідеальне місце для роботи або ділової зустрічі.

«Coffee Room» – затишна кав'ярня з видом на місто та приємною музикою.

Спеціалізація закладів:

- Українська кухня: «Гостинний Двір», «Старий Бердичів», «Варенична», «Українська хата»
- Європейська кухня: Ресторан «Лісова Казка», Кафе «Веранда», Ресторан «Chateau»
- Східна кухня: Суші-бар «Wok», Ресторан «Сакура», Кафе «Мангал»
- Італійська кухня: Піцерія «Пеперончіно», Піцерія «Чічі-Піцца», Ресторан «Trattoria»
- Американська кухня: Ресторан «Cowboy Club», Кафе «The Garage»,

1.2. Аналіз споживачів та конкурентного середовища в період з 2019 - 2023 р

Ресторанний бізнес є перспективною галуззю економіки України та основною складовою туристичної галузі нашої держави. Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельно-ресторанної діяльності. Ресторанний бізнес забезпечує розвиток туристичної галузі, економіки країни загалом та є складовою сфери обслуговування, що в свою чергу впливає на зайнятість населення, сприяє наповненню держбюджету, залученню капіталів та розвитку інфраструктури.

Конкурентоспроможність регіону і ефективність роботи підприємств сфери ресторанного бізнесу не може бути забезпечена без обліку тенденцій глобалізації й міжнародної інтеграції підприємств галузі. Тому нашим завданням в даній роботі є визначення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу як категорії та властивості в умовах ринку.

Сфера ресторанного обслуговування на території України розвивається нерівномірно і носить чітко виражений регіональний характер. Для регіонального ринку характерним є розвиток матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженість та різноманітність їх мережі, якість та обсяг послуг, пропонувані готельним господарством та ресторанными підприємствами. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі, а ресторанне господарство здійснює функції забезпечення харчуванням туристів (споживачів) [4].

Динаміка ресторанного бізнесу в м. Бердичів, Житомирська область, протягом 2019-2023 років. Вона охоплює аналіз споживачів та конкурентного середовища [5].

Нами досліджено демографічну характеристику мешканців міста Бердичів (рисунок 1.1)

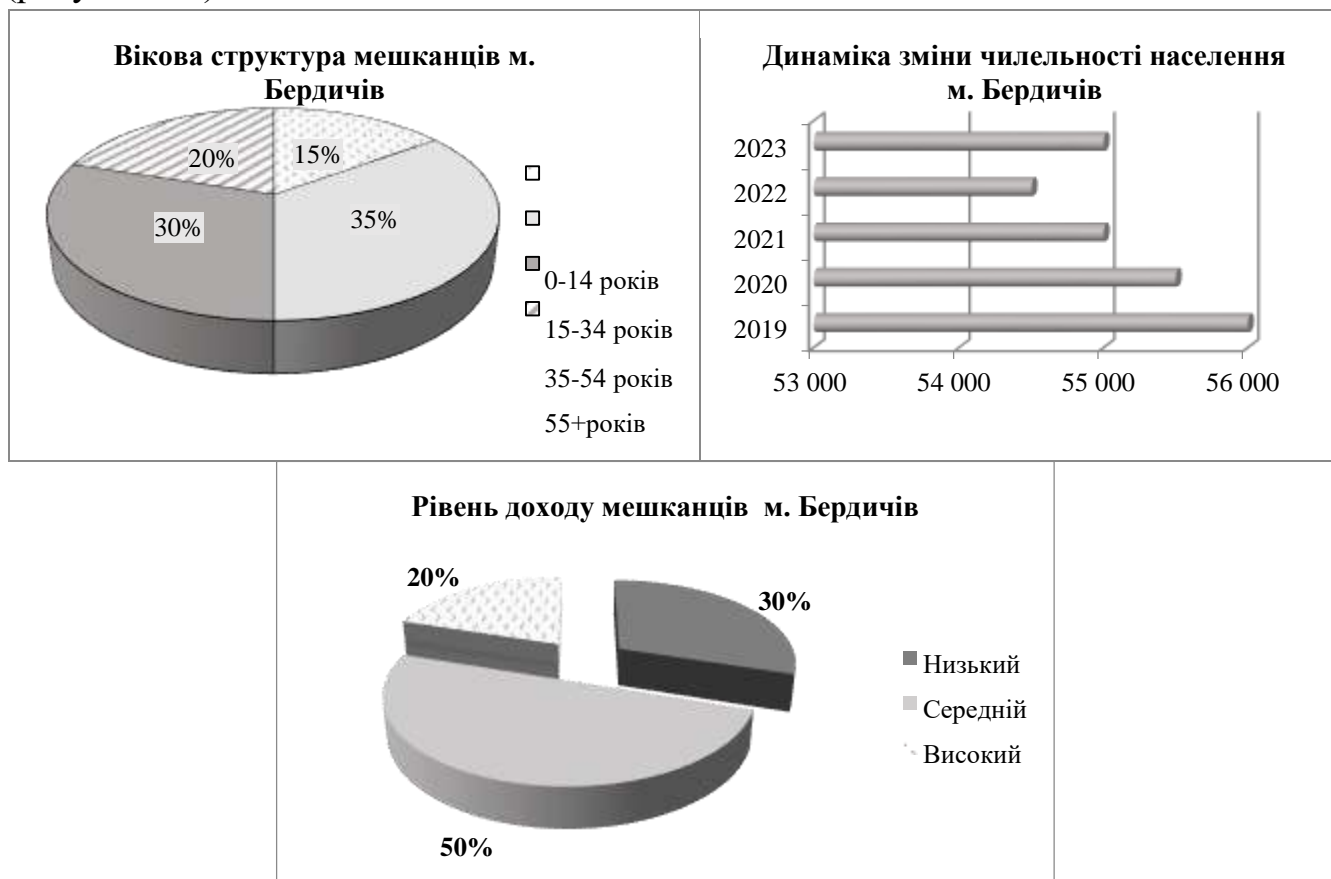


Рис. 1.1 – Демографічна характеристика мешканців м. Бердичів

[6]

Молодь буде надавати перевагу закладам які пропонують страви і продукцію, що підходить під концепцію здорового харчування. Також для таких гостей буде важливим дизайнерське рішення закладу ресторанного господарства, та його концептуалізація.

Гості середньої вікової категорії, віком 35-54 роки, будуть переважно обирати сімейні заклади, та підприємства де є дитяче меню, або окремі страви для дітей. Також даний контингент гостей враховує наявність в підприємствах окремої дитячої кімнати. Гості старшого віку обирають місця де спокійна атмосфера, домашня кухня, а також доступні ціни. Підлітки віком 16-18 роки, буде надавати

перевагу там де швидке обслуговування, доступні ціни і можливість пограти настільні ігри з друзями.

Ми вважали за доцільне охарактеризувати поведінкові особливості споживачів.

Зростання купівельної спроможності: За період з 2019 по 2023 рік купівельна спроможність населення Бердичева зросла на 10%.

Зміна харчових звичок: Споживачі стають більш вибагливими й шукають нові кулінарні враження. Зростає популярність здорової їжі, вегетаріанства та веганства. Зростання популярності онлайн-замовлень: Все більше людей замовляють їжу з ресторанів онлайн[6].

З метою визначення конкурентного середовища закладів ресторанного господарства м. Бердичів, нами досліджено (рис. 1.2 та 1.3):

- динаміку зміни чисельності ЗРГ;
- розподіл ЗРГ на сегменти за їх ціновою політикою;
- відсоткове співвідношення різних типів ЗРГ;
- розподіл ЗРГ за їх кулінарним спрямуванням.

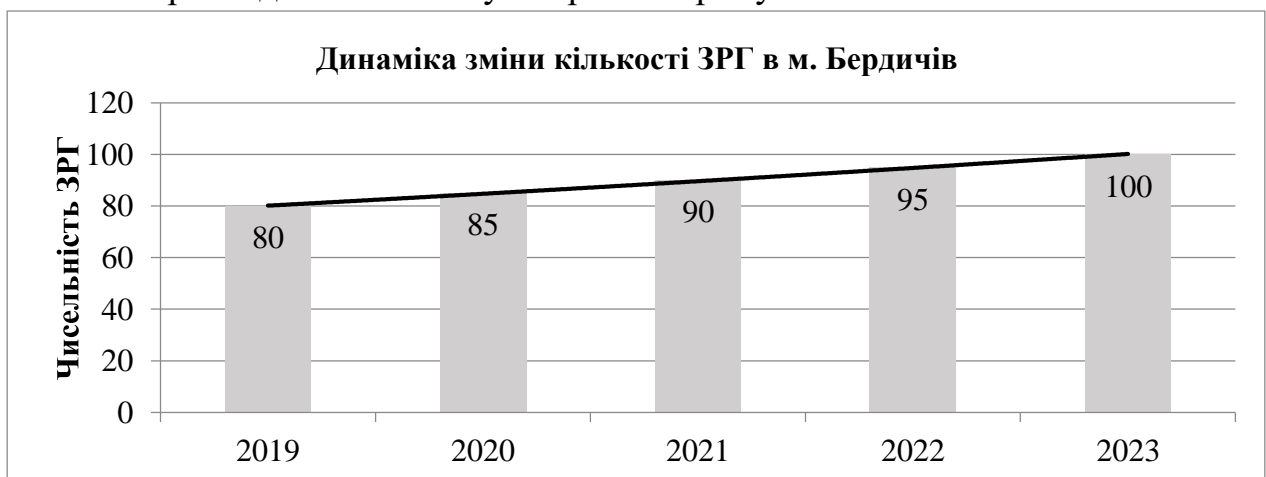


Рис. 1.2 - Динаміка зміни кількості ЗРГ в м. Бердичів

[6]

Згідно наведених даних, можна зробити висновок, що протягом останніх п'яти років в м. Бердичів спостерігалось зростання кількості ЗРГ та відкриття нових закладів, що є позитивним фактором економічного розвитку даного міста.

Характеристику співвідношення типів ЗРГ, їх кулінарного спрямування та цінової політики наведено на рисунку 1.3.

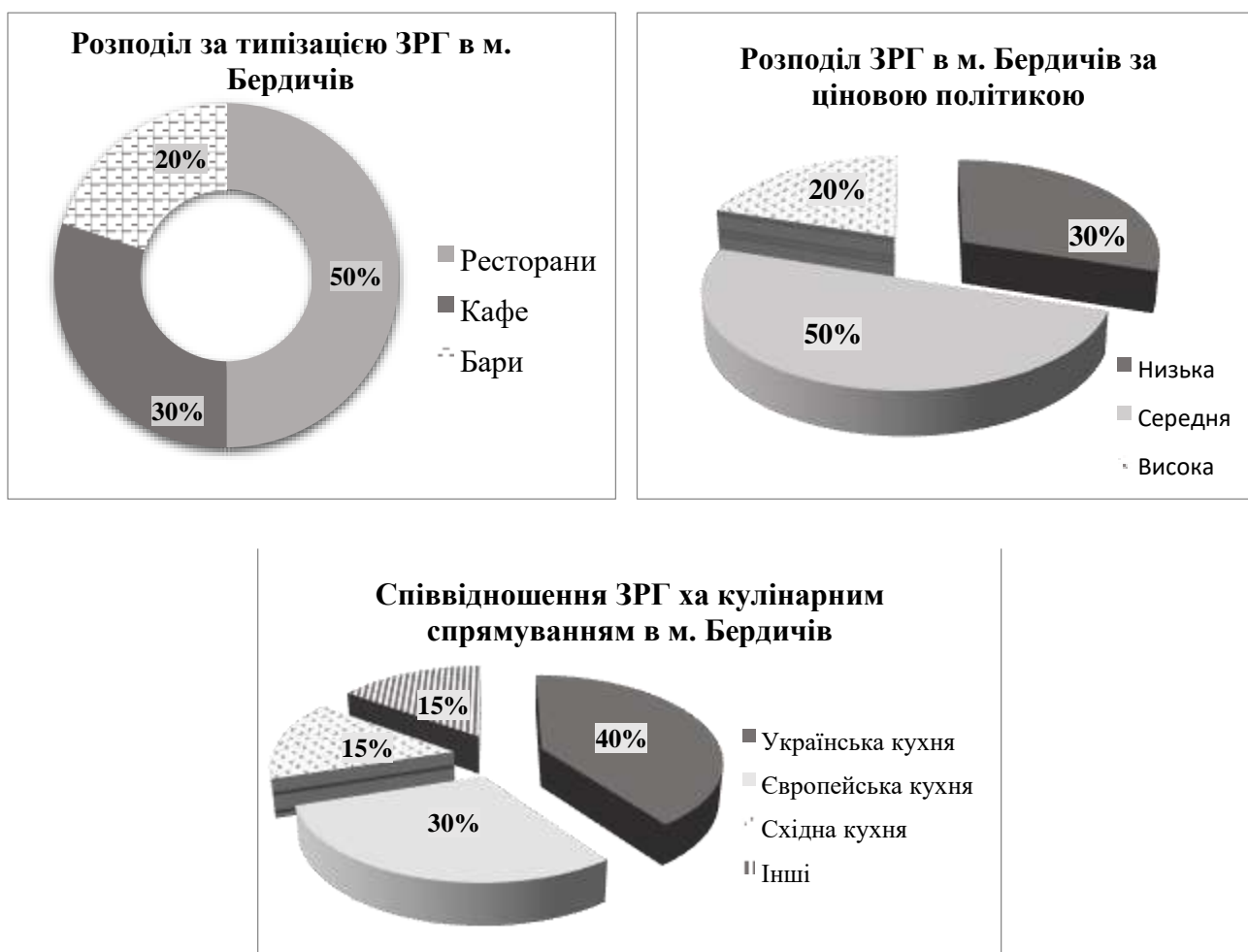


Рис. 1.3 – Аналіз ЗРГ в м. Бердичів

[32]

Ринок ресторанного бізнесу в Бердичеві протягом 2019-2023 років демонстрував стійке зростання. Зростання купівельної спроможності та зміна харчових звичок споживачів стимулюють попит на ресторанный послуги. Конкурентне середовище стає все більш жорстким, що змушує ресторани шукати нові способи залучення та утримання клієнтів.

1.3. Актуальні напрямки розвитку ресторанного бізнесу в м. Бердичів Житомирської області

Кулінарне мистецтво і сучасний ресторанний бізнес мають свої тенденції, що постійно змінюються в залежності від уподобань споживачів. Відстеження інтересів та смаку клієнтів має велике значення для шеф-кухарів, власників ресторанів та усіх працівників індустрії громадського харчування. Завдяки швидкому розвитку технологій, за останні роки відбулися суттєві зміни у кулінарному світі. Плануючи розпочати або активно розвивати власний ресторанний бізнес, варто ознайомитися з його основними тенденціями [7].

При відвідуванні ресторану клієнти звертають увагу майже на все, починаючи з зовнішнього вигляду будівлі до способу приготування кулінарних страв. Плануючи власний бізнес, зверніть увагу на наступні тенденції:

1. Послуга доставки ресторанних страв. Клієнти люблять поласувати смачними стравами з ресторану у комфортній атмосфері власної оселі. Тому подібна послуга допоможе вам збільшити кількість постійних клієнтів.

2. Кухня з мінімальною кількістю відходів. Проблеми навколишнього середовища, що призводять до зміни клімату, змушують людей задумуватися про кількість відходів та шляхи їхньої переробки. Тому деякі заклади пропонують інноваційні та оригінальні способи використання відходів, що не впливають на екологію.

3. Вигідні бонуси та пропозиції. Для збільшення кількості постійних клієнтів спробуйте використати додаткові стимули, наприклад, бонуси за замовлення їжі з ресторану у вечірній час.

Ресторанний бізнес у м. Бердичів Житомирської області протягом останніх років динамічно розвивається. Це пов'язано з зростанням купівельної спроможності населення, розвитком туризму та зміною харчових звичок споживачів.

1. Орієнтація на нові тренди

Здорове харчування: Зростає попит на здорову їжу, вегетаріанські та веганські страви. Ресторани можуть запропонувати меню, яке відповідає цим трендам, щоб залучити нову аудиторію.

Локальні продукти: Використання сезонних та локальних продуктів стає все більш популярним. Ресторани можуть співпрацювати з місцевими фермерами, щоб запропонувати свіжі та якісні страви.

Авторська кухня: споживачі шукають нові кулінарні враження. Ресторани можуть запропонувати авторські страви та незвичайні поєднання смаків, щоб виділитися на тлі конкурентів.

Досвід: ресторани можуть зосередитися на створенні унікального досвіду для своїх клієнтів. Це може включати тематичні вечори, дегустації, майстер-класи та інші заходи.

2. Використання нових технологій

Онлайн-замовлення: все більше людей замовляють їжу з ресторанів онлайн. Ресторани можуть запропонувати зручний веб-сайт або мобільний додаток для онлайн-замовлень.

Доставка їжі: доставка їжі стає все більш популярною послугою. Ресторани можуть запропонувати власну доставку або співпрацювати з сервісами доставки їжі.

Соціальні мережі: соціальні мережі – це потужний інструмент для просування ресторану. Ресторани можуть використовувати їх, щоб ділитися новинами, фотографіями страв, відгуками клієнтів та іншою інформацією.

Системи лояльності: системи лояльності можуть допомогти ресторанам залучити та утримати постійних клієнтів.

3. Підвищення якості обслуговування

Висококваліфікований персонал: важливо мати кваліфікованих кухарів, офіціантів та інший персонал, який зможе забезпечити високий рівень обслуговування.

Індивідуальний підхід: спілкування з клієнтами та увага до їхніх потреб – це ключові фактори успішного обслуговування.

Чистота та комфорт: важливо підтримувати чистоту та комфорт в закладі, щоб створити приємну атмосферу для клієнтів.

4. Розширення цільової аудиторії

Сімейні ресторани: сімейні ресторани можуть запропонувати меню, яке підходить для дітей, а також ігрові зони та інші розваги для дітей.

Бізнес-ланчі – це популярна послуга серед офісних працівників. Ресторани можуть запропонувати вигідні та смачні бізнес-ланчі, щоб залучити цю аудиторію. Заходи та події: ресторани можуть організовувати заходи та події, щоб залучити нових клієнтів та створити атмосферу свята.

5. Адаптація до нових умов

Зміна економічних умов: Ресторани повинні бути готові до змін економічних умов та вміти адаптувати свою цінову політику та меню.

Зміна харчових звичок: Ресторани повинні постійно відстежувати зміни [8].

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА КАФЕ «РОДИЧІ»

2.1 Загальні відомості кафе «Родичі»

Кафе «Родичі» – це затишне кафе в центрі Бердичева, яке пропонує смачну домашню їжу та привітну атмосферу. Кафе розташоване в історичній будівлі, яка колись була домом для заможної родини. Інтер'єр закладу оформлений у традиційному українському стилі, з дерев'яними меблями та вишивкою на стінах. Меню включає широкий спектр українських страв, таких як вареники, борщ, котлети по-київськи та деруни. Кафе також пропонує широкий вибір випічки, тортів та пиріжків [9].

Персонал привітний і уважний. Вони завжди раді допомогти вибрати страву та відповісти на будь-які ваші запитання.

Кафе «Родичі» – це чудове місце, щоб скуштувати смачну домашню їжу та відчувати українську гостинність, та має два поверхи та літню терасу.

Характеристика кафе «Родичі»:

Тип кухні – українська;

Цінова політика – 100 - 800;

Обслуговування – офіціантами;

Способи розрахунку – готівка або термінал;

Меню є в електронному вигляді і паперовому;

Години роботи: понеділок-неділя 8:00-22:00;

Адреса: вул. Житомирська, 25, Бердичів, Житомирська область, 18000, Україна;

Телефон: +380 44 235 32 77;

Зручності: Wi-Fi, тераса, парковка, дитяча кімната;

Місткість :70[10];

Веб-сайт:

<https://www.facebook.com/cafferegionyc/photos/a.521347064556285/27978432335>

[73312/?type=3](#);Інстаграм:

2.2 Характеристика процесу обслуговування споживачів в кафе

1. Процес обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства – це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у харчуванні, відпочинку та розвагах. Він складається з ряду етапів, кожен з яких має свої особливості та важливість [11].

Склад та характеристика приміщень для обслуговування:

Зал для гостей: Це основне приміщення кафе, де розташовані столи та стільці для розміщення гостей.

Кількість місць для гостей в залі-70.

Наявність окремих зон для куріння та некурящих – присутнє.

Наявність сцени для виступів – теж присутнє.

Бар: тут готуються та подаються напої.

Розмір бару – 15 квадратних метрів.

Кількість барних стійок у барі – одна.

Наявність холодильника для зберігання напоїв – наявність льодогенератора.

Кухня: тут готуються страви для гостей.

Наявність холодильника для зберігання продуктів.

Наявність морозильної камери – наявна.

Мийна: миється посуд, столові прибори та кухонне обладнання.

Туалет: гості можуть помити руки та скористатися туалетом.

Кількість кабінок у туалеті – 2, наявність умивальника та дзеркала в туалеті.

Службові приміщення: тут розташовані роздягальні для персоналу, кімнати відпочинку, склади тощо.

2. Технологічний процес підготовки торгівельних приміщень до обслуговування: Прибирання та дезінфекція приміщень:

Підлога миють та дезінфікують, столи та стільці протираються вологою ганчіркою, стіни та стеля протираються пилососом, туалет дезінфікується.

Розстановка меблів: столи та стільці розставляються в залі відповідно до плану розсадки.

Сервірування столів: на столи ставляться скатертини, серветки, тарілки, столові прибори та склянки.

Підготовка до роботи обладнання: перевіряється працездатність холодильника, морозильної камери, плити, духовки, посудомийної машини тощо.

Підготовка до роботи персоналу: персонал інструктується щодо меню, правил обслуговування та санітарних норм.

3. Методи та форми обслуговування в закладі ресторанного господарства: Обслуговування офіціантами: Офіціанти приймають замовлення у гостей, приносять їм страви та напої, прибирають зі столів.

4. Технологічний процес обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства: зустріч та розміщення гостей – гостей зустрічає адміністратор. Офіціант підходить до столу, вітає гостей і пропонує їм меню.

Допомагає гостям вибрати страви та напої та записує замовлення. Приготування та подача страв: замовлення передається на кухню.

Кухарі готують страви, офіціанти подають страви гостям.

Обслуговування під час їжі: офіціанти пропонують гостям додаткові страви та напої, міняють тарілки та прибори. Також стежать за тим, щоб гості були задоволені [12].

Розрахунок з гостями: офіціанти пропонують гостям рахунок. Гості оплачують рахунок.

Офіціанти дякують гостям і прощаються з ними.

5. Аналіз використання місткості зали, його пропускної спроможності, завантаженості робітників для обслуговування:

Місткість зали- 70.

6. Програмні продукти в кафе:

Системи автоматизації замовлень: ці системи дозволяють робити замовлення через електронні планшети або смартфони.

Системи управління запасами: системи дозволяють відстежувати запаси продуктів харчування та напоїв.

Системи управління персоналом: системи дозволяють планувати графіки роботи персоналу, відстежувати їх присутність та продуктивність.

Системи бухгалтерського обліку: системи дозволяють вести бухгалтерський облік ресторану.

7. Автоматизація системи управління персоналом на підприємстві харчування: автоматизація системи управління персоналом на підприємстві харчування може допомогти знизити витрати на персонал.

Покращує продуктивність персоналу. Підвищує рівень задоволеності персоналу роботою [13].

2.3. Інноваційні рішення в кафе «Родичі»

Сучасні реалії функціонування ресторанного бізнесу вимагають найновіших методів управління в умовах змінного та динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Ухвалення управлінських рішень вимагає оцінку, аналіз та прогнозування розвитку підприємства. Та у той же час необхідним є забезпечення відповідності між мікросередовищем та макросередовищем і результатами фінансово-господарської діяльності закладу, що при цьому висуває високі вимоги до інформаційного, управлінського та фінансового забезпечення управління підприємством [14].

Щоб залишатися конкурентоспроможним та залучати нових клієнтів, кафе «Родичі» впровадили наступні інноваційні рішення:

1. Цифрові технології: створення онлайн-замовлення – дозволяє клієнтам замовляти їжу та напої онлайн. Впровадження безконтактної оплати: пропонує клієнтам можливість оплачувати замовлення за допомогою смартфонів або карток.

Використання систем QR-кодів: розміщення QR-коди на столах, щоб гості могли переглядати меню, замовляти їжу та оплачувати замовлення за допомогою своїх смартфонів. Активний розвиток соціальних мереж: Ведення сторінки кафе в соціальних мережах, публікувати цікавий контент.

2. Унікальні пропозиції: організація тематичних вечорів: проведення вечорів живої музики. Створення унікальної атмосфери: забезпечення затишної та приємної атмосфери в кафе, використання оригінального декору, музики та освітлення.

3. Підвищення якості обслуговування: використання систем зворотного зв'язку: пропонувати гостям можливість залишити відгуки про кафе на вебсайті або в соціальних мережах. Персоналізований підхід до гостей: запам'ятовувати вподобання постійних гостей та пропонувати їм персоналізовані рекомендації. Швидке та ефективне обслуговування: зменшення часу очікування замовлень.

4. Турбота про навколишнє середовище: використання екологічно чистих продуктів, закупування продуктів у місцевих фермерів та використання екологічно чисті інгредієнти. Економія енергії та води: використання енергоефективні прилади та економити воду.

2.4. Мотиваційні інструменти управління персоналом в кафе «Родичі»

Мотивація персоналу є одним з найважливіших аспектів успішного ведення кафе. Мотивовані працівники більш продуктивні, творчі та лояльні до компанії. Вони також забезпечують краще обслуговування клієнтів, що може призвести до зростання продажів та прибутку [15].

У сучасних умовах управління бізнесом у галузі ресторанного господарства питання стимулювання персоналу є одним із ключових. Мотивовані співробітники є гарантією успішного функціонування закладу, його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Впровадження ефективної системи мотивації персоналу може значно покращити роботу ресторанного закладу.

Задоволений та мотивований персонал може сприяти досягненню кращих результатів та отриманню конкурентних переваг. Досліджуються актуальні проблеми стимулювання персоналу в ресторанних закладах, аналізуються наявні мотиваційні інструменти та пропонуються шляхи їх вдосконалення.

В останні роки основним способом мотивації персоналу ресторанних компаній стало фінансове стимулювання праці.

В кафе Родичі є декілька способів мотивувати персонал, нами представлена ця інформація у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Мотиваційні інструменти персоналу, які використовують в кафе «Родичі»

Спосіб мотивації	Шляхи реалізації в кафе «Родичі»	Переваги	Недоліки
Матеріальна мотивація	премія найшвидшому офіціантові місяця, нагорода кухареві, що придумав нову страву, яка впишеться в загальну концепцію закладу або знизить собівартість наявних;	Персонал закладу зацікавлений удосконалити технологічні операції обслуговування гостей та приготування страв, оскільки пророблена робота буде фінансово підкріплена; При оптимальному впровадженні у процес обслуговування новації можуть швидко окупитись.	додаткові матеріальні та ресурсні затрати для закладу: необхідно виділити час, людські ресурси та сировинні продукти для пророблення нових рецептурних композицій; є ризик, що нововведення в меню не будуть затребуваними серед гостей
Навчання персоналу та кар'єрного зростання	відправляють співробітників на конференції семінари, не забувають про курси для шеф-кухарів, барменів, офіціантів щоб вони мали змогу отримати нові знання і повчитися у експертів;	Нові знання, вміння та навички можна ефективно інтегрувати у виробничі процеси закладу	додаткові матеріальні витрати
Надання місця проживання	працівникам надається місце проживання	збільшення мобільності та гнучкості робочої сили	додаткові матеріальні витрати

Соціальні пакети та пільги	соціальні пакети та пільги (медичне страхування, знижки на послуги)	забезпечують додаткову підтримку та лояльність персоналу	додаткові матеріальні витрати
----------------------------	---	--	-------------------------------

Розроблено автором

Мотиваційна система має бути збалансованою і містити в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Тільки в цьому разі вона буде ефективною і дасть змогу досягти високих результатів.

Мотивація персоналу – це не разова акція, а безперервний процес. Завжди важливо шукати нові способи заохочення та стимулювання своїх співробітників.

2.5 SWOT – аналіз та показники економічної діяльності кафе «Родичі»

SWOT-аналіз ресторану є ефективним інструментом бізнес-аналізу для виявлення різних факторів у ресторані. Він включає сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і загрози (T).

Вивчення сильних і слабких сторін проводиться в напрямку вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технічної, інформаційної, кадрової, які визначають загальний стан підприємства на ринку таблиці 2.2

Таблиця 2.2- Сильні й слабкі сторони кафе «Родичі»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Виробництво основних і додаткових послуг	1.Якість надання послуг на вищому рівні 2.Система контролю за якістю працює ефективно;	1.Ніяких додаткових оновлень або розширення сервісу немає
2. Персонал	1.Має великий досвід роботи і традиції в наданні сервісу.	1.Недостатня майстерність персоналу.

3.Інноваційноінвестиційна діяльність	1.Застосування інноваційної техніки в закладі;	1.Відсутнє залучення інвестицій.
4. Маркетинг	1.Кафе добре відоме у своїй місцевості. 1.Ведуть сторінки у соціальних мережах.	1.Відносно низькі витрати на рекламу і просування послуг.
5. Управління	1.Наявність прибутку.	1.Нестійкість фінансів компанії.
6. Фінанси	1.Високий рівень ліквідності для 2.Залучення фінансів 3.модернізації та розширення. Стабільні фінансові показники	1.Недосконала система оплати праці

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін ресторанного підприємства, або, інакше кажучи, проведення SWOT-аналізу.

Отже, за допомогою проведення SWOT-аналізу можна об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і ззовні.

**Таблиця 2.3- SWOT – аналіз діяльності підприємства
ресторанного господарства кафе «Родичі»**

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> - розширення та оновлення послуг й інших сервісів; - розширення програм лояльності; - орієнтація на більш широкий сегмент гостей; -зростання доходів населення.; - зменшення податкового навантаження. 	<ul style="list-style-type: none"> -сучасний інтер'єр; -невелика кількість конфліктів, мала плинність кадрів; -позитивні відгуки ; - зручна дорожньо-транспортна розв'язка; - зручне місце розташування ресторану (центр міста).
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> -високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні; -зниження курсу національної валюти; 	<ul style="list-style-type: none"> -інформаційні технології використовуються не у всіх сферах
<ul style="list-style-type: none"> -різке підвищення цін на енергоносії ; -зниження потенціалу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> діяльності організації, що знижує темпи розвитку; -немає можливості залучити висококваліфіковані кадри; - погана кадрова; - не розвинута реклама.

Для проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ресторанного підприємств необхідно зібрати такий перелік обов'язкової (зовнішньої) бухгалтерської, статистичної та фінансової звітності основних показників діяльності за два останні роки:

- 1) форма №1 «Баланс підприємства»;
- 2) форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Фінансово-економічний аналіз діяльності кафе «Родичі» наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Економічний аналіз діяльності кафе «Родичі»

Показники	Роки			Відхилення 2023 (+; -) до	
	2021	2022	2023	2021	2022
	1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5092,5	5634,4	6203,2	1110,7
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	4743,7	5191,3	5664,4	920,7	473,1
3. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4214,3	4475,5	4719,5	505,2	244,0
4. Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	526,4	715,8	944,9	418,5	229,1
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	459,9	613,6	655	195,1	41,4
6. Операційні витрати, тис. грн.	67,3	63,5	65,8	-1,5	2,3
7. Чистий прибуток, тис. грн.	0,7	38,4	224,3	223,6	185,9

Згідно з даними таблиці 2.4, у 2023 році дохід від реалізації продукції збільшився на 1110,7 тис.грн порівняно з 2021 роком та на 568,8 тис.грн порівняно з 2022 роком, і значення цього показника у 2023 році становить 6203,2 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації послуг у кафе «Родичі» також збільшився з 4743,7 тис.грн у 2021 році до 5191,3 тис.грн у 2022 році та до 5664,4 тис.грн у 2023 році, тобто зріс на 920,7 тис. грн. Це є позитивною тенденцією в роботі кафе.

Вартість послуг, наданих кафе «Родичі», також зростає.

Вони зросли з 4214,3 тис. грн у 2021 році до 4475,5 тис. грн у 2022 році та 4719,5 тис. грн у 2023 році, тобто на 505,2 тис. грн. Зростання витрат на обслуговування свідчить про збільшення закупівельних витрат, які впливають на ціноутворення продукції кафе. Однак, незважаючи на збільшення виробничих витрат ,валовий

прибуток кафе "Родичі" у 2023 році збільшився на 418,5 тис. грн порівняно з 2021 роком і на 229,1 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Адміністративні витрати кафе "Родичі" у 2021-2023 роках також мають тенденцію до зростання з 459,9 тис. грн у 2021 році до 655 тис. грн у 2023 році, тобто на 195,1 тис. грн. Інші операційні витрати кафе зменшилися з 67,3 тис. грн у 2021 році до 65,7 тис. грн у 2023 році.

Також спостерігається позитивна зростаюча тенденція в русі чистого прибутку: у 2023 році чистий прибуток склав 224,3 тис. грн, що на 223,6 тис. грн більше, ніж у 2021 році та на 185,9 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

Іншими словами, за період з 2021 по 2023 роки фінансові показники кафе "Родичі" показали зростання доходу від реалізації продукції на 1110,7 тис. грн, зростання чистого доходу на 920,7 тис. грн та зростання чистого прибутку на 223,6 тис. грн.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ СПОСОБІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КАФЕ «РОДИЧІ»

3.1. Суть мотивації персоналу в готельно ресторанному господарстві

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До головних з них – тих, що мають основоположний характер, – слід віднести потреби, інтереси, мотиви та стимули [16].

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їхнє поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння, «чому одні люди виконують легку роботу й залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», і відповіді на питання, «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші – цінностям нематеріального характеру?»

Потреби – це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, і разом з тим виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя й функціонування людини. Правомірним є й трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу також можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує та від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди порізно усувають свої потреби, стимулюють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один зі способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони набирають форми інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження та означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найпліднішим є той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення й вияву потреб та інтересів [17]. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю

сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об’єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з’являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви – це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме.

Модель мотивації через потреби показано на рисунку. 3.1



Рис. 3.1 Модель мотивації через потреби

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їхню дію та навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а

інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються й формуються на базі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу та сталість [18]. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять: потреба, яку людина хоче задовольнити; благо, що може задовольнити цю потребу; трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага; ціна – витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру, що пов'язані з трудовою дією.

3.2 Сучасні методи мотивації в підприємства готельно-ресторанного господарства

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [19].

Відомо, що мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації.

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів

підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства – уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання [20].

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

Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств. Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами:

1. низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією; 2. необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

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

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

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

умовах економічного спаду удосконалення окремих способів мотивації є неможливим. Відомо, що неможливо створити єдину систему мотивації для будь-якого підприємства. За цих умов головним завданням менеджменту підприємств ресторанного господарства є формування такої системи мотивації, яка підходить саме його підприємству на певному етапі розвитку. Для вирішення цього завдання необхідно створити механізм мотивації для підвищення ефективності праці [21].

У комплексі антикризових заходів робота з мотивації персоналу зосереджується навколо двох основних завдань:

1. стабілізації персоналу (морального клімату в колективі).
2. удосконалення системи матеріальної мотивації.

Одним із заходів, направлений на стабілізацію персоналу, є відкрите інформування співробітників про поточний стан справ на підприємстві ресторанного господарства та заходах, які планується здійснювати. Саме під час кризової ситуації працівники гостро відчують необхідність у визначеності та впевненості в тому, що керівництво має план дій. Це досягається шляхом проведення роз'яснювальної роботи: у зв'язку з чим прийняті ті або інші заходи і якими є подальші перспективи розвитку підприємства. При цьому, важливо, щоб інформація йшла від керівника. Форми подання інформації можуть бути різними. Для підприємств ресторанного господарства доцільним буде особисте звернення керівника під час загальних зборів трудового колективу або під час особистого контакту.

На практиці особистий контакт керівника з фахівцями підприємства – один з найбільш розповсюджених способів зниження невизначеності. За цих умов керівник може краще зрозуміти настрої в колективі та оперативно вирішити найбільш важливі проблеми.

Протягом ситуації нестабільності спілкування керівництва та персоналу повинно мати регулярний характер, під час якого важливо правильно визначити

цільову групу. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові заходи та спільна праця дають результат, мотивує працівників на подолання складнощів.

Таким чином, роз'яснювальна робота серед персоналу повинна містити такі відомості:

- характеристику ситуації щодо стану підприємства;
- найбільш вірогідний варіант розвитку підприємства, якщо не будуть вжиті антикризові заходи;
- заплановані заходи для запобігання погіршенню стану підприємства та результати, що очікуються;
- програму виходу підприємства із кризового стану та роль персоналу в її успішній реалізації.

Наступним завданням виступає вдосконалення системи матеріальної мотивації. На цьому етапі найчастіше виникають складнощі. Це пов'язано з тим, що показники, які були важливі під час стабільного періоду, у кризовій ситуації втрачають свою актуальність, а це вимагає необхідності коригування всієї системи оплати праці.

Ефективна оплата праці на підприємствах ресторанного господарства повинна задовольняти таким вимогам:

- стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;
- працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;
- бути «прозорою» для виконавців, для цього необхідно в систему мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;
- справедливості винагородження – сума винагородження повинна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання[22].

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несвоєчасності буде також демотивувати персонал.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства необхідно:

- розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;
- розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів;
- забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно скласти графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;
- визначити головних фахівців та сформувані механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Урахування категорій персоналу підприємства ресторанного господарства під час реалізації запропонованих заходів з мотивації є важливим. Так, для керівників, що ефективно діють у кризових ситуаціях вагомим стимулом може бути включення до складу партнерів підприємства. Для торговельно-обслуговуючого персоналу основним стимулом є дотримання зобов'язань з боку менеджменту підприємства у межах строків та розміру заробітної платні.

3.3 Напрями удосконалення проблем мотивації в управлінні підприємством готельно-ресторанного господарства

Один з дійових методів мотивації-створювання самоправних груп. У ролі приклада можна зіслатися на досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координація з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній [23].

Рекомендації для сучасних умов: оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який завісить від досягнутих результатів.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізуючи працю, наприклад: признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу; застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів; застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома; поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють; надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля та ін.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника надавати можливість примати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та інші [24].

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того як поліпшити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому неможна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступ к необхідній інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне в процесі роботи получить нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості.

Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких співпрацівник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, просунути їх по службі [25].

Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в що випускається продукцію. Людина – істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ньому глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість[31].

3.4. Удосконалення мотиваційних інструментів управління в кафе «Родичі»

Мотивація персоналу в ресторанному сегменті є системою стимулів, що спрямовані на підвищення ефективності праці та досягнення поставлених цілей. Цей підхід враховує внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на працівників ресторану. Внутрішні мотиватори охоплюють особисті цілі, потреби та амбіції працівників, тоді як зовнішні включають фінансові та нематеріальні винагороди.

У ресторанному бізнесі важливо враховувати особливості галузі, такі як висока конкуренція та швидкі темпи роботи. Мотивація персоналу сприяє забезпеченню стабільності та якісного обслуговування клієнтів. Застосування різноманітних стратегій мотивації дозволяє досягти балансу між внутрішніми потребами працівників та цілями організації[30].

Одним із ключових аспектів визначення мотивації є розподіл завдань та визначення ролей. Це створює умови для самовираження працівників та їхнього активного участі у досягненні спільних цілей. Системи фінансової мотивації, такі як премії за досягнення високих результатів чи участь у прибуткових проектах, стають стимулом для працівників до підвищення ефективності своєї діяльності [26].

Для того, щоб підвищити мотивацію персоналу та покращити ефективність роботи кафе «Родичі», можна впровадити наступні мотиваційні інструменти:

1. Фінансова мотивація:

Конкурентна заробітна плата: забезпечити персонал кафе конкурентну заробітну плату, яка буде відповідати ринковій ситуації та рівню кваліфікації працівників. Бонуси та премії: вести систему бонусів та премій за виконання поставлених завдань, досягнення певних цілей або виконання роботи на високому рівні. Участь у прибутку: надання персоналу частки від прибутку кафе, щоб зацікавити їх у кращих результатах роботи. Соціальний пакет: запропонувати

працівникам кафе конкурентний соціальний пакет, який може включати медичне страхування, оплату відпусток, оплату проїзду тощо.

2. Нематеріальна мотивація:

Визнання та похвала: регулярно дякувати та визнавати досягнення працівників кафе. Це може бути зроблено усно, письмово або за допомогою нагород. Можливість розвитку: забезпечити персоналу кафе можливість для розвитку та навчання новим навичкам. Це може бути зроблено за допомогою проведення тренінгів, семінарів, участі в конференціях тощо. Кар'єрний ріст: створити чітку систему кар'єрного росту в кафе, щоб працівники бачили перспективи для розвитку та підвищення свого професійного рівня. Сприятлива атмосфера: творити в кафе сприятливу та дружню атмосферу, де працівники будуть відчувати себе комфортно та цінувати їх. Залучення до прийняття рішень: залучати персонал кафе до прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи. Це може підвищити їхню мотивацію та відповідальність.

3. Індивідуальний підхід:

Вивчення потреб та мотивів: вивчити потреби та мотиви кожного працівника кафе, щоб підібрати для нього найбільш ефективні інструменти мотивації. Персоналізовані винагороди: запропонувати працівникам кафе персоналізовані винагороди, які відповідають їхнім інтересам та вподобанням.

Гнучкий графік роботи: розглядати можливість надання персоналу кафе гнучкого графіка роботи, щоб вони могли балансувати роботу з особистим життям.

Можливість відпочинку: забезпечити працівникам кафе можливість відпочивати під час роботи, щоб вони не відчували себе втомленими та вигорілими.

4. Використання сучасних методів мотивації:

Зворотний зв'язок: Регулярно надавати персоналу кафе зворотний зв'язок про їхню роботу, щоб вони могли знати, що роблять правильно, а що потрібно покращити. Командна робота: Заохочувати командну роботу та співпрацю між працівниками кафе [27].

Для успішного вдосконалення мотиваційних інструментів управління в кафе «Родичі» рекомендується: залучити до процесу персонал кафе, проводити обговорення, збирати ідеї та пропозиції від працівників, враховувати їхню думку при прийнятті рішень. Співпрацювати з консультантами: залучити до роботи фахівців з мотивації, управління персоналом, які допоможуть розробити ефективну стратегію та впровадити її на практиці.

Використовувати сучасні технології: застосовувати онлайн-платформи, мобільні додатки, системи зворотного зв'язку для підвищення ефективності мотиваційних інструментів. Постійно вчитися та розвиватися: відстежувати нові тренди в області мотивації, вивчати досвід інших компаній, впроваджувати інноваційні підходи.

Впровадження цих рекомендацій допоможе кафе «Родичі» створити систему мотивації, яка буде ефективно стимулювати персонал до праці, підвищити їхню задоволеність роботою та досягти кращих результатів [28]. Переваги та недоліки мотивації персоналу наведені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1- Переваги та недоліки шляхів удосконалення мотивації персоналу в кафе «Родичі»

Переваги запропонованих рішень	Недоліки запропонованих рішень
Фінансова мотивація	
1. Легко провадити та оцінити ефективність; 2. Може мати швидкий вплив на поведінку персоналу.	1. Може призвести до демотивації, якщо не буде справедливо.
Нематеріальна мотивація	

<ul style="list-style-type: none"> 1.Ефективна мотивація працівників у довгостроковій перспективі; 2. Може покращити моральний дух; 3. Більш економічно ефективні, ніж фінансові мотивації. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Може бути важко впровадити та оцінити. 2.Може бути менш ефективним, для деяких працівників.
Індивідуальний підхід	
<ul style="list-style-type: none"> 1.Більш ефективний, оскільки враховує індивідуальні потреби та мотивації працівників; 2.Може підвищити задоволеність роботою; 3.Може призвести до підвищення продуктивності. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Може бути складним у провадженні та оцінці; 2. Може бути дорогим, якщо потрібні додаткові ресурси, такі як навчання; 3.Може призвести до нерівності, якщо застосовується не справедливо.
Використання сучасних методів мотивації	
<ul style="list-style-type: none"> 1.Може зробити сучасну робочу силу більш ефективною та релевантною 2.Може допомогти покращити комунікацію та співпрацю 3. Зробити системи заохочення більш прозорим та справедливим. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Може бути дорогим, якщо потрібна нова технологія або програмне забезпечення; 2. Може бути важко впровадити та навчити персонал; 3. Може не підходити для всіх працівників.

Важливо зазначити, що не існує універсального підходу мотивації персоналу. Те, що працює в одній компанії, може не працювати в іншій. Тому важливо вивчити потреби та мотивації співробітників і розробити програму мотивації, яка їм підходить.

Після визначення переваг та недоліків, можемо надати схему з етапами впровадження мотиваційних рекомендацій к кафе «Родичі» рисунок 3.2

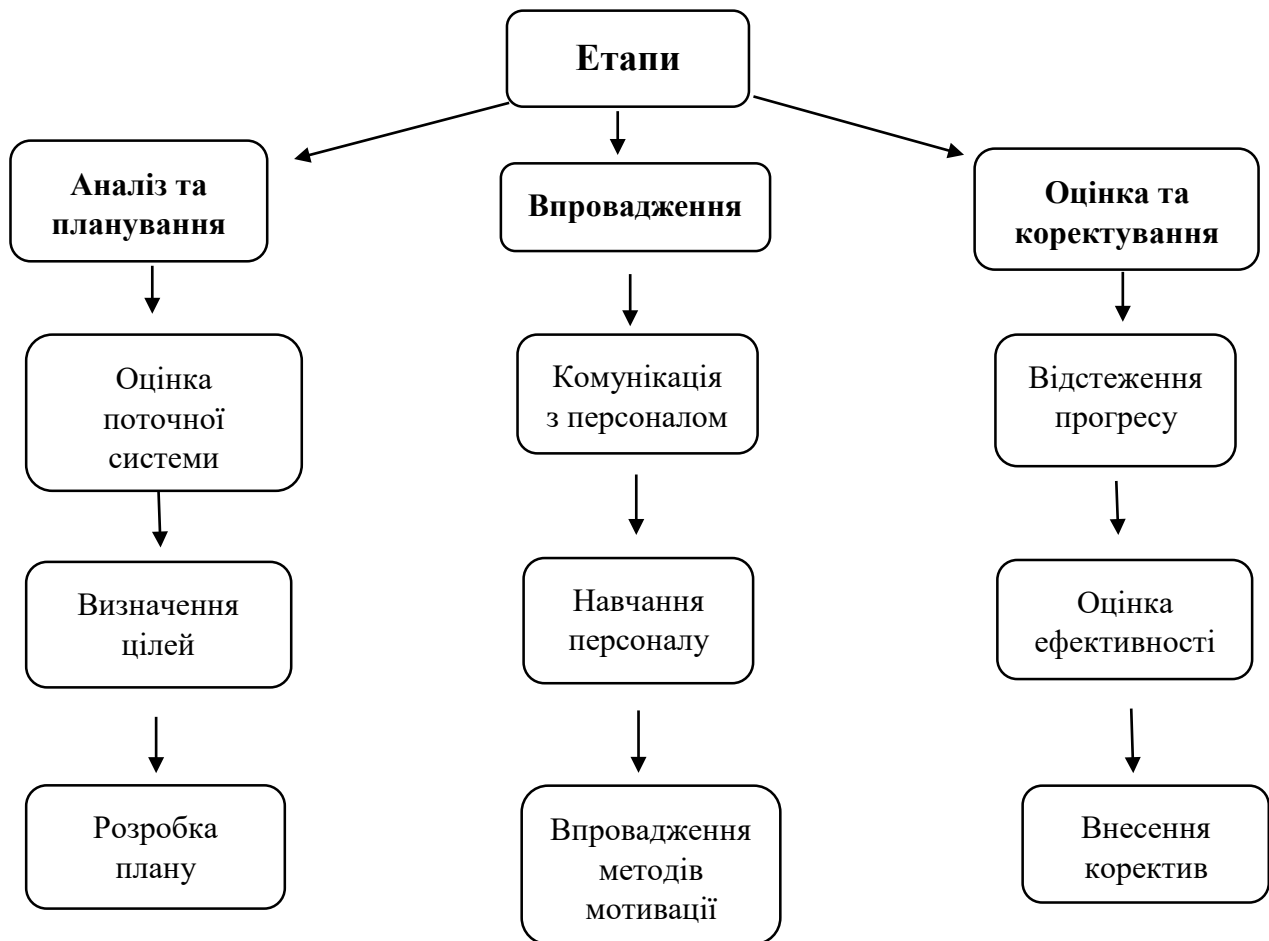


Рисунок 3.2 – Етапи провадження мотиваційних рекомендацій в кафе «Родичі»

Запропонувавши мотиваційні інструменти в кафе «Родичі» необхідно надати розрахунки щодо їх витрат таблиця 3.2

Таблиця 3.2 – Витрати на удосконалення мотиваційних інструментів управління в кафе «Родичі»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Збільшення заробітної плати	150000
Бонуси та премії	25000
Соціальний пакет	30000
Можливість розвитку	20000
Персоналізовані винагороди	25000
Всього:	250000

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Галузь ресторанного господарства – це динамічна та постійно зростаюча сфера, яка включає в себе широкий спектр підприємств, що займаються приготуванням та подачею їжі та напоїв. Ця галузь охоплює ресторани, кафе, бари, служби харчування, кейтерингові компанії та інші заклади, які пропонують харчування гостям.

Галузь ресторанного господарства – це складна та багатогранна сфера, яка пропонує безліч можливостей для тих, хто шукає динамічну та творчу кар'єру.

З ключових тенденцій, які формують галузь ресторанного господарства:

Зростання популярності здорової їжі: Споживачі все більше цікавляться здоровою їжею, що призвело до зростання попиту на страви, приготовлені з свіжих і натуральних інгредієнтів.

Персоналізація: Споживачі очікують, що їхні потреби та вподобання будуть враховані, тому ресторани все частіше пропонують персоналізовані меню та послуги.

Досвід: Споживачі шукають не лише їжу, але й досвід. Ресторани все частіше пропонують розваги, живу музику та інші заходи, щоб зробити відвідування більш цікавим.

Технології: Технології відіграють все більшу роль у галузі ресторанного господарства. Ресторани використовують онлайн-замовлення, мобільні платежі та інші технології для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності.

Мотивація є ключовим елементом успішного управління, особливо в галузі, де якість обслуговування і взаємодія з клієнтами визначають успіх підприємства. Управління мотивацією на готельно-ресторанному підприємстві вимагає уваги та систематичних підходів. Менеджмент повинен дбати про справедливість

винагород, створювати можливості для професійного росту та активно взаємодіяти з персоналом. Тільки таким чином можна забезпечити високий рівень мотивації, що позитивно позначиться на якості обслуговування та загальному успіху підприємства.

Мотивацією є сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Мотиваційний механізм праці включає насамперед такі загальнолюдські, загальноекономічні елементи, як потреби та інтереси людини, адже заради їх задоволення людина виробляє різні блага. Стимули до праці можуть бути матеріальними і моральними, духовними. Серед перших – заробітна плата, премії, різні винагороди; серед других – найрізноманітніші форми морального заохочення.

Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно розпорядницькі(організаційно–адміністративні), економічні, соціально психологічні є однією з найбільше широко розповсюджених. Дана класифікація заснована, на мотиваційній орієнтації методів керування.

Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими й залежать від пропрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи керування й особливостей діяльності самого підприємства.

Практика міжнародного бізнесу показує, що універсальної системи винагород, яка була б придатною для кожного типу працівників та кожної країни, не існує.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи «Теорії Z») поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні ще мають дуже багато недоліків, а адже, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної платні, то ці результати виявляться в центрі найбільшої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів

оцінки службової діяльності настільки складного об'єкту, як людина, поки що не доводиться.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії («Теорія Х» і «Теорія Y») були сформульовані Д. Макгрегором. У. Оучи додав до них «Теорію Z». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновано на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія керування персоналом, якої впливала або бажає впливати фірма.

Щодо пропозицій, то я б запровадила такі методи мотивації в кафе «Родичі» як:

1. Програми навчання та розвитку: Створення системи постійного навчання та розвитку для персоналу. Це може бути професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації, спеціалізовані програми стажування.

2. Гнучкі графіки роботи: Надання можливості для гнучкості в робочому графіку або робота з віддаленим доступом. Це може полегшити обтяження працівників та позитивно вплинути на їхнє відчуття балансу між роботою та особистим життям.

3. Створення стимулюючої робочої атмосфери: Забезпечення комфортних умов праці, взаємо підтримки та розвитку корпоративної культури. Це може включати події для командного будівництва, відзначення досягнень, та інші заходи, спрямовані на створення позитивного робочого середовища.

4. Система мотиваційних бонусів та компенсацій: Розробка системи стимулюючих винагород, бонусів, можливість отримання премій за досягнення певних результатів або виконання певних цілей.

5. Участь у прийнятті рішень: Включення персоналу у процес прийняття рішень або надання можливості пропозицій щодо удосконалення робочих процесів чи поліпшення послуг.

6. Розвиток кар'єрних можливостей: Планування кар'єрного росту для працівників, можливість просування по службі, розвиток внутрішніх талантів.

7. Оцінка та зворотний зв'язок: Система регулярної оцінки працівників та забезпечення зворотного зв'язку щодо їхньої роботи, можливість висловлювання своїх думок та пропозицій.

Ці напрями спрямовані на створення сприятливого середовища, яке буде стимулювати та мотивувати персонал до більш продуктивної та задоволеної праці.

Та розглядаючи таке питання, як ефективне використання мотивації в менеджменті персоналу, можна зробити висновки, що під впливом сучасних методів мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія менеджменту персоналу, де знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи щодо впливу на поведінку людей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТРНЕТ РЕСУРСІВ

1. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти [електронний ресурс]: / уклад.: Л. О. Шаран, В. В. Цирульнікова, Н. П. Бондар, В. О. Губеня. - К: НУХТ, 2023. - 24 с.
2. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281-2004. - [Чинний від 2004-07-01]. - К. : Держспоживстандарт України, 2004. - 16 с. - (Національні стандарти України).
3. Туристичні послуги. Засоби розміщення. Терміни та визначення : ДСТУ 4527:2006. - [Чинний від 2006-10-01]. - К. : Держспоживстандарт України, 2006. - 10 с , - (Національні стандарти України).
4. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки - https://tourlib.net/statti_ukr/naumec.htm
5. Мотивація персоналу - <https://knaipa-service.pro/korysne/bloh/energijasmakukljuchovi-strategii-motivacii-personalu-v-restorannij-galuzi>
6. Міська рада Бердичів -<https://berdychiv-rada.gov.ua/>
7. Теоретичні засади регіонального ринку готельного і ресторанного господарства - <https://studfile.net/preview/5044652/>
8. Державна служба України - <https://ukrstat.gov.ua/>
9. Соціологічні дослідження - <https://csgard.sumdu.edu.ua/>
10. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 3019. № 3(55). С. 94–100.

11. Сучасні напрямки розвитку ресторанного господарства - https://tourlib.net/statti_ukr/tjuska.htm
12. Родичі Бердичів - Кафе «Родичі» - <https://www.facebook.com/caffereggionyc/photos/a.521347064556285/2797843233573312/?type=3>
13. Restaurant Gure – гостинності- <https://ru.restaurantguru.com/Kafe-Rodichi-Berdychiv>
14. Загальна характеристика процесу обслуговування - https://bookye.com.ua/upload/iblock/d16/92c66170_ff6c_11eb_8150_0050568ef5e6_5b348c23_ff6d_11eb_8150_0050568ef5e6.pdf
15. Родичі Бердичів - Кафе «Родичі» - <https://www.facebook.com/caffereggionyc/photos/a.521347064556285/2797843233573312/?typ>
16. Організація процесу обслуговування споживачів офіціантами у загальнодоступному закладі ресторанного господарства- https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b2ad78b5c43a88521316d37_0.html#google_vignette
17. Ковальчук В.І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ / В.І. Ковальчук, С.С. Присяжнюк // Молодий вчений. 2017. –
№5 (45). – С. 382–387
18. Мотивація персоналу - <https://knaipa-service.pro/korysne/bloh/energijasmakukljuchovi-strategii-motivacii-personalu-v-restorannij-galuzi>
19. Готельно-ресторанний бізнес - https://tourlib.net/books_ukr/nechauk42.htm
20. Менеджмент - <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13828/>

21. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу / Л.П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – №1. – С. 108–113.
22. Мотивація-<https://pidru4niki.com>
23. Способи мотивації- menedzhment/motivuvannya_zagalna_funktsiya
24. Механізм мотивації праці - <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40223>
25. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
26. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. - №2. – с. 82 – 83.
27. Організація праці - <https://uk.wikipedia.org/wiki>
28. Якість праці в ресторанному бізнесі - <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/278.pdf>
29. Внутрішні мотиватори - <https://knaip-service.pro/korysne/bloh/energijasmakukljuchovi-strategii-motivacii>
30. Удосконалення механізму управління персоналом сфери послуг в умовах соціальної кризи - https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85255/1/Sachenko_bac_rob.pdf;jsessionid=F111E6736ECD6B2176F627341617FD56
31. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

32. Проекти рішень міської влади

<https://doc.berdychiv.com.ua/documents?category=5>