МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ Давиденко І.В
/підпис/
“____”_____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»
(назва освітньої програми)

на тему: **«НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ’ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ХАДЖИБЕЙ»)**

Виконавець
студентка центру заочної форми навчання
Колєдіна Дарія Назарівна _____
/підпис/

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Бедрадіна Ганна Костянтинівна _____
/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	6
1.1. Теоретичні аспекти дослідження соціальної відповідальності	6
1.2. Визначення складових соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ХАДЖИБЕЙ»	20
2.1. Загальна характеристика ресторану «Хаджибей»	20
2.2. Аналіз господарської діяльності ресторану «Хаджибей»	28
2.3. Діагностика реалізації принципів соціальної відповідальності у роботі закладу харчування	36
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ПРОВАДЖЕННЯ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ХАДЖИБЕЙ»	44
3.1. Визначення напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності в досліджуваному закладі харчування	44
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей»	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення питання соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є досить актуальним, в зв'язку з тим, що будь яке підприємство працює в умовах соціально-економічного середовища і тому для досягнення успішності необхідно враховувати суспільні інтереси. Для забезпечення стійкого розвитку бізнесу має значення не тільки впровадження інновацій, поліпшення якості обслуговування, оригінальні стратегічні рішення, розвинена інфраструктура, але й наявність соціальної відповідальності, як невід'ємної складової успішності та конкурентоспроможності суб'єктів готельно-ресторанної сфери. Розвиток вітчизняної економіки в цілому відповідає світовим тенденціям інтеграції принципів соціальної відповідальності в корпоративну стратегію, залучення соціальних інвестицій, які б забезпечували довготермінові інтереси бізнесу та суспільства. У той же час, соціально-відповідальна діяльність залишається лише теорією для більшості підприємств України, що наочно доводить необхідність впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на всіх рівнях та у всіх галузях.

Серед відомих науковців, які досліджували ті чи інші питання соціальної відповідальності підприємств, слід виділити таких, як: В. Бараз, П. Друкер, А. Керолл, Ф. Котлер, П. Кругман, М. Фрідмен, М. Портер, Ф. Фукуяма та інші. Фундаментальним дослідженням основ соціальної відповідальності в Україні присвячені праці відомих вітчизняних фахівців, таких як: О. Амоша, І. Бондар, В. Брич, Н. Верхоглядова, Е. Лібанова, М. Мальська, С. Нездоймінов, О Король, Л. Федулова та інші. Але не дивлячись на багато напрацювань з цієї проблематики, питання реалізації ефективної системи соціальної відповідальності на мікроекономічному рівні залишаються сучасними та необхідними.

Актуальність вищеназваних проблем, їх практична значущість та важливість вирішення у найближчій перспективі визначили мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є аналіз реалізації принципів та напрями підвищення соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти дослідження соціальної відповідальності;
- визначити складові соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристику ресторану «Хаджибей»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ресторану «Хаджибей»;
- зробити діагностику реалізації принципів соціальної відповідальності у роботі закладу харчування;
- визначити напрями підвищення рівня соціальної відповідальності в досліджуваному закладі харчування;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо підвищення рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей».

Об'єктом дослідження – є процес підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – є система соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: діалектичний (для визначення сутності соціальної відповідальності підприємства), систематизації (для дослідження підходів до визначення «соціальна відповідальність підприємства), методи логічного узагальнення, наукової абстракції (для уточнення категоріально-понятійного апарату досліджуваних понять та категорій), порівняння аналізу та синтезу (для виявлення методів оцінки соціальної відповідальності), табличний (для відображення наочності подання конкретних результатів досліджень), економіко-математичні методи (для аналізу фінансово-економічного стану підприємства), графічний метод (для наочного представлення економічних даних, отриманих у процесі дослідження), статистичний (для наведення статистичних даних про діяльність підприємства), метод соціального опитування (для дослідження рівня внутрішньої соціальної

відповідальності підприємства), проблемно-орієнтований (для визначення напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності), метод узагальнення (для підсумовування результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблематики вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчі та нормативні акти України, довідково-інформаційні видання, дані бухгалтерської, статистичної та внутрішньогосподарської звітності підприємств ресторанного бізнесу.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань), додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 71 сторінка комп'ютерного тексту. Робота містить 12 таблиць, 16 рисунків, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Теоретичні аспекти дослідження соціальної відповідальності

В останні роки в підприємницький діяльності все більше і більше відмічається соціалізація всіх процесів, орієнтація на людину та партнерську взаємодію.

В Господарському Кодексі України (ст. 42) відзначається соціальне значення самого терміну « підприємництво», це: «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1]. Тобто будь яка підприємницька діяльність повинна мати на меті не тільки отримання прибутку але і задоволення соціальних потреб людства чи окремих категорій населення, задоволення потреб суспільства як соціуму.

Необхідно звернути увагу, на те що підприємницька діяльність, яка розвивається тут і сьогодні повинна враховувати потреби майбутніх поколінь і в деякому сенсі нести перед ними соціальну відповідальність за наслідки своєї діяльності. Саме ця теорія лягає в основу концепції сталого розвитку, яка в свою чергу знаходить відображення в принципах соціальної відповідальності бізнесу та міжнародних стандартах. Основними міжнародними стандартами, які регламентують соціальну відповідальність підприємств є стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність», Глобальний договір ООН та стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [2,3].

От же стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» визначає соціальну відповідальність бізнесу, як: «добровільну ініціативу підприємства (підприємця) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка

сприяє сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства. Вона реалізується за такими основними напрямками: організаційне управління; права людини; трудові відносини; довкілля; добросовісні ділові практики; проблеми, пов'язані зі споживачами; соціально-економічний розвиток суспільства» [3].

Питанням соціальної відповідальності приділяли увагу відомі науковці світу, так на приклад Джозеф Мак Гура в своїй книзі «Бізнес і суспільство» визначав: «Ідея соціальної відповідальності передбачає, що компанія має не тільки економічні й правові зобов’язання, але й певні обов’язки перед суспільством, які виходять за межі цих обов’язків» [4, с. 140-142].

В свою чергу Г. Боуен, в своєї книзі «Соціальна відповідальність підприємця» писав, що соціальна відповідальність визначається як «відношення підприємців до своїх обов’язків, покликане здійснювати таку політику, яка б йшла за напрямами діяльності, бажаними з точки зору цілей та цінностей нашого суспільства» [5, с. 67-78], то б то він є прихильником ідеї , що саме підприємці займають найважливішу роль у формуванні цінностей суспільства.

Американський соціолог та політолог К. Девіс вважав, що бізнес повинен приймати безпосередню участь у покращенні соціального благополуччя, а суспільство в свою чергу повинно дати цьому свою оцінку [6, с. 72-74].

Своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності соціальної відповідальності організації, що ґрунтується на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є модель А. Керролла, яка до остаточного свого оформлення пройшла кілька етапів трансформації. Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл запропонував трактувати базову концепцію корпоративної соціальної відповідальності як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу [7, с. 270] (рис. 1.1.).

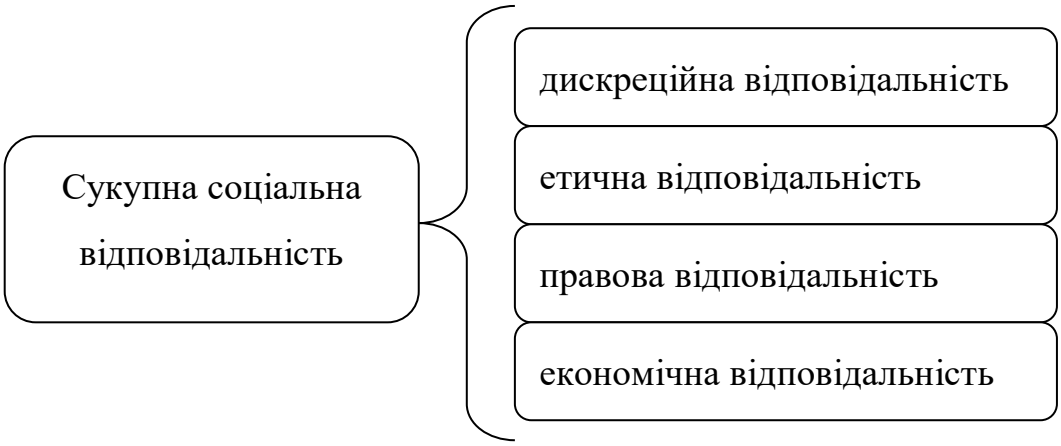

Рис.1.1. Типи корпоративної соціальної відповідальності відповідно до моделі А. Керролла

(Джерело: [7, с. 270-275])

Характерною ознакою подальших наукових розробок у цій площині (починаючи з середини 1970-х рр.) стає зміна акцентів і векторів наукових досліджень, які були спрямовані на розробку технологій реалізації соціально відповідальної поведінки.

Надалі А. Керролл у співавторстві зі М. Шварцем, у статті «Корпоративна соціальна відповідальність: трисферний підхід» запропонували замінити піраміду на діаграму Венна, яка дає змогу певним чином відстежувати взаємодію економічної, правової та етичної відповідальності [8, с. 256-269] (рис. 1.2).

В реаліях сьогодення теорія соціальної відповідальності базується на значущості конкурентних переваг бізнесу, так Дж. Елкінгтон, основоположник концепції сталого розвитку, визначає три основні складові конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- економічну;
- екологічну;
- соціальну.

Стає зрозуміло, що в рамках такого підходу соціальна відповідальність займає важливу роль при формуванні стратегії розвитку будь якого підприємства та поєднує інтереси бізнесу та суспільства [9, с. 169-176].

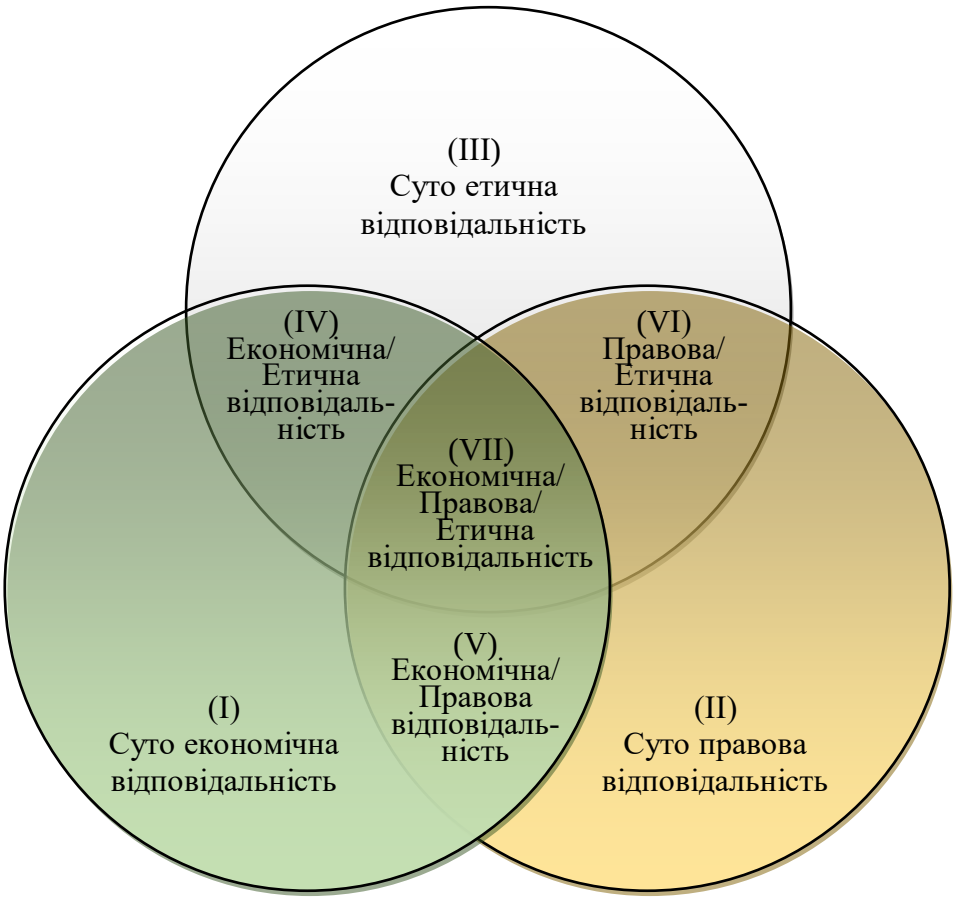

Рис. 1.2. Трисферна модель корпоративної соціальної відповідальності (Джерело: [8])

Українські науковці О. А. Грішнової, Г. Ю. Міщук та О. О. Олійник в своїй монографії «Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків» відмічають, що розвиток бізнесу потребує науково-практичного обґрунтування концепції формування та впровадження соціальної відповідальності [10, с. 201].

В цьому контексті важливим для осмислення є матеріал українських фахівців В. Воробея та І. Журовської, який був представлено для слухань парламентського комітету з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва на тему «Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи». Спираючись на проведені дослідження В. Воробей та І. Журовська стверджують, що в Україні вкрай мало підприємств, не залежно від їх форми господарювання та розмірів, які мають дієву стратегію соціальної

відповідальності бізнесу. Малі та середні підприємства, як правило проводять нерегулярну доброчинну діяльність й використовують PR- інструменти. Багато великих компаній проводять певні заходи щодо підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними складовими, але не формують дієвої стратегії власної соціальної відповідальності [11].

Соціальна відповідальність підприємства – це концепція, яка повинна враховувати специфіку суб'єкта господарювання, рівень розвитку, зобов'язання перед працівниками, відповідальність перед споживачами, процеси спрямовані на реалізацію важливих внутрішніх та зовнішніх соціальних проектів (рис. 1.3) [12,5-26].

Рис.1.3. Концепція соціальної відповідальності підприємства

(Джерело складено автором на основі [10,11,12])

Підсумовуючи, наведені погляди та визначення можливо зробити висновок, що особливістю соціальної відповідальності є зміна в процесі суспільного розвитку її цілей та функцій та добровільна участь бізнесу у розвитку суспільства в цілому.

1.2. Визначення складових соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес, який є складовою сфери гостинності, являється одним із найперспективніших напрямів розвитку національної економіки. Ефективність готельно-ресторанного бізнесу є значним показником успішності економіки держави, її регіонів та важливим фактором розвитку міжнародної активності. Але сучасні реалії у світовій економіці, пандемія COVID-19 та війна на території України значно вплинули на діяльність закладів готельно-ресторанної сфери. Тому особливо актуальним є визначення сучасних чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Соціальна складова вважається головним чинником стабільного розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Напрями соціальної відповідальності наведено на рис.1.4. -

- задоволення потреб споживачів;
- соціальна відповідальність перед державою,
- соціальна відповідальність перед партнерами,
- соціальні зобов'язання бізнесу перед інститутами громадянського суспільства та суспільства у цілому.

Рис.1.4 Напрями соціальної відповідальності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу

(Джерело: складено автором на основі [13, с.505-510])

Корпоративну соціальну відповідальність традиційно поділяють на чотири категорії:

- ✓ екологічна,
- ✓ філантропічна,
- ✓ етична,
- ✓ економічна.

1. Екологічна відповідальність. Екологічна відповідальність означає, що підприємства гостинності повинні дотримуватися екологічних норм та правил Це одна з найпоширеніших форм корпоративної соціальної відповідальності. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах набуває великого значення у зв'язку з необхідністю збереження довкілля, зростанням попиту споживачів на екологічно безпечні послуги та товари, тому підприємства повинні враховувати екологічні потреби населення у своїй діяльності. На сьогоднішній день можливі різні шляхи удосконалення екологічної відповідальності, наприклад:

- впроваджувати систему екологічно чистого опалення;
- використовувати власні очисні споруди стічних вод;
- проводити класифікацію всіх відходів;
- застосовувати альтернативні джерела енергії;
- вилучати з ужитку одноразового пластикового посуду і т.п.[14].

2. Етична відповідальність. Етичні аспекти необхідно враховувати в усіх напрямах діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу: в управлінні персоналом, при виборі критеріїв ефективності діяльності, при формуванні виробничої політики, доброчинної діяльності, прагнуть практикувати етичну поведінку через справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін, включаючи постачальників та споживачів. Суспільну корисність підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначають не лише устаткування, а й добра воля, мораль, лояльність і єдність команди працівників та репутація закладу в цілому [15].

3. Філантропічна відповідальність. Філантропічна (дискреційна) відповідальність понукає підприємство долучатися до соціальних програм, приймати участь у волонтерському руху. Плановано, частину свого прибутку використовувати на благодійні цілі, допомогу мало забезпеченим верствам населення, організовувати благодійні фонди.

4. Економічна відповідальність. Важливість економічної відповідальності в рамках соціальної обумовлюється тим, що саме вона дає підґрунтя для підвищення якості продукції, рівня життя працівників та

суспільства це і обумовлює необхідність підприємства бути прибутковим та рентабельним. Економічна відповідальність також може проявлятись у вигляди додаткової суму прибутку, що отримує підприємство [16, с.31-43].

Достатньо багато підприємств сфери гостинності переглядають свою політику ведення бізнесу спираючись на впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, які базуються на сучасних постулатах моралі. Політика корпоративної соціальної відповідальності дуже успішно корелює з маркетинговими інструментами, які направлені на позитивне позиціонування підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг, поліпшення іміджу та збільшення кількості задоволених споживачів. На підприємствах сфери гостинності завдяки впровадженню соціальної відповідальності покращується корпоративна культура, збільшується задоволеність робітників, з'являється можливість залучати необхідних фахівців. Таким чином впровадження принципів соціальної відповідальності може привести підприємство до лідерства в конкурентної боротьбі і відповідно збільшенню прибутку [17, с.150-160]. Наприклад, переоблаштування виробничого процесу таким чином, щоб заклад розміщення або харчування споживав менше енергії та виробляв менше відходів, дає змогу стати екологічнішою та водночас знизити витрати на енергію та матеріали і відповідно отримана вартість може бути відшкодована або передана як постачальникам, так і споживачам.

Посилаючись, на той погляд, що в Україні необхідні відповідні зміни в питаннях впровадження корпоративної соціальної відповідальності доречно звернутися до світового досвіду. Так в американській моделі ініціаторами впровадження політики соціальної відповідальності виступають самі підприємства, а законодавчі ініціативи направлено на підтримку таких підприємств шляхом надання тих чи інших пільг. В принципі американська модель спирається на приватний бізнес, а роль держави більш наглядова чим регуляторна. То б то питаннями охорони здоров'я працівників, їх соціальних проблем, спонсоруванням освітньої сфери і тому подібним займається приватний бізнес [18, с.37-44].

Європейська модель передбачає інший вектор розвитку, який спирається на систему державного регулювання і підприємства повинні спиратися та керуватися нормами закону [19]. В таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику американської та європейської моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика американської та європейської моделей соціальної відповідальності бізнесу

Категорії соціальної відповідальності	**Американська модель**	**Європейська модель**
Економічна відповідальність	Корпоративне управління Оплата праці відповідно розмірам та специфіки підприємства, захист споживачів виходячи з політики компанії.	Строге дотримання норм законодавства. Регулювання державою прав робітників, їх соціальний захист.
Юридична відповідальність	Регулювання бізнесу в рекомендаційному форматі	Чітке законодавство щодо ведення бізнесу
Етична відповідальність	Є іміджевою складовою, залежить від типу підприємства та від історичної, культурної, релігійної компоненти.	Високий рівень державного соціального захисту, всебічна підтримка споживачів збоку держави.
Філантропічна відповідальність	Спонсорування науки, культури, освіти. Благодійність як імідж компанії чи підприємця.	Державна відповідальність за фінансування культури, науки, освіти, охорони здоров'я (завдяки податковому законодавству).

Джерело: складено автором на основі [18,19].

Необхідно відмітити, що і американській і європейській моделі притаманні поняття «відкритої» та «прихованої» форм корпоративної соціальної відповідальності. Відкрита форма корпоративної соціальної відповідальності характеризується участю підприємства в соціально значимих проектах, як на

макро так і на мікро рівнях. Прихована форма залежить від політики держави, стану суспільства і вимагає підприємства дотримуватися норм і правил, або приймати участь у тих чи інших проектах та заходах.

Особливістю британської моделі є поєднання елементів американської і європейської моделей, але з використанням кращих наробок практик соціальної відповідальності різних корпорацій та державних установ світу. В структурі більшості великих британських компаній існують служби соціальної відповідальності, які мають відокремлені бюджети [20].

Таким чином досвід провідних країн світу необхідно використовувати для розробки моделей соціальної відповідальності в Україні.

Джерелами інформування громадськості про соціальні ініціативи вітчизняних підприємств є переважно ЗМІ, соціальні мережі та міжособистісне спілкування, тоді як самі підприємства практично не публікують соціальних звітів. Суттєвим стримуючим фактором для розкриття інформації про свої соціальні інвестиції є намагання підприємств частково працювати в тіні, зменшуючи податкове навантаження. Практика відкритості та прозорості має стати звичним явищем для підприємств сфери гостинності, посилюючи їхні конкурентні позиції та створюючи умови для зростання лояльності споживачів.

24 січня 2020 року в Україні було схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, яка направлена на забезпечення сталого економічного зростання, удосконалення інтеграційних процесів приєднання до ЄС, Організації економічного співробітництва та розвитку, які потребують запровадження сучасних механізмів взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства [21]. Це дасть можливість посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого соціально-економічного розвитку держави та суспільства. Також доведено необхідність дотримуватися міжнародних стандартів та принципів відповідального ведення бізнесу. Ведення соціально відповідального бізнесу сприятиме підвищенню рівня життя українців, зокрема, забезпеченню гідних умов та оплати праці, підвищенню рівня медичного

обслуговування, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, реалізація Концепції дозволить компаніям, які впроваджуватимуть політику соціально відповідального ведення бізнесу, отримати конкурентні переваги на міжнародному ринку та можливості для залучення додаткових інвестицій. Крім того, суб'єкти господарювання, дотримуючись стандартів та принципів соціально відповідального бізнесу, мають запроваджувати високі стандарти трудових відносин, забезпечуючи додатковий захист своїх працівників, створюючи належні умови праці, що позитивно впливатиме на ключові інтереси працівників. У ході реалізації Концепції передбачається досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів для національної економіки. Серед короткострокових результатів планується:

- «створення сприятливих правових, фінансових та організаційних умов для розвитку соціально відповідального бізнесу;

- створення нових робочих місць, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю;

- створення безпечних та здорових умов праці, зниження рівнів виробничого травматизму та професійної захворюваності;

- забезпечення рівних можливостей для працівників у вирішенні питань працевлаштування без дискримінації за ознакою статі;

- зменшення рівня забруднення стічних вод; відновлення земель для органічного виробництва;

- зменшення проявів корупції; поширення кращого досвіду соціально відповідального бізнесу щодо етичної та доброчесної поведінки;

- покращення якості товарів і послуг; зменшення шкоди для здоров’я або навколишнього природного середовища, що виникає в результаті споживання та/або утилізації товарів низької якості;

- розвиток інноваційної діяльності; створення та функціонування індустріальних (промислових) парків;

- забезпечення інтеграції вітчизняних фахівців з питань розвитку соціально відповідального бізнесу до європейського та світового фахового середовища» [21].

Війна в Україні стала своєрідним тригером для прискорення процесів соціальної відповідальності в суспільстві. Дослідження доводять, що суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу з початку війни в багатьох містах України розміщують біженців, займаються приготуванням гарячих обідів для українських захисників, волонтерів, нужденних. В приміщеннях готелів, ресторанів, кафе створюють волонтерські штаби, склади з гуманітарною допомогою. Нещодавно українські готелі розпочали акцію «Відвідай Україну в майбутньому», спрямовану на підтримку української індустрії гостинності, яка бере участь у забезпеченні тилу військових дій та несе значні фінансові витрати з початку війни.

Дуже прикро, що саме війна в Україні прискорила впровадження програм соціальної відповідальності на всіх рівнях, а саме [22]:

- ✓ активна соціальна спрямованість діяльності закладу задля задоволення гуманітарних потреб країни;
- ✓ співпраця із різноманітними благодійними та волонтерськими організаціями на постійній або тимчасовій основі;
- ✓ пристосування до кризових умов функціонування, тих закладів, які не припинили свою діяльність: постійні повітряні тривоги, інфляція, порушені логістичні шляхи, брак висококваліфікованого персоналу тощо;
- ✓ впровадження стратегій діяльності підприємства з використанням принципів соціальної відповідальності.

Кризовий період змусив активізувати всі наявні ресурси суспільства , що сприяло формуванню нового економічного середовища, що в в свою чергу допомогає визначити сильні та слабкі сторони кожного підприємства гостинності та зазначити вектор розвитку даної сфери як на вітчизняному, так і світовому рівні.

Соціальна відповідальність означає, що на ряду з отриманням прибутку бізнес повинен працювати так, щоб приносити користь суспільству. Соціально відповідальні підприємства повинні впроваджувати політику, яка сприяє добробуту і водночас зменшує негативний вплив на суспільство та навколишнє середовищє. Підприємства можуть діяти різними способами, наприклад, заохочуючи волонтерство, впроваджуючи зміни, які приносять користь навколишньому середовищу, дотримуючись етичних трудових норм та беручи участь у благодійних заходах. Споживачі більш охоче купують товари та послуги у соціально відповідальних компаній, що, в свою чергу, впливає на прибутковість.

В першому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що соціальна відповідальність – це невід'ємна складова бізнес-діяльності підприємства, яка суттєво впливає на формування іміджу, як окремого підприємства так і країни в цілому.

Дослідження теоретичних поглядів та концепцій щодо соціальної відповідальності вказує на зв'язок соціальної складової з системним підходом та управлінням. При здійсненні процесів розвитку в організації найчастіше звертають увагу на соціальні зобов’язання перед суспільством, партнерами, державою.

З’ясовано, що специфіка соціальної відповідальності готельно-ресторанного господарства в Україні полягає в індивідуальних можливостях підприємства, визначається політикою діяльності закладу та направлена на активізацію усіх наявних ресурсів, активній співпраці із різноманітними організаціями, що полегшує умови надання гуманітарної допомоги для вразливих верств населення та визначення ефективності діяльності підприємства при нових умов діяльності.

На нашу думку, соціальну відповідальність суб’єктів сфери гостинності варто розглядати як стратегічно орієнтовану об'єктивну закономірність, яка набуває ознак, притаманних процесам інвестування в людський капітал як домінуючий чинник конкурентоспроможності бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ХАДЖИБЕЙ»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Хаджибей»

«Хаджибей» – перший кримськотатарський ресторан в Одесі, розташований в історичному центрі міста, відчинив свої двері для гостей 19 жовтня 2018 року.

Меню натхненне ароматом гір, безкрайніми степами та свіжістю моря. Манти, янтики, чебуреки, плов, сарма та долма – дивовижний смак страв та щедра гостинність.

Рис.2.1. Екстер’єр ресторану «Хаджибей»

(Джерело: [23])

Ресторан розташовано в центрі міста Одеса за адресом вулиця Катеринінська, 31/33 і входить до мережи «Take Five Hospitality Group».

Підприємство ТОВ "ХАДЖИБЕЙ РЕСТОРАН" зареєстровано 04.09.2017 і має юридичну адресу в Україні, м. Одеса. Керівником організації є Айдін Озкан. Розмір статутного капіталу становить 2 600 000,00 грн. На момент останнього

оновлення даних 28.02.2024 статус організації – Не перебуває в процесі припинення. Основний від діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [24].

В цілому мережа «Take Five Hospitality Group» працює на ринку гостинності вже більш, ніж десять років і позиціонує себе як надійний партнер з командою справжніх фахівців. Головна місія компанії: «Кожного дня ми робимо життя наших гостей смачнішим та щасливішим!».

Рис. 2.2. Мережа «Take Five Hospitality Group»

(Джерело: [25])

На сьогоднішній день в структуру компанії входять 15 концептуальних ресторанів та 2 готелі:

- ❖ «Хінкальня» – 8 ресторанів грузинської кухні

- «Крим» – 3 кримськотатарські кафе
- «Хаджибей» – кримськотатарський ресторан
- «Monica Pinza Pasta Bar» – італійський ресторан
- «Nikos» – грецький ресторан
- 2 готелі: «Geneva Park Hotel» і «Premier Geneva Hotel».

Свого часу на місці Одеси розташовувалося стародавнє поселення Хаджибей зі стоянкою для суден. "Ас-саляму алейкум!" - так вітає адміністратор ресторану гостей на порозі закладу, під звуки східної національної музики. Кримськотатарська кухня увібрала в себе традиції турків, узбеків, чукчів, греків.

На сьогоднішній день кримськотатарська кухня є складовою української кухні. Українська земля завжди була багатонаціональною, що позитивно впливало на культурне та гастрономічне збагачення народу. Одна з найколоритніших культур належить кримським татарам, народу з неймовірною історією та унікальними кулінарними традиціями. Вплив кримськотатарської кухні на українську безсумнівний, тому страви кримських татар є невід'ємною частиною гастрономічного багатства України.

Історія кримськотатарської кухні сягає глибини віків і тісно пов'язана з традиціями кочових і осілих племен, що населяли Кримський півострів. Кочівники привнесли в кулінарію м'ясні страви, кисломолочні продукти та напої з молока, а осілі землероби навчили кримських татар вирощувати овочі, фрукти та зернові культури [26].

Однією з головних особливостей кримськотатарської кухні є широке використання баранини та яловичини. М'ясо зазвичай готується на відкритому вогні, що надає йому особливого аромату та смаку. Також, кримськотатарська кухня славиться використанням свіжих овочів, фруктів та зелені, які вирощуються у кримському кліматі (Додаток А). В реаліях сьогодення дуже приємно бачити куточок вільного Криму на території Одеси.

Ресторан «Хаджибей» в Одесі дуже сильно нагадує схожі ресторани в т.ч. в окупованому Криму. Інтер'єр нагадує затишну велику оселю кримсько-татарської родини. І в свою чергу колектив закладу і є великою дружньою родиною.

Ресторан розташовано на 2-х поверхах, інтер’єр прикрашають огорожі з шампурів, понад сто колоритних ліхтарів, килими навиворіт, зокрема й на стелі – щоб візерунок не бив в очі. Дуже колоритний заклад, інтер’єр якого спроектований архітектором Денисом Беленко в східноєвропейському стилі, в дусі автентичної татарської хати: масивні парадні двері, дерев’яні столи з лавками, фрески на вікнах, орнаменти на стінах, світильниках і м’якій обшивці сидінь (Додаток Б) [23].

На стінах тарілки, які чотири місяці розписував кримський татарин Рустем. Кожен орнамент щось та означає: там мудрець, там цибуля, а там весняні квіти. Зал оформлений у мінімалістичному стилі з переважанням цегли та дерева. У всьому згадується кримсько-татарський колорит із властивими йому візерунками (Рис.2.3).

Рис.2.3. Інтер’єр ресторану «Хаджибей»

(Джерело: складено автором на основі [23])

Відвідувачам пропонують плов, супи та салати – все, звісно ж, за традиційними рецептами. На десерт пахлава, рахат-лукум або сирний торт із кизилом. Там також пропонують велику винну карту, каву за особливим рецептом і фірмовий чай. У кримськотатарському ресторані Хаджибей готують класичні страви кримськотатарської кухні. Безсумнівний плюс меню – пояснення до кожної страви, що не часто зустрінеш у ресторанах національної кухні з незвичними назвами.

Заклад має дві зали. Зал на першому поверху розрахований на 100 місць, в цьому залі знаходиться барна стійка, з цього залу є сходи які ведуть на другий поверх, також є вихід до сучасного кухонного блоку, кімнати для відпочинку персоналу, роздільного санвузла. Зал на другому поверсі розраховано на 80 осіб, але я можливість переформувати простір, також є невеличкі зали які розраховано на 15 та 20 осіб відповідно. Багато вільного простору, є можливість святкувати великі події, на багату кількість гостей. А також є вільний простір для розміщення музикальних груп та місця для танців. У ресторані звучить приємна національна музика, є Wi-Fi.

Надання послуг харчування є основним видом діяльності, додаткова послуга – відпочинок, пов'язаний з тематичними вечірками,

Ресторан «Хаджибей» – це приватне підприємство індустрії харчування, організаційно-правова форма якого – Товариство з обмеженою відповідальністю.

З усіма необхідними документами, дозволами, тощо може ознайомитися кожен відвідувач закладу, копії документів знаходяться на стенді «Куточок для споживача».

Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства «Хаджибей» представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Хаджибей»

Показник	**Характеристика**
Тип і клас підприємства	Ресторан
Назва підприємства	«Хаджибей»
Адреса	м.Одеса,вул. Катеринінська, 31/33
Веб-сайт:	https://hadjibey.od.ua/
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ
Форма власності	приватна
Місткість (осіб)	250
Загальна площа	800 м.кв
Час роботи:	10:00-22:00
Види ресторанного обслуговування	за допомогою офіціантів
Послуги ресторану	Харчування, організація та проведення банкетів різноманітних заходів та дозвілля
Середній чек:	500,00 грн.
Способи оплати	Готівковий та безготівковий
Рівень завантаження ресторану	64 %
Загальна чисельність персоналу	25

Джерело: складено автором на основі [27].

В ресторані є: холодний цех, гарячий цех, барна стійка, роздавальний відсік, склад для зберігання продуктів, зали для гостей та приміщення для персоналу. Всі приміщення зручно розташовані, що дуже важливо для оптимізації виробничого процесу.

Ресторан «Хаджибей» оснащене сучасним обладнанням, а саме: грилі, печі, рисоварки, фритюрниці, макароноварки, розстоєчні камери, овочерізки та картоплечистки, промислові м'ясорубки, хліборізки та інше оснащення. З холодильного обладнання є охолоджуючі вітрини, промислові шафи та холодильні столи. З їх допомогою можна зекономити час та трудові ресурси персоналу закладів. Також є в наявності спеціальне обладнання для приготування специфічних національних страв, наприклад мангал, вугільні печі, bbq- смокери, реберні, а також гриль на газу з інфрачервоними горілками. Наявність сучасного обладнання скоротить процес приготування страв и допоможе при оформленні будь-яких страв.

Зал на першому поверсі зручно поєднано з роздавальною зоною та баром, завдяки чому існує можливість швидкої подачі напоїв, коктейлів тощо. В барі є холодильники з спеціальним температурним режимом, для зберігання вин, коньяків й інших напоїв. Бар має сучасне обладнання для виготовлення різних видів кофе та коктейлів.

Приклад плану розташування столів залів ресторану при щоденному обслуговуванні представлено на рис.2.4.

В ресторані працює доволі велика кількість персоналу 25 осіб. Керує закладом – директор, заступниками є чергові адміністратори. Організаційна структура кафе – це лінійна-функціональна структура, яка характеризується чіткою ієрархічністю, підпорядкованістю.

Лінійно-функціональну організаційну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, що зазнала вивчення та розробки. До речі, вона максимально підходить під будь-який тип (крім великих мережевих проектів, що мають велике територіальне поширення) ресторанних компаній.

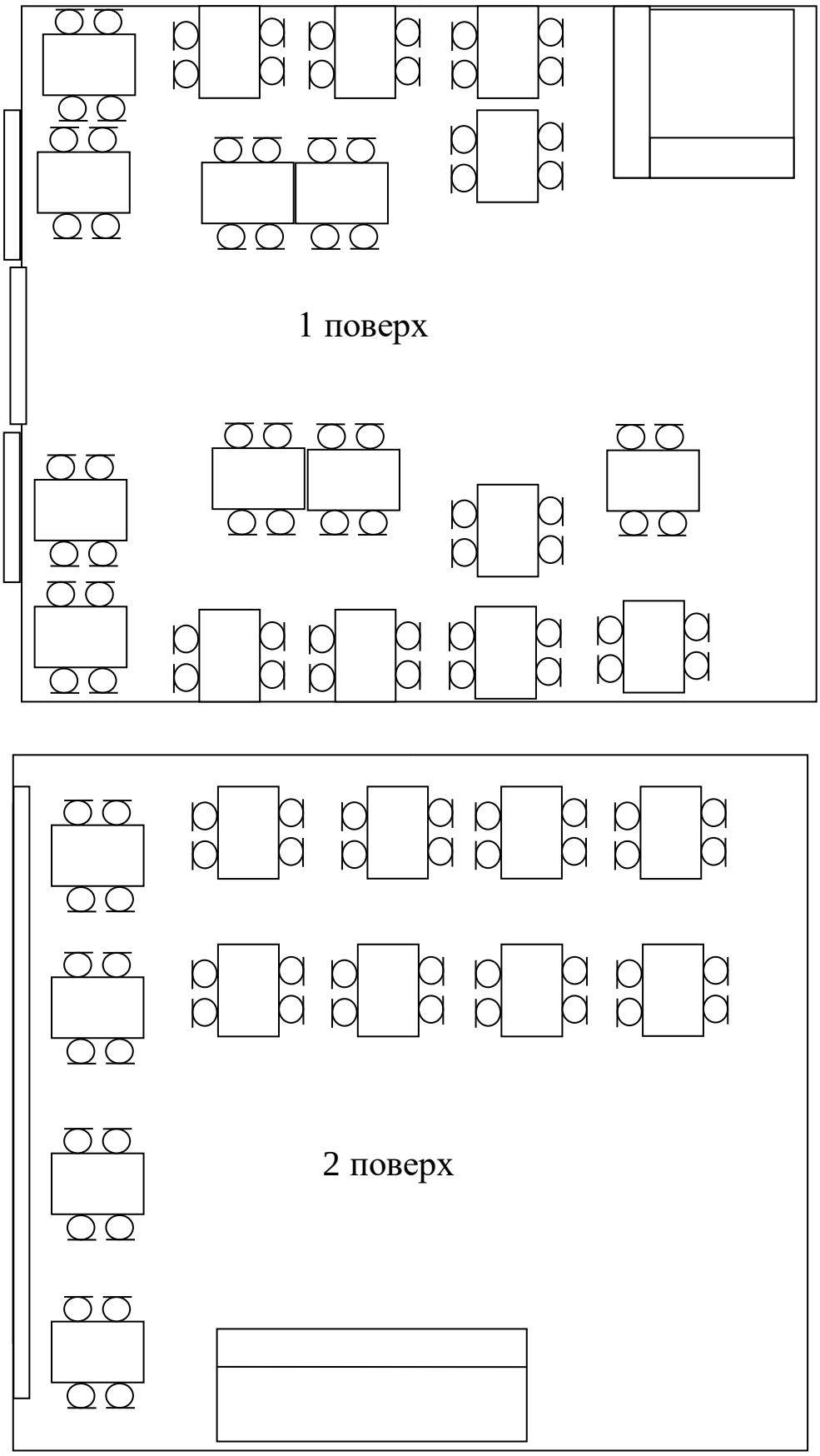

Рис. 2.4. Приклад плану розташування столів залів ресторану при щоденному обслуговуванні

(*Джерело*: складено автором на основі власних спостережень).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління закладом харчування. За лінійно-функціональної структури управління переваги має лінійна організація, але з підвищенням рівня управління роль функціонального управління зростає. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, то в масштабі управління підприємством вона набуває ваги. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти виконання завдань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, позбавляють лінійних керівників від клопотів планування, фінансових розрахунків тощо.

Лінійно-функціональна структура управління передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які підпорядковані лінійним керівникам, тобто при цьому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження [28, с.136-142].

В основі успіху будь-якого закладу харчування лежить обґрунтоване, правильно планування діяльності. Ресторан «Хаджибей» впевнено дотримується обраного шляху – ресторану національної кримсько-татарської кухні. Саме за свою позицію на ринку ресторанних послуг в Одесі заклад завоював довіру в людей, зміг вистояти в умовах жорсткої конкуренції, створив свою власну базу постійних клієнтів.

2.2. Аналіз господарської діяльності ресторану «Хаджибей»

На основі звіту у системі автоматизації обліку ресторанного підприємства та інформацією наданою керівником було проаналізовано рівень завантаження ресторану «Хаджибей» за 2023 рік, помісячно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень (коефіцієнт) завантаження кафе ресторану «Хаджибей» за 2023 рік

Показники	Місяці												Усередньому за рік
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
1. Загальна кількість столів	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2. Середньоденна кількість зайнятих столів	20	16	20	18	20	24	24	25	20	17	16	24	20
Рівень завантаження, % (стр. 2 / стр. 1) х 100	67	53	67	60	67	80	80	83	67	57	53	80	68

Джерело: складено автором на основі [29].

Аналізуючи данні наведені в таблиці 2.2 можливо зробити наступні висновки:

- середня завантаженість складає 68%;
- найменша завантаженість спостерігається у лютому та листопаді і складає 53% відповідно;
- найбільша завантаженість спостерігається в літні місяці та грудні і складає 80-83%.

Аналіз завантаженості столів в ресторані «Хаджибей» свідчить про виражену сезонність у роботі закладу. Не дивлячись на те, що ресторан не має літнього майданчику, завантаженість в літку різко зростає і пов’язано це з туристичним потоком в Одесі, не дивлячись на військовий стан. В літку в Одесу приїжджали туристи майже зі всієї України на вихідні та коротку відпустку і виявляли бажання скоштувати страви кримськотатарської кухні і відчути смак страв притаманних кухні нашого українського Криму. У літній період 2022 року літній майданчик не працював в зв’язку з ситуацією в країні.

Рис. 2.5. Помісячний рівень завантаження ресторану «Хаджибей» у 2023 році

(*Джерело*: складено автором на основі [29])

Також нами була проаналізована інформація щодо завантаження ресторану по буднях та у вихідні дні (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Усереднене завантаження ресторану
«Хаджибей» протягом робочого дня у 2023 році

Період часу	Сніданок (10.00 – 12.00)	Ланч (12.00 – 14.00)	Обід (14.00 – 18.00)	Вечеря (18.00 – 22.00)
Рівень завантаження по буднях, %	40	50	60	65
Рівень завантаження по вихідних %	30	45	60	80

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналізуючи завантаження закладу по буднях і у вихідні дні можливо зробити висновок, що найбільша завантаженість спостерігається в вечорі по вихідним, а сама найменша під час сніданку також по вихідним. Для того щоб оптимізувати роботу закладу, з початку 2024 року було прийнято рішення починати роботу у вихідні дні з 12:00.

Для аналізу розміру і сезонної варіації доходів нами були проаналізовані данні фінансової звітності ресторану «Хаджибей», які представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Доходи ресторану «Хаджибей» у 2022-2023 роках

Місяці року	**Обсяг доходів, тис. грн.**	
	2022 рік	**2023 рік**
Січень	1200.0	460.0
Лютий	780.0	340.0
Березень	-	380.0
Квітень	-	386.0
Травень	390.0	430.0
Червень	400.0	490.0
Липень	560.0	590.0
Серпень	690.0	730.0
Вересень	540.0	680.0
Жовтень	390.0	640.0
Листопад	370.0	570.0
Грудень	410.0	630.0
Всього за рік	**5730.0**	**6326.0**

Джерело: складено автором на основі [29]

Доходи ресторану «Хаджибей» у 2023 році збільшились на 596,0 тис. грн, це пов’язано з тим, що ситуація в Одесі нормалізувалась, стала більш безпечною, почали відвідувати Одесу українські туристи, іноземні делегації, журналісти.

Динаміка доходів ресторану «Хаджибей» представлено на діаграмі (рис. 2.6).

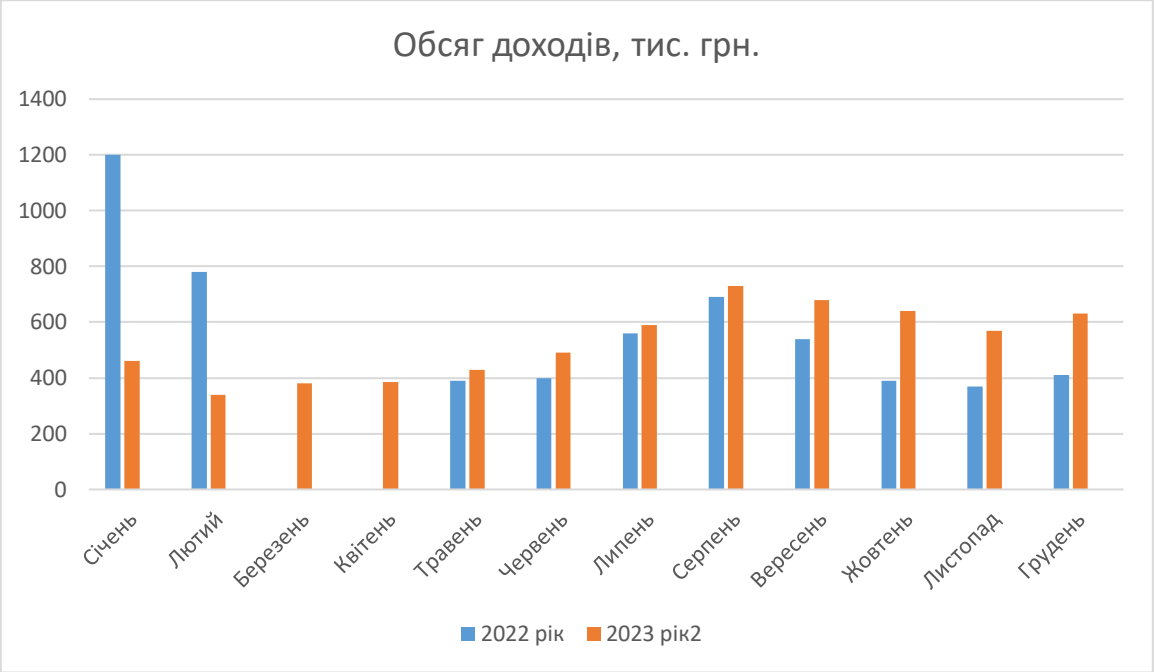

Рис.2.6. Динаміка помісячної виручки ресторану «Хаджибей» у 2022-2023 рр.

(*Джерело*: складено автором на основі [29])

Аналіз доходів ресторану «Хаджибей» за джерелами їх походження наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз доходів ресторану «Хаджибей» за джерелами їх походження у 2022 - 2023 роках, тис. грн.

Види доходів	**2022рік**	**2023рік**	**Відхилення**	
			тис. грн.	**%**
Ресторанне обслуговування	3400.0	4100.0	700.0	80
Барне обслуговування	260.0	460.0	200.0	50
Організація банкетів	310.0	490.0	180.0	60
Виїзне постачання страв та напоїв	1760.0	1276.0	-484.0	-30
Інші види доходів	-	-	-	
Всього	**5730.0**	**6326.0**	**596.0**	**90**

Джерело: складено автором на основі [29].

Як видно з таблиці 2.5 доходи ресторану у 2023 році зросли майже на 90 %, але знизились доходи з виїзного постачання страв та напоїв на 30 %, керівництво ресторану пояснює це тим, що споживачі хочуть живого спілкування, відчувати атмосферу закладу, але тем ні менш на ці показники звертають увагу і будуть розробляти дієві заходи, щоб збільшити доходи від виїзного постачання страв та напоїв.

Аналіз основних засобів ресторану «Хаджибей» за 2023 рік наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури основних засобів ресторану «Хаджибей» за 2023р.

Групи основних фондів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %
1. Будівлі та споруди	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Машини та обладнання, у т.ч.:	720,0	100	52,0	7.2	15.0-	2.0	772.0	100
- кухоне обладнання	640,0	88,8	52,0	8.1	15.0	2.3	677.0	87.6
3. Транспортні засоби	-	-						
4. Меблі	590,0	100	-	-	25,0	4.2	565.0	100
5. Нематеріальні активи	110,0	100		-			110.0	100
Усього:	1420,0	-	52,0	3.6	40.0	2.8	1447.0	-

Джерело: складено автором на основі [29].

В зв’язку з тим, що заклад розташовано в орендованому приміщенні, основні статті витрат відносно основних засобів лягають на машини і кухонне обладнання.

В 2022 році ресторан працював у січні та до 24 лютого, в перші місяці війни ресторан не працював, але намагався організувати гарячі обіди для наших захисників, поступово ресторан почав працювати з травня 2022 року. В цьому році штат працівників скоротився і складав 16 осіб, але вже з початку 2023 року ресторан працював майже в звичайному режиму і відповідно збільшив штат працівників до 25 осіб.

Таблиця 2.7

Заробітна платня персоналу ресторану «Хаджибей» 2023р.

Посада	Кількість працівників	Річний фонд заробітної плати
Офіціанти	10	960000
Бармени	2	240000
Кухарі	2	336000
Прибиральниці	2	144000
Посудомийки	2	144000
Кух. робітник	2	144000
Адміністратори	2	336000
Бухгалтери	1	216000
Маркетолог	1	192000
Директор	1	240000
Всього	25	2952000

Джерело: складено автором на основі [29].,

Відповідно фінансової звітності підприємства доведено, що заробітна платня та податки сплачуються вчасно і в повному обсязі.

Аналіз витрат на рекламні та маркетингові заходи ресторану «Хаджибей» за останні два роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз витрат на рекламні та маркетингові заходи ресторану «Хаджибей» за 2022-2223 рр.

Види витрат	Результати по роках		Значення показника останнього року у % до першого
	2022 рік	2023 рік	
1. Загальна сума витрат (тис. грн.), у т.ч.:	2900,0	3300,0	+20
2. Сума витрат на маркетингові заходи, тис. грн.	65,0	120,0	+50
3. Частка витрат на маркетингові заходи в загальній сумі витрат, % (ряд. 2 / ряд. 1)	2.2	3.6	-
4. Сума витрат на рекламні заходи	55,0	95,0	+50
5. Частка витрат на рекламні заходи в загальній сумі витрат, % (ряд. 2 / ряд. 1)	1.8	2.8	-

Джерело: складено автором на основі [35]

В 2023 році ресторан «Хаджибей» збільшив витрати на маркетингові заходи та рекламу, але в загальної сумі витрат це доволі не великий відсоток і безумовно закладу необхідно збільшувати витрати на маркетинг та рекламу.

Аналіз динаміки та структура прибутку ресторану «Хаджибей» за 2023 рік представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури прибутку
Ресторану «Хаджибей» за 2022-2023рр.

Показники	Минулий рік, тис.грн	Звітний рік, тис.грн	Відхилення	
			сума, тис.грн	%
1. Доход від основної операційної діяльності	5730.0	6326.0	+596.0	+10
2. Результат від інших операцій, які пов'язані з операційною діяльністю	-	-	-	-
2.1. Інші операційні доходи	-	-	-	-
2.2. Інші операційні витрати	-	-	-	-
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	5490.0	5850.0	+360.0	+10
4. Результат від фінансової діяльності				
4.1. Інші фінансові доходи	-	-	-	-
4.2. Фінансові витрати	-	-	-	-
5. Результат від іншої діяльності	-	-	-	-
5.1. Інші доходи	-	-	-	-
5.2. Інші витрати	-	-	-	-
6. Прибуток від основної оперативної діяльності	240.0	476.0	+236.0	+50

Джерело: складено автором на основі [29].

Аналізуючи данні таблиці 2.9 можливо стверджувати, що заклад харчування збільшив свої доходи в 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 10%, а прибуток збільшився майже на 50%, керівництво стверджує , що такий фінансовий результат було досягнуто за рахунок оптимізації витрат.

2.3. Діагностика реалізації принципів соціальної відповідальності у роботі закладу харчування

На роботу ресторану впливають фактори внутрішнього середовища, якими можна керувати, наприклад, зарплати, співробітники, фінанси, рецепти, меблі.

З іншого боку, фактори зовнішнього середовища є неконтрольованими, наприклад, правила безпеки, військовий стан в країні, податкові реформи, смаки та доходи споживачів, технології тощо.

Економічні фактори. В реаліях сьогодення рівень інфляції в країні зростає, це відповідно впливає на всі складові виробничого процесу, зростають ціни на позиції в меню. Люди відчувають стомленість від війни, багато громадян стали вимушеними переселенцями, а хтось не впевнений в завтрашньому дні і кількість споживачів об'єктивно скорочується. Дохід споживача також впливає на рівень завантаженості закладу і є доволі суттєвим економічним фактором.

Соціальні фактори. Є багато соціальних факторів, які можуть негативно чи позитивно впливати на ресторанний бізнес. Сучасний тренд – це здорове харчування , але заклади не завжди вчасно можуть перелаштуватися і наприклад додати в своє меню такі пропозиції. Всім відома , що кримськотатарська кухня відзначається великою кількістю м'ясних страв, які готуються на відкритому вогню, але правильна подача таких страв може допомогти додати в меню елементи здорового харчування. Метою будь якого ресторану, який дбає про своїх гостей повинна бути стратегія, яка дозволяє урізноманітнити меню для різних категорій клієнтів і при цьому зберегти свій індивідуальний імідж, як на приклад, ресторану національної кухні [30, с.70-75].

Технологічні фактори. Технології на сьогоднішній день виступають двигуном змін і в роботі закладів харчування в тому числі. Впровадження інноваційних технологій повинно стати пріоритетним напрямком планування діяльності закладу харчування. До цього можливо віднести і програмне забезпечення, яке допомагає не тільки при використанні на окремих етапах діяльності ресторану, а і в цілому в керуванні закладом. Крім того програмне

забезпечення дуже швидко застаріває і на ринку таких пропозицій постійно з'являються нові або удосконаленні програмні продукти. Застосування відео камер допомагають контролювати не тільки роботу працівників ресторану, але і спостерігати за атмосферою в закладі в цілому, контролювати питання безпеки споживачів. Впровадження, наприклад інтерактивних столів, кьюар кодів впливають на потік клієнтів та на доходність закладу [31, с.89-94].

Фактори навколишнього середовища. Дуже гостро в закладах харчування стоїть проблема утилізації відходів, використання пластику, наявність викидів шкідливих речовин в атмосферу і т.п. І саме від того, як ресторан вирішує ці актуальні для суспільства проблеми залежить його імідж. Кожен вплив на навколишнє середовище має вирішальне значення для розширення бізнесу та лояльної клієнтської бази [32, с.26-35].

Юридичні фактори. Контролюючі органи влади можуть впливати на діяльність закладу, тому бізнес необхідно вести в рамках правового поля та дотримуватися всіх законодавчих вимог та норм. Адже якщо діяльність ресторану відповідає всім встановленим вимогам до такого роду діяльності, тоді і кількість проблемних питань зменшується в рази. Крім того важливим фактором залишається репутація підприємства [33, с.211-216].

Проведемо аналіз основних проблемних питань ресторану «Хаджибей».

Витрати на оплату праці. Витрати на оплату праці є дуже суттєвими в будь-якому бізнесі, у тому числі і в ресторанному. Рівень заробітної платні в ресторані Хаджибей» є середнім для галузі в місті Одеса, але посадові інструкції не відповідають сучасним вимогам до тої чи іншої посади. Не розроблені чіткі та зрозумілі інструкції для адміністраторів закладу з приводу зловживань на робочих місцях. Відсутня чітка політика керівництва закладом відносно премій та системи штрафів.

Харчові відходи. Питання харчових відходів – це проблема для багатьох закладів харчування і ресторан «Хаджибей» не є виключенням. На підприємстві існує проблема з закупівлями та зберіганням продуктів, зрозуміло, що в сьогоднішніх умовах воєнного стану не завжди можливо все прорахувати, але в

ресторані необхідно налагодити роботу з постачальниками та вирішувати питання з залишками продуктів, які мають обмежені терміни використання. Крім цього необхідно оновити програмне забезпечення, яке допомагає в плануванні та контролі закупівель.

Плинність кадрів. У зв'язку з тим, що ресторан « Хаджибей» є рестораном національної кухні і в цьому його особливість і неповторний колорит, велике значення мають фахові підготовленні співробітники, які мають досвід та навички для роботи саме в цьому ресторані, тому необхідно більше уваги приділяти питанням мотивації робітників. Навчання кожного нового працівника це довгий та доволі затратний процес, тому необхідно більше уваги приділяти питанням збереження професійних кадрів та впровадженню корпоративної культури в колективі ресторану.

Для спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища ресторану «Хаджибей», а також для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей застосуємо SWOT-аналіз. Такий аналіз в даному випадку допомагає визначити проблеми та недоліки в діяльності закладу з точки зору корпоративної соціальної відповідальності і роботи ресторану в цілому [34, с.64-66].

Сильними сторонами ресторану «Хаджибей» є те, що заклад дуже зручно розташовано в історичному центрі міста, має ексклюзивний інтер'єр, який занурює гостей в гостинний дім кримських татар, має середню націночну категорію, але надає якісні послуги харчування, має свою ексклюзивність за рахунок національної кухні, персонал ресторану ввічливий та високопрофесійний.

На наш погляд керівництво закладу ставить на перше місце саме свою автентичність, але при цьому не намагається поширювати спектр своїх споживачів.

Слабкими сторонами є недостатність реклами, чіткої політики соціальної відповідальності, слабка маркетингова політика, відсутність рекламних акцій та знижок. В 2023 році спостерігалися проблеми з професійним управлінням закладом, виникали проблеми з постачальниками продуктів, з психологічним кліматом в колективі.

Таблиця 2.10

Матричний спосіб проведення SWOT-аналізу для визначення проблем ресторану «Хаджибей»

	Можливості - державна політика, спрямована на розвиток інфраструктури регіону; - збільшення частки на ринку; - вихід на новій рівень обслуговування; - підвищення якості і привабливості меню;	**Загрози** - воєнний стан в країні; політична і економічна ситуація в країні; - зміна смаків і потреб споживачів;- - жорстке законодавство в сфері оподаткування; - нові митні бар'єри;
	Можливості - розширення продуктової лінії, в т.ч. власної; - сприятлива економічна і політична ситуація; - зниження витрат; - впровадження інновацій.	**Загрози** - нестабільність курсу валют.
Сильні сторони - географічне розташування; - ексклюзивність інтер'єру; - висококваліфіковані кадри; - гнучка цінова політика; - достатні фінансові ресурси.	**Сильні сторони та можливості** Використовуючи свої сильні сторони і можливості, ресторан може за рахунок наявності фінансових коштів і правильного менеджменту: розширювати базу пропонованих послуг; - за рахунок гнучкої цінової політики і маркетингових заходів працювати з різними категоріями споживачів.	**Сильні сторони та загрози** Національна спрямованість , ексклюзивність, розширення пропозицій дозволить задовольнити різні потреби споживачів. Високій професійний рівень робітників та корпоративна культура виділять заклад серед конкурентів.
Слабкі сторони - високі витрати виробництва; - відсутність різних видів меню; - слабка маркетингова та рекламна діяльність;; - неповне використання передових інноваційних технологій.	**Слабкі сторони та можливості** Використання можливості виходу на нові умови роботи з постачальниками та партнерами допоможе залучити більшу кількість клієнтів, а також сформувати нові пропозиції послуг, а підвищення якості менеджменту призведе до підвищення іміджу ресторану; впровадження інновацій дозволить використовувати передові технології для розробки нових страв та збереження навколишнього середовища.	**Слабкі сторони та загрози** Конкуренти можуть запропонувати більш широкий спектр послуг, а також використовувати інноваційні технології, що призведе до втрати підприємством своїх позицій на ринку. Невеликий асортимент меню не зможе задовольнити постійну зміну смаків і потреб споживачів.

Джерело: складено автором.

За допомогою керівництва закладу було розроблено анкети для опитування споживачів і працівників закладу, спрямованість даного дослідження корпоративна соціальна відповідальність ресторану «Хаджибей». Було розроблено 2 варіанта анкет: для споживачів і персоналу. В опитуванні прийняло участь 200 гостей закладу і весь персонал (Додаток В). Аналіз анкетування споживачів наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей»

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Відгук споживача (0-5 балів)
1	Наскільки комфортною є локація ресторану?	0,07	5
2	Наскільки відповідає якість страв Вишим очікуванням?	0,13	4
3	Чи є оптимальним співвідношення ціна-якість?	0,12	3
4	Чи отримали Ви достовірну інформацію про інгредієнти страв, які замовляли?	0,08	3
5	Наскільки асортимент страв в меню може задовольнити різні вподобання гостей (дитяче меню, вегетаріанське, пісне і т.п.?	0,05	2
6	Відчувається в ресторані доброзичлива, гармонійна, приємна обстановка?	0,15	3
7	На Вашу думку, чи використовує заклад безпечні для людини та природного середовища технологій у приготуванні страв?	0,14	2
8	На Ваш погляд, на скільки гармонійною та зладженою є робота різних підрозділів ресторану?	0,11	3
9	На Ваш погляд, задоволені чи своєю роботою офіціанти ресторану?	0,12	3
10	Оцініть рівень компетентності працівників ресторану.	0,1	4
Всього		1	32

Джерело: складено автором.

Аналізуючи результати споживчого опитування можливо зробити наступні висновки:

- з можливих максимально 50 балів ресторан «Хаджибей» має 32 бали, виходячи з шкали рівня соціальної відповідальності в закладі харчування (від 0-20 – низький рівень; від 21-40 – середній рівень; від 41 та вищі – вище середнього) заклад відповідає середньому рівню соціальної відповідальності. Середній рівень передбачає аналіз показників, за які заклад отримав самі низькі бали в порівнянні з вагою показника. Так в нашому дослідженні самі низькі бали відмічаються у показника 5 «Наскільки асортимент страв в меню може задовольнити різні вподобання гостей (дитяче меню, вегетаріанське, пістне і т.п.» з ваговим коефіцієнтом – 0.05 та у показника 2 «На Вашу думку, чи використовує заклад безпечні для людини та природного середовища технологій у приготуванні страв?» з ваговим коефіцієнтом -0.14.
- необхідно аналізувати проблему та впроваджувати певні управлінські заходи, направлені на усунення існуючих проблем.
- також проблеми, які висвітлюються завдяки оціночним результатам по показникам 8 та 9 і безпосередньо впливають на соціальну відповідальність колективу необхідно приймати відповідні управлінські рішення.

Наступним кроком в нашому дослідженні було опитування персоналу ресторану «Хаджибей» за допомогою розробленою анкети, приклад якої наведено в Додатку Г. Результати представлено в таблиці 2.12.

Проведене дослідження наявно доводить, що рівень соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей» складає 29 балів і відповідає також середньому рівню. Але при більш детальному аналізі було з’ясовано, що соціальні програми на підприємстві майже не виконуються, мотиваційні програми відсутні практично відсутні, ресторан на приймає участь в соціальних програмах міста і з цього боку імідж ресторану не підтримується.

Таблиця 2.12

Результати оцінювання рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей» співробітниками закладу.

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка робітниками (0-5 балів)
1	Яким є рівень доступності політики, цілей управління рестораном для співробітників підприємства?	0,08	3
2	Наскільки доброзичлива атмосфера в колективі?	0,13	4
3	Наскільки рівень компетентності відповідає вашої посаді?	0,09	4
4	Чи дотримується керівництво закладу соціальних норм та правил?	0,12	3
5	Приймає заклад участь у соціальних програмах в місті Одеса?	0,09	1
6	Чи задоволені Ви соціальними програмами які впроваджені на підприємстві?	0,1	2
7	Наскільки заплановано та ефективно проводиться підвищення кваліфікації персоналу підприємства?	0,08	3
8	Чи створенні на підприємстві безпечні та комфортні умови праці для працівників, що передбачають користування безпечним обладнанням та інвентарем?	0,12	4
9	Чи використовуються сучасні методи підвищення кваліфікації працівників?	0,08	3
10	Чи існують на підприємстві методи заохочування співробітників для поліпшені якості продукції та обслуговування споживачів?	0,15	2
Всього балів		**1**	**29**

Джерело: складено автором.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано загальну характеристику ресторану «Хаджибей», проаналізовано основні економічні показники, доведено, що, в 2023 році заклад збільшив свої доходи в порівнянні з 2022 роком на 10%, а

прибуток збільшився майже на 50%, керівництво стверджує, що такий фінансовий результат було досягнуто за рахунок оптимізації витрат. Для спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища ресторану «Хаджибей», а також для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей було застосовано SWOT-аналіз. Доведено, що сильними сторонами ресторану «Хаджибей» є те, що заклад дуже зручно розташовано в історичному центрі міста, має ексклюзивний інтер'єр, який занурює гостей в гостинний дім кримських татар, має середню націночну категорію, але надає якісні послуги харчування, має свою ексклюзивність за рахунок національної кухні, персонал ресторану ввічливий та високопрофесійний. Слабкими сторонами є недостатність реклами, чіткої політики соціальної відповідальності, слабка маркетингова політика, відсутність рекламних акцій та знижок. В 2023 році спостерігалися проблеми з професійним управлінням закладом, виникали проблеми з постачальниками продуктів, з психологічним кліматом в колективі. За допомогою керівництва закладу було розроблено анкети для опитування споживачів і працівників закладу, спрямованість даного дослідження корпоративна соціальна відповідальність ресторану «Хаджибей». Проведене дослідження наявно доводить, що рівень соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей» складає 32 бали на основі споживчої оцінки та 29 балів на основі опитування робітників, і відповідає середньому рівню. Але при більш детальному аналізі було з'ясовано, що соціальні програми на підприємстві майже не виконуються, мотиваційні програми практично відсутні, ресторан на приймає участь в соціальних програмах міста і з цього боку імідж ресторану не підтримується.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ПРОВАДЖЕННЯ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ХАДЖИБЕЙ»

3.1. Визначення напрямів підвищення рівня соціальної відповідальності в досліджуваному закладі харчування

Корпоративна соціальна відповідальність для ппідприємств ресторанного господарства включає різні складові: права людини, корпоративне управління, охорона і безпека здоров'я, вплив на навколишнє середовище, внесок в економічний розвиток країни.

Спираюсь на результати проведеного дослідження можливо констатувати, що в ресторані «Хаджибей» є певні проблеми відносно впровадження та дієвості принципів соціальної відповідальності, тому ми пропонуємо розробку та шляхи впровадження дієвої програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємстві.

Як було зазначено раніше, одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якого закладу харчування є персонал. Саме відповідальність перед персоналом є одним із важливих принципів КСВ. Прозорість та відкритість при прийомі на роботу, зрозумілі вимоги дає однакові шанси для усіх претендентів на ту чи іншу посаду. Підвищення на посаді може досягнути будь-який працівник, навіть найнижчої ланки. Необхідним є удосконалення трудового договору, який складається з працівником при влаштуванні на роботу в ресторан, а також розроблені чіткі посадові інструкції для кожної посади та доведені до відома працівника [35, с.7-11].

Необхідно оновити та затвердити колективний договір, який регулює певні ситуації, які не передбачені трудовим законодавством України.

На плинність кадрів в значній мірі впливає розмір оплати праці, тому керівництво ресторану намагається гідно оплачувати роботу своїх працівників.

Але в ресторані «Хаджибей» практично відсутня прозора та дієва система преміювань та винагород, яка повинна стимулювати виконувати свої обов'язки набагато якісніше та ефективніше.

Щоб запобігти ротації кадрів та підвищити якість обслуговування в ресторані необхідно запровадити програму системного навчання та підвищення кваліфікації кадрів, це дасть можливість зберегти висококваліфікованих фахівців на тривалий період роботи.

Важливим моментом у роботі будь-якого підприємства є корпоративна культура, впровадження головних принципів якої надасть можливість створити комфортні умови для усіх працівників, враховуючи індивідуальні особливості кожного [36, с.170-174]. На рисунку 3.1 наведено основні заходи, впровадження яких допоможуть повною мірою розкрити відповідальність підприємства перед персоналом:

- прозорість процедури прийому на роботу;
- розробка мотиваційних програм;
- кар'єрний ріст;
- охорона праці та безпека на робочому місці;
- відсутність дискримінації і створення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від раси, статі, релігії тощо;
- формування корпоративної культури.

Впровадження відповідних заходів направлених на підвищення відповідальності підприємства перед персоналом позитивно вплине на працівників, а це в свою чергу є запорукою підвищення якості надання послуг, коли кожен працівник вважає себе членом команди та дбайливо ставиться до виконання поставлених перед ним завдань.

Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення відповідальності підприємства перед персоналом.

(Джерело: складено автором)

Наступним аспектом КСВ є підвищення відповідальності перед споживачами за якість надання послуг, їхню безпеку та комфорт. Ми пропонуємо сформувати чітку концепцію, яка передбачає дотримання цінностей, які притаманні успішній сучасній людині (Рис.3.2):

- допитливість;
- оптимізм;
- сміливість;
- пристрасть;
- креативність;
- почуття гумору;
- незалежність;

- впевненість;
- надійність;
- щедрість;
- гармонія.

Рис.3.2. Основні цінності сучасної успішної людини.

(Джерело: складено автором)

Створення концепції, цілей, завдань, місії формує для підприємства міцне підґрунтя для ефективного управління. Керуючись цими інструментами керівництво може встановлювати та корегувати розвиток підприємства, а також чітко визначати правила та норми етикету, за яким повинні працювати співробітники.

Відповідальність та відносини зі споживачами – це ще один критерій КСВ, до основних завдань, які впливають на взаємини зі споживачами належить:

- ✓ дотримання вимог споживачів та пріоритет їхніх потреб;
- ✓ безпечність продукції та послуг;
- ✓ надання достовірної інформації про продукцію і технологію їх

виготовлення;

- ✓ право вибору споживачем продукції та послуг;
- ✓ спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- ✓ підвищення споживчої цінності продуктів.

Таким чином пріоритетним стає реалізація продукції та послуг, які не становлять загрози для здоров'я та життя споживачів, сумлінне інформування про властивості продукції та послуг, наявність процедур відшкодування збитків в разі надання продукції та послуг незадовільної якості, виробництво і просування продукції, яка має соціальні та екологічні переваги.

Таким чином впровадження принципів КСВ відносно персоналу гарантує дотримання усіх норм прав людини про працю, турботу про своїх працівників, а також забезпечення безпеки своїх клієнтів, професійне надання послуг та приємні враження від відвідування ресторану.

Наступним напрямком впровадження дієвої програми КСП є участь підприємства у реалізації кампаній щодо охорони навколишнього середовища. Необхідно розробити низку заходів які будуть спрямовані на вирішення саме цих питань, наприклад: використання енергозберігаючих ламп та систем кондиціонування/опалення, які зменшують витрати природних ресурсів, використання систем, які дозволяють економити прісну воду та т.п. Це буде сприяти втіленню принципів захисту довкілля, яку підтримують все більше і більше представників великого, середнього та малого бізнесу. Мінімізація забруднення навколишнього середовища має стати пріоритетним напрямком в діяльності ресторану [37, с.68-69]. Необхідність впроваджувати заходи щодо ефективного використання природних ресурсів, скорочення споживання невідновлюваних ресурсів, збереження природної екосистеми, врахування екологічних чинників при організації роботи закладу диктується складними умовами екологічної ситуації, що склалася не лише в нашій державі, а й у всьому світі.

Наступним напрямком впровадження програми КСВ є взаємодія з громадою. Співпраця громадськості з бізнесом не лише сприяє розвитку його

соціальної відповідальності, а також об’єднує навколо вирішення спільних завдань. При цьому громада не повинна виступати як пасивний споживач, а рівнозначний партнер, який має чіткі цілі та конкретне уявлення змін, яких вони хочуть досягнути. Взаємодія компанії і громадськості повинна бути прозора і будуватись на засадах відкритості. Така взаємодія це новий досвід, нові можливості та нові рішення для ресторану «Хаджибей», створить новий, позитивний імідж, що дозволить йому залишатись лідером у своєму ринковому сегменті.

Важливим принципом корпоративної соціальної відповідальності є такий напрямок, як благодійність та волонтерство. Ресторан «Хаджибей» з початку війни намагався допомагати в військовим та нужденним, але на жаль це не носить системного характеру на сьогоднішній день. Необхідна розробка цільової програми по даному напрямку, і це може бути взаємодія з певним благодійним фондом чи волонтерською організацією на постійній основі. Реалізація соціально важливих проектів, завжди знаходиться у полі зору суспільних організацій та стимулює працівників до волонтерської діяльності.

Розвиток КСВ має відбуватись на рівні із змінами, що відбуваються в країні і на жаль війна в Україні вимагає нових підходів та управлінських рішень.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей»

В реаліях сьогодення роль та значення корпоративної соціальної відповідальності підприємства значно змінюються. Сучасний стан економіки в країні спонукає малий та середній бізнес зменшувати витрати і в тому числі на соціальні програми. Але саме тому керівництво будь-якого підприємства повинно намагатися знаходити порозуміння з усіма зацікавленими сторонами, підтримувати своїх працівників, знаходити можливості діалогу з суспільством та владою. Впровадження повноцінної дієвої програми КСВ для ресторану

«Хаджибей» є необхідним та сучасним рішенням. Обравши стратегічну форму реалізації принципів КСВ заклад харчування зможе сприймати додаткові витрати як крок в майбутнє, поліпшення свого місця на конкурентному ринку м. Одеси та іміджу закладу в цілому.

Для даного закладу харчування ми пропонуємо розробку та впровадження дієвої програми КСВ, основаної на європейській моделі, але з урахуванням сьогоднішніх українських реалій.

Для будь-якого підприємства, а особливо для підприємства сфери гостинності дуже важливою є його репутація, завдяки інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку підприємства підвищуються його адаптивні можливості до зовнішніх умов господарювання, система управління стає більш якісною та легітимізується діяльність суб'єкта господарювання в очах громадськості [38].

У зв'язку з вище наведеним ми пропонуємо поетапну програму формування концепції корпоративної соціальної відповідальності, а саме:

1. Створення робочої групи, до якої будуть входити представники різних служб ресторану під керівництвом керуючої. Основним завданням цієї робочої групи має стати інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у ключові бізнес-процеси підприємства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів.
2. Використовуючи результати проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, оцінити можливості підприємства з точки зору впровадження програми КСВ.
3. Розробити стратегію впровадження дієвої програми КСВ. На цьому етапі необхідно визначити довгострокові цілі підприємства з урахуванням результатів стратегічного аналізу, розробити план заходів, які направлені на досягнення поставлених цілей.
4. Впровадити систему збалансованих показників, які будуть свідчити про виконання або не виконання поставлених цілей.

5. Провести аналіз та внести необхідні корективи відносно адміністративно-організаційної структури: сприяти розвитку ділової якостей, впевненості персоналу в необхідних змінах, підвищенню рівня соціальної відповідальності окремої особистості.
6. Розроблення чіткого, зрозумілого для всіх працівників плану заходів по провадженню програми КСВ в ресторані.
7. Контроль та звітність по реалізації запланованих заходів. Оцінювання результатів впровадження програми КСВ.

Виконання цих кроків по впровадженню програми КСВ в ресторані «Хаджибей» є доволі реальним, у зв'язку з всебічною підтримкою власників закладу і бажанням колективу в цілому. На сьогоднішній день, спираючись на проведене дослідження можливо стверджувати, що ресторан відомий в місті Одеса, займає свою нішу на ринку ресторанних послуг, але на жаль втрачає свій імідж, як заклад спрямований на роботу з соціумом. Зараз, коли суспільство знаходиться в край тяжких умовах, відчувається деяка стомленість від війни, яка продовжується вже 3-й рік, необхідно змінювати концепт своєї роботи і як можливо більше повертатися обличчям до суспільства.

Ми пропонуємо керівництву закладу підписати меморандум про участь в благодійних проектах, які проводить Благодійний фонд «Корпорація монстрів» (рис. 3.3).

Одним з напрямків діяльності фонду є проект «Добрий обід для одиноких одеситів» до якого може долучитися ресторан «Хаджибей», а також запропонувати кожного місяця проводити акцію «Смаколики кримсько-татарської кухні для ЗСУ» і поряд з тими необхідними речами, які передає Фонд в ЗСУ, передавати смачний привіт від кримських татар з Одеси.

Рис. 3.3. БФ «Корпорація монстрів» закликає одеситів долучатися до допомоги нужденним.

(Джерело: [39])

На основі проведеного аналізу економічних показників діяльності ресторану можливо пропонувати керівництву виділяти 50000 тис. грн кожного місяця на участь у таких благодійних проектах.

Також ми пропонуємо ресторану «Хаджибей» долучитися до команди World Central Kitchen – Міжнародної гуманітарної організації, яка забезпечує людей безкоштовними гарячими стравами та продуктами (Рис. 3.4).

Стати партнером фонду в областях, що постраждали від війни, відносно просто: потрібно мінімально знати англійську, мати обладнання та людей, щоб готувати багато, швидко та дотримуватись санітарних норм. Фонд контролює партнерів, але немає типової для некомерційного сектору бюрократії. Зараз умови співпраці з Фондом трохи змінилися в порівнянні з періодом березня 2022 року, але співпраця з World Central Kitchen залишається важливою та приносить закладу впевненість та підвищує його імідж.

Рис.3.4. World Central Kitchen – Міжнародна гуманітарна організація (Джерело: [40])

Соціальними заходами, які можна провести в ресторані можуть стати благодійні вечері, на яких будуть збиратися кошти для тієї чи іншої програми благодійності. Необхідно запросити гостей, які можуть пожертвувати кошти для придбання необхідних засобів (одяг, медичне обладнання, продукти харчування та т.п.), а також надання необхідної допомоги незахищеним верствам населення та ЗСУ. Для такого роду заходів у ресторані є всі необхідні ресурси та засоби. І може за своїми об’ємами та розголосом такі вечері не можуть порівнятися з благодійними вечерями, які проводить відомий ресторатор Євген Чичваркін в Лондоні, але приклад дуже позитивний.

Захист природного середовища та екологічна безпека, також має стати одним із напрямів впровадження КСВ у ресторані «Хаджибей». Достатньо реальним для впровадження можуть бути наступні заходи в цьому напрямку:

- ✓ для збереження електроенергії, замінити у всіх електроприладах лампи на енергоощадні;
- ✓ поставити у санвузлах обмежувачі використання води;
- ✓ здійснювати роздільне збирання сміття;

- ✓ користуватись миючими засобами виключно натурального походження, які не містять фосфатів та не завдають шкоди довкіллю.

У зв'язку з тим, що особливості приготування багатьох страв кримсько-татарської кухні вимагають використання відкритого вогню, в закладі існує гостра потреба оновити систему вентиляції. Система вентиляції UniVent Connect, розроблена компанією Юнітех Кліма, забезпечить необхідний дисбаланс припливного і витяжного потоків, що дозволить уникнути попадання брудного повітря з кухні в зал; зробить комфортними умови праці для персоналу що готує їжу на відкритому вогні та забезпечить комфортний мікроклімат відвідувачам [41].

При застосуванні комплексної системи вентиляції UniVent Connect враховуються архітектурні особливості приміщень, дизайн інтер'єру, вимоги до відпрацьованого повітря, вартість кліматичної системи та інше. Особлива увага приділяється енергоефективності шляхом інтеграції інноваційної системами рекуперації теплоти, що в подальшому значно знижує витрати на електроенергію.

У складі вентиляційної системи застосовується гідрофільтр "Verner hasicí jiskry", що окрім очищення повітря та гасіння іскр, дозволяє понизити температуру повітря у витяжному каналі до +45 гр.Ц. (Рис.3.5). Застосування гідрофільтра «Verner hasicí jiskry» значно розширює можливості ресторатора та збільшує спектр можливостей кухні в діючому ресторані без капітального переобладнання інженерних мереж [41].

За допомогою таких установок, організувати викид повітря в центрі міста не є проблемою. Вартість оновлення вентиляційної системи за пропозицією компанії «Unitech Clima» становить 165 тис. грн., можлива оплата частинами. Виходячи з аналізу економічних показників, підприємство може запланувати проведення такого типу робіт за власний рахунок, не звертаючись за додатковими інвестиціями або банківських установ за отриманням кредиту.

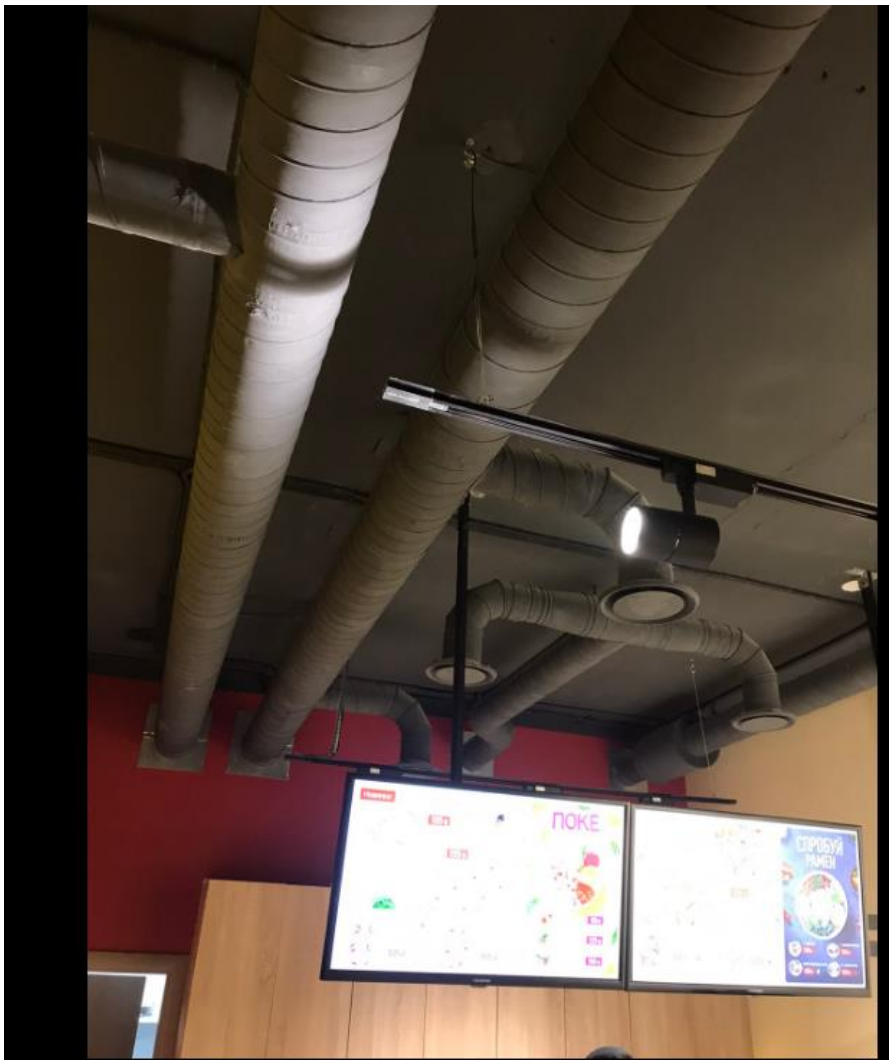

Рис.3.5. Вентиляційна система з гідрофільтром «Verner hasicí jiskry»
Джерело: [41].

Дуже важливим напрямом впровадження програми КСВ є постійна взаємодія із засобами масової інформації та присутність у соціальних мережах. У штаті ресторану є посада маркетолога, потрібно переглянути успішність результатів його роботи та розглянути можливість виділяти більше фінансів на маркетинг та рекламу. Під час війни в Україні керівництво закладу майже не приділяло уваги цьому напряму діяльності, про що свідчить відсоток витрат на маркетинг та рекламу в сумі загальних витрат. Маркетолог працює дистанційно за домовленістю з керівництвом і відвідує ресторан при необхідності. Але розповсюдження інформації через соціальні мережі та співпраця з місцевими ЗМІ формує суспільну думку про репутацію ресторану, його соціальну позицію,

відкритість і прозорість та імідж закладу на ринку ресторанних послуг регіону. Ми вважаємо, що залучення до формування стійкого іміджу ресторану «Хаджибей» відомих блогерів, які пишуть про заклади харчування та мають велику кількість підписників може підняти престиж ресторану.

Корпоративна соціальна відповідальність також передбачає дотримання законодавства та взаємодію з органами державної влади, дотримання норм законодавства є невід'ємною частину діяльності будь-якого підприємства [42].

Для того, щоб успішно впроваджувати дієву програму КСВ необхідно спиратися на колектив. Саме репутація ресторану «Хаджибей», як чесного роботодавця, який виконує свої обов'язки перед персоналом: створює привабливі робочі місця, сплачує гідну заробітну платню, піклується про своїх співробітників, регулярно проводить підвищення кваліфікації надає закладу таку можливість. Цінність персоналу для ресторану «Хаджибей» повинна стати в пріоритеті, що дасть закладу певні переваги та допоможе в конкурентної боротьбі за споживача. Ресторан «Хаджибей» повинен вести чесну конкурентну боротьбу це значно вплине на його рейтинги в сфері ресторанного бізнесу, на основі чіткого розуміння керівництва працювати в межах чинного законодавства та дотримуватись усіх норм української та міжнародної стандартизації. І посприяти тому може дотримання вимог концепції HACCP ((Hazard Analysis and Critical Control Point). Реформа системи контролю безпечності харчових продуктів в Україні за принципом «від лану до столу», має гармонізувати законодавство України з стандартами ЄС на харчове виробництво і принципами системи HACCP [43]. Ця модель охоплює усі процеси та кожного учасника, які залучені до виробництва, переробки та обігу харчових продуктів. Усі оператори ринку повинні застосовувати програми-передумови та впроваджувати системи управління безпечністю харчових продуктів за принципами HACCP. Обов'язковість впровадження системи HACCP стосується й усіх закладів ресторанного господарства, при цьому за її відсутності з 20.09.2019 року настає відповідальність операторів ринку. Впровадження принципів системи HACCP в закладах ресторанного господарства передбачає особливу відповідальність

керівництва за безпечність та якість продукції і послуг. Увесь персонал та відповідні працівники залучені до аналізу ризиків, мають отримати потрібні та достатні знання і компетенції, щоб гарантувати якість у всіх критичних точках технологічного процесу виготовлення та реалізації продукції.

Як показує міжнародна практика система НАССР має багаторічний авторитет, робота за її принципами дає можливість попередити основні групи ризиків: біологічні, хімічні та фізичні. Мікробіологічну якість ресторанних страв до і після впровадження системи НАССР в університетських ресторанах доведено і опубліковано в дослідженнях [44, с.253-261]. Для закладів ресторанного господарства, основні виробничі процеси є нормативно регламентовані, де передбачено необхідні види приміщень і площ, відповідне обладнання та оснащення робочих місць, усе це потрібно організовувати з урахуванням змін асортименту, виробничих потужносте і оснащеності, щоб забезпечувати виробництво продукції належної якості. Впроваджуючи систему НАССР в ресторанах і готелях світу, виконуються основні санітарні умови, діє належний режим гігієни, працівники усвідомлюють спосіб роботи системи. З іншого боку, система НАССР, як спосіб активної діяльності у попередженні ризиків значною мірою сприяє впровадженню програми КСВ та задоволенню споживачів [45].

Для ресторану «Хаджибей» впровадження стратегії корпоративної відповідальності передбачає позитивні наслідки, які наведено на рис. 3.6, а саме:

- підсилення довіри до бізнесу;
- можливість брати участь у розвитку середовища, в якому він працює;
- покращення репутаційного менеджменту;
- можливість збільшення обсягів надання послуг;
- лояльне ставлення засобів масової інформації;
- збільшення можливостей для залучення нових та збереження старих професійних кадрів;
- покращення економічних та фінансових показників;
- налагодження дієвої співпраці з органами влади та суспільними організаціями.

Рис.3.6. Ефективність впровадження КСВ для ресторану «Хаджибей» (Джерело: складено автором)

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрями підвищення рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей», а саме: удосконалення відповідальності підприємства перед персоналом, впровадженні енергоефективних засобів, які є цілком обґрунтовані і можуть швидко надати позитивні результати, участь у волонтерських та благодійних проектах. Запропоновано розробку дієвої програми корпоративної соціальної відповідальності з покроковим планом її впровадження. Доведено ефективність впровадження КСВ для ресторану «Хаджибей».

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність підприємства – це концепція, яка повинна враховувати специфіку суб’єкта господарювання, рівень розвитку, зобов’язання перед працівниками, відповідальність перед споживачами, процеси спрямовані на реалізацію важливих внутрішніх та зовнішніх соціальних проектів

В першому розділі кваліфікаційної роботи було надано теоретичні аспекти дослідження соціальної відповідальності та визначено складові соціальної відповідальності суб’єктів готельно-ресторанного бізнесу. Доведено, що соціальна відповідальність – це невід'ємна складова бізнес-діяльності підприємства, яка суттєво впливає на формування іміджу, як окремого підприємства так і країни в цілому. Дослідження теоретичних поглядів та концепцій щодо соціальної відповідальності вказує на зв'язок соціальної складової з системним підходом та управлінням. При здійсненні процесів розвитку в організації найчастіше звертають увагу на соціальні зобов’язання перед суспільством, партнерами, державою.

З’ясовано, що специфіка соціальної відповідальності готельно-ресторанного господарства в Україні полягає в індивідуальних можливостях підприємства, визначається політикою діяльності закладу та направлена на активізацію усіх наявних ресурсів, активній співпраці із різноманітними організаціями, що полегшує умови надання гуманітарної допомоги для вразливих верств населення та визначення ефективності діяльності підприємства при нових умов діяльності.

На нашу думку, соціальну відповідальність суб’єктів сфери гостинності варто розглядати як стратегічно орієнтовану об'єктивну закономірність, яка набуває ознак, притаманних процесам інвестування в людський капітал як домінуючий чинник конкурентоспроможності бізнесу.

В другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику ресторану «Хаджибей» та послуг, що надаються, досліджено господарську діяльність ресторанного підприємства, проаналізовано основні економічні показники, доведено, що в 2023 році заклад збільшив свої доходи в порівнянні з

2022 роком на 10%, а прибуток збільшився майже на 50%, керівництво стверджує, що такий фінансовий результат було досягнуто за рахунок оптимізації витрат. Для спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища ресторану «Хаджибей», а також для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей було застосовано SWOT-аналіз. Доведено, що сильними сторонами ресторану «Хаджибей» є те, що заклад дуже зручно розташовано в історичному центрі міста, має ексклюзивний інтер'єр, який занурює гостей в гостинний дім кримських татар, має середню націночну категорію, але надає якісні послуги харчування, має свою ексклюзивність за рахунок національної кухні, персонал ресторану ввічливий та високопрофесійний. Слабкими сторонами є недостатність реклами, чіткої політики соціальної відповідальності, слабка маркетингова політика, відсутність рекламних акцій та знижок. В 2023 році спостерігалися проблеми з професійним управлінням закладом, виникали проблеми з постачальниками продуктів, з психологічним кліматом в колективі. За допомогою керівництва закладу було розроблено анкети для опитування споживачів і працівників закладу, спрямованість даного дослідження корпоративна соціальна відповідальність ресторану «Хаджибей». Проведене дослідження наявно доводить, що рівень соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей» складає 32 бали на основі споживчої оцінки та 29 балів на основі опитування робітників, і відповідає середньому рівню. Але при більш детальному аналізі було з'ясовано, що соціальні програми на підприємстві майже не виконуються, мотиваційні програми практично відсутні, ресторан не приймає участь в соціальних програмах міста і з цього боку імідж ресторану не підтримується.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрями підвищення рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей», а саме: удосконалення відповідальності підприємства перед персоналом, впровадженні енергоефективних засобів, які є цілком обґрунтовані і можуть швидко надати позитивні результати, участь у волонтерських та благодійних проектах, удосконалення впровадження концепції НАССР. Запропоновано розробку дієвої програми корпоративної соціальної відповідальності з покроковим планом її

впровадження. Доведено ефективність впровадження КСВ для ресторану «Хаджибей».

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. What Is Entrepreneurship? Definition and Guide for 2022 URL: https://www.shopify.com/blog/what-is-entrepreneurship
3. Стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» URL: https://www.iso.org/standard/42546.html
4. McGuire J. W. Business and Society. McGraw-Hill: N.Y., 1963. P. 140–142.
5. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper & Row, 1953
6. Davis K. Can business afford to ignore corporate social responsibilities. California Management Review, 1960. Vol. 2. P. 70–76.
7. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. Business and Society. № 38. 1999. P. 268–295.
8. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly.2003. Vol. 13(4). 509 p.
9. Elkington J. Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21-st Century Business. Capstone, Oxford. 1997. 402 p.
10. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.
11. Воробей В., Журовська І. Інформаційно-аналітичний матеріал слухань парламентського комітету з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва на тему «Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи» URL: http://svb.ua/sites/default/files/ Analitichniy_Material_do_ Sluhan_FINAL. pdf.
12. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. №4. С.5-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2.
13. Слободянюк О.О. Можливості впровадження стратегії соціальної відповідальності підприємств ресторанного бізнесу України. Матеріали II

Міжнар. наук.-практ. конф.«Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 25 січня 2022 р.). Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2022. 536 с. С.505-510.

14. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №7-8. 2021. С. 130-142. URL: http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2021/284-285/pdf/130-142.pdf
15. Березюк К. М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141379/14-Bereziuk.pdf?sequence=1
16. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. (2020). Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. Вип. 2 (12). С. 31–43
17. Kubareva, I. Malyarchuk, O. and Pohuda, N. (2018), Corporate Social Responsibility of Ukrainian tourist enterprises: identity, strategy and performance. Eastern Journal of European Studies, vol. 9 (2), p. 145-167
18. Олійник О.Р. Міжнародний досвід розвитку соціальної відповідальності та можливість його застосування в Україні. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 37–44.
19. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування / І.О. Ворончак // Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 17. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/4.pdf
20. Гордієнко Л. А. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2(5). С. 34-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(5)__9.

21. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text
22. Соціально відповідальний бізнес під час війни. URL: https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/
23. Сайт ресторану «Хаджибей». URL: https://hadjibey.od.ua/
24. Просування бізнесу в інтернеті.URL: https://www.ua-region.com.ua/ru/41561142
25. Історія «Take Five Hospitality Group». URL: https://takefive.com.ua/istoria
26. Розкішні страви кримськотатарської кухні. URL: https://shuba.life/articles/18782-rozkishni-stravy-krymskotatarskoyi-kukhni-do-dnia-avtonomiyi-krymu
27. Статистична звітність ресторану «Хаджибей»
28. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
29. Звіт у системі автоматизації обліку ресторанного підприємства.
30. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Агросвіт. 2022. № 3. С. 70–76.
31. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О.М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с
32. Кращі європейські практики управління відходами (посібник) / А. Войціховська, О. Кравченко, О. Мелень-Забрамна, М. Панькевич, [за заг. ред. О. Кравченко] Видавництво «Компанія “Манускрипт”» Львів, 2019. 64 с.
33. Хомко Л. В., Кульгавець Х. Ю. Правове регулювання підприємницької діяльності: нав чальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 424 с.
34. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства. Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «VĚDECKÍ POKROK

NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018» (22-30 května 2018 r.), Volume 7 : Praha. Publishing House «Education and Science». С. 64-66.

35. Андріяш В., Верба С. (2023) «Теоретичні підходи до змісту та сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність», Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (2(68), с. 7-11. doi: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-1.
36. Нездоймінов С. Г., Бурдіяк Г. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу в умовах конкуренції. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези І Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.). Житомир, 2018. С. 170-174
37. Стойко І.І., Долубовська О.Р. Соціальне середовище сфери обслуговування: поточний стан та перспективи. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу*: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г.Чумаченка:. Тернопіль: ТНТУ. 2022. С. 68-69.
38. Баженова, С., Пологовська, Ю., & Канцур, І. (2022). Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство, (38). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22
39. Благодійний Фонд «Корпорація монстрів». URL: https://monstrov.org/
40. Діяльність World Central Kitchen в Україні та продовольча допомога українцям. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3546198-dialnist-world-central-kitchen-v-ukraini-ta-prodovolca-dopomoga-ukraincam.html
41. Сайт компанії «Unitech Clima». URL:https://unitech-clima.com.ua/nashi-proekty/restorany/
42. Хумарова Н., Магац Н.(2023). «Реалізація концептуальних засад соціальної відповідальності бізнесу у забезпеченні раціонального водокористування». Економічний форум (1), 8-17.URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-2.

43. Сусол Н. Система НАССР – імперативна норма чи вимога ринкового сьогодення? URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41965/2/2017_Susol_N-Systema_NASSR-imperatyvna_135-136.pdf/
44. Effect of introduction of HACCP on the microbiological quality of some restaurant meals Food Control . Volume 13, Issues 4–5, June–July 2002, Pages 253-261
45. Perkić, IrisImplementation of HACCP system in restaurants URL: https://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=443191

Д О Д А Т К И

Додаток А

Кримсько-татарська кухня

Додаток Б

Інтер’єр ресторану «Хаджибей»

Додаток В

Приклад анкети оцінювання рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей»

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Відгук споживача (0-5 балів)
1	Наскільки комфортною є локація ресторану?		
2	Наскільки відповідає якість страв Вишим очікуванням?		
3	Чи є оптимальним співвідношення ціна-якість?		
4	Чи отримали Ви достовірну інформацію про інгредієнти страв, які замовляли?		
5	Наскільки асортимент страв в меню може задовольнити різні вподобання гостей (дитяче меню, вегетаріанське, пісне і т.п.?		
6	Відчувається в ресторані доброзичлива, гармонійна, приємна обстановка?		
7	На Вашу думку, чи використовує заклад безпечні для людини та природного середовища технологій у приготуванні страв?		
8	На Ваш погляд, на скільки гармонійною та зладженою є робота різних підрозділів ресторану?		
9	На Ваш погляд, задоволені чи своєю роботою офіціанти ресторану?		
10	Оцініть рівень компетентності працівників ресторану.		
Всього			

Додаток Г

Приклад анкети оцінювання рівня соціальної відповідальності в ресторані «Хаджибей» співробітниками закладу

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка робітниками (0-5 балів)
1	Яким є рівень доступності політики, цілей управління рестораном для співробітників підприємства?		
2	Наскільки доброзичлива атмосфера в колективі?		
3	Наскільки рівень компетентності відповідає вашої посаді?		
4	Чи дотримується керівництво закладу соціальних норм та правил?		
5	Приймає заклад участь у соціальних програмах в місті Одеса?		
6	Чи задоволені Ви соціальними програмами які впроваджені на підприємстві?		
7	Наскільки заплановано та ефективно проводиться підвищення кваліфікації персоналу підприємства?		
8	Чи створенні на підприємстві безпечні та комфортні умови праці для працівників, що передбачають користування безпечним обладнанням та інвентарем?		
9	Чи використовуються сучасні методи підвищення кваліфікації працівників?		
10	Чи існують на підприємстві методи заохочування співробітників для поліпшені якості продукції та обслуговування споживачів?		
Всього балів			