

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Давиденко І.В.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

за темою:

«Оплата, стимулювання та мотивація праці персоналу підприємств ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану « Port Royal»)»

**Виконавець**

студентка факультету міжнародної економіки

Федорова Анна Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нечева Наталя Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	4
1.1. Організація роботи персоналу підприємств ресторанного господарства.....	8
1.2. Організація заробітної плати в закладах ресторанного господарства.....	15
1.3. Мотивація та стимулювання працівників підприємств ресторанного бізнесу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ "PORT ROYAL".....	27
2.1. Аналіз організаційної структури, послуг та виробничо-господарської діяльності ресторану «Port Royal».....	27
2.2. Оцінка задоволеності персоналу ресторану «Port Royal» мотиваційною політикою підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «PORT ROYAL».....	53
3.1. Обґрунтування пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Port Royal».....	53
3.2. Впровадження зарубіжного досвіду для розробки мотиваційного механізму в ресторані «Port Royal».....	66
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мотивація, стимулювання та оплата праці персоналу в ресторанному господарстві є актуальною темою в контексті сучасної бізнес-середы, де конкуренція і вимоги клієнтів стають все більш високими. Ресторанний бізнес визначається не лише якісною кулінарією, але й високим рівнем обслуговування, що вимагає від персоналу не тільки фахової підготовки, але і великого ступеня мотивації та відданості. Мотивація персоналу в ресторанному господарстві включає в себе різноманітні аспекти. З одного боку, це може бути фінансова стимуляція, така як бонуси або премії за високий рівень обслуговування та досягнення поставлених цілей. З іншого боку, мотивація може ґрунтуватися на можливості освіти та професійного розвитку, що важливо для тих, хто бажає рости у своїй кар'єрі в галузі ресторанного сервісу.

У ресторанному бізнесі, де кожен член команди відіграє важливу роль у створенні сприятливої атмосфери та задоволенні клієнтів, командна співпраця також є ключовим елементом мотивації. Спільна робота, взаємопідтримка та визнання внеску кожного члена колективу стимулюють високий рівень продуктивності та задоволення від роботи. З урахуванням сучасних трендів у харчовій індустрії, важливо розглядати нові підходи до мотивації персоналу. Це може включати в себе використання технологій для підвищення ефективності, впровадження гнучких графіків роботи або надання можливості працювати здалі, щоб забезпечити баланс між роботою та особистим життям.

Отже, тема мотивації праці персоналу в ресторанному господарстві залишається надзвичайно актуальною, враховуючи динаміку галузі та змінюючіться вимоги споживачів. Забезпечення належного ступеня мотивації сприяє не лише задоволенню персоналу, але й підвищує якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Теоретичні та методологічні основи нашого дослідження ґрунтуються на працях вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту та мотивації праці. Різноманітні погляди на проблеми мотивації праці персоналу, такі як підвищення продуктивності, конкурентоспроможність та ефективність персоналу, досліджені у працях таких науковців, як Белоліпецька О.Є., Горбунова О.С., Петрякова С.В., Малахова О.О. та інші.

Проблеми лояльності та залученості персоналу, що визначаються як результат ефективної мотивації праці, розглянуті в теоретичних і практичних аспектах в роботах Чуланової О.Л., Синяєвої Л.П., Смаржевської Д. та інших. Проблемам організації командної роботи присвячені дослідження Мродвінова О.Л., Ростовцева І.А., Красавіна О.В., Забайкіна Ю.В., Лашкова О.С. та інших учених.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу.

**Практична цінність** кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування її результатів і рекомендацій для аналізу удосконалення мотивації праці персоналу підприємств ресторанного бізнесу. У відповідності з поставленою метою в даній роботі вирішуються наступні **завдання**:

- дослідити організацію роботи персоналу підприємств ресторанного господарства;
- вивчити організацію заробітної плати в закладах ресторанного господарства;
- дослідити питання мотивації та стимулювання працівників підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати організаційну структуру, послуг та виробничо-господарську діяльність ресторану «Port Royal»
- оцінити задоволеність персоналу ресторану «Port Royal» мотиваційною політикою підприємства;

- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Port Royal»

- запропонувати впровадити зарубіжний досвід для розробки мотиваційного механізму в ресторані «Port Royal».

**Об'єктом** дослідження є процес удосконалення мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань удосконалення мотивації та оплати праці персоналу у ресторані «Port Royal».

**Теоретико-методологічна база.** Теоретичні та методологічні основи даної роботи були засновані на концептуальному апараті, теоретичних положеннях та наукових принципах, розроблених науковцями як з України, так і за кордоном в галузі управління підприємствами ресторанного господарства та управління персоналом. Для створення нормативно-правової та інформаційно-емпіричної бази дослідження були використані нормативно-законодавчі акти, статистичні дані, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також результати власних наукових досліджень.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використовується системно-структурний підхід як головний методологічний принцип для ефективної організації дослідження та досягнення поставлених завдань. Крім цього, застосовуються загальнонаукові методи, такі як порівняльний аналіз, функціональний аналіз, синтез, класифікація, статистичні групування, індукція і дедукція і так далі. Застосування цих методів дозволяє провести дослідження якісно та обґрунтовано, з врахуванням суттєвих факторів і аспектів, що впливають на об'єкт дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

**Публікації за темою кваліфікаційної роботи:** За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано тези:

1.Нечева Н.В., Федорова А.А. Сучасні тенденції та методи мотивації праці персоналу на підприємствах ресторанного господарства. /Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 13 жовтня 2023 р.) [Електронний ресурс]. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – 245 с.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено організацію роботи персоналу підприємств ресторанного господарства. З'ясовано, що при веденні ресторанного бізнесу основні процеси зав'язані на власника чи керівника – це люди, які відповідають за роботу персоналу та ресторану в цілому. Люди – найважливіша ланка. Кухарі та офіціанти повинні отримати навички та мотивацію до роботи - це пряме завдання керівника. Крім того, керівник ресторану повинен брати участь у підборі персоналу і стежити за якісною роботою кожного співробітника.

2. Вивчено організацію заробітної плати в закладах ресторанного господарства. Фонд оплати праці в ресторанному бізнесі формується із таких категорій: Ставка. Фіксована оплата праці за затверджений проміжок часу. Ставки нараховують: щомісячно для керуючих, бухгалтерського і маркетингового відділів, щотижнево для лінійного персоналу, позмінно для лінійного персоналу, щоденно для лінійного персоналу, щогодинно для лінійного персоналу.

Премія розробляється індивідуально для кожної людини.

Відсоток. У сфері громадського харчування існують різні бонуси для колективу. Залежно від проекту, типу закладу, загального плану продажів, вартості харчування та багатьох інших факторів

3. Досліджено питання мотивації та стимулювання працівників підприємств ресторанного бізнесу. Забезпечення ефективної мотивації та стимулювання працівників у ресторанному бізнесі є важливим елементом успіху. Комбінація фінансових стимулів, можливостей для розвитку, позитивного корпоративного клімату, визнання та гнучких умов праці може створити сильну команду, готову до досягнення високих результатів у галузі обслуговування.

4. Проаналізовано організаційну структуру, послуг та виробничо-господарську діяльність ресторану «Port Royal». Ресторан «Port Royal» розташований у місті Одеса на березі Чорного моря. У ресторані представлена європейська кухня з одеським колоритом, яка відзначається

різноманітністю смаків та впливами різних культур. Організаційна структура в ресторані є лінійно-функціональною. Підприємство відзначилося збільшенням чистого доходу з 67,2 млн у 2020 році до 95,7 млн у 2021 році, проте у 2022 році ця цифра впала до 45,2 млн. У відсотковому вираженні, чистий дохід становив 5,6% від загальних активів у 2020 році, піднявшись до 13,1% у 2021 році, але знову впав до 6,2% у 2022 році. Зменшення чистого доходу може вказувати на зниження прибутковості підприємства і, ймовірно, може бути результатом скорочення загальної суми активів та збільшення зобов'язань.

Враховуючи всі витрати, які становлять 77% від загального річного доходу у розмірі 5 300 000,00 грн, можна зазначити, що чистий дохід складає лише 1 219 000,00 грн після урахування цих витратних пунктів.

5. Оцінено задоволеність персоналу ресторану «Port Royal» мотиваційною політикою підприємства. Для оцінки рівня мотивації працівників ресторану «Port Royal» проведено дослідження, включаючи опитування всього персоналу ресторану, за винятком директора. Це дозволило визначити рівень задоволення персоналу від мотиваційної політики підприємства. Під час аналізу думок персоналу виявлено, що значна частина працівників висловлює незадоволеність стосовно розміру оплати праці та умов праці на підприємстві. Особливий акцент був зроблений на відсутності належної уваги до формування психологічного клімату в колективі та врахуванні психологічного стану окремих працівників як основної причини цього невдоволення. Недопрацьованість в підході до психосоціальних аспектів роботи виявилася серйозним чинником, що впливає на загальну задоволеність персоналу.

6. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Port Royal». Для ефективного підвищення професіоналізму персоналу ресторанного закладу важливо впровадити систему мотивації, яка включатиме різноманітні заходи, як матеріального, так і нематеріального характеру. Ці заходи спрямовані на підтримку



професійного росту та кар'єрного розвитку працівників, а також на стимулювання їхньої сумлінної та ініціативної праці. Результатом такої системи мотивації повинно бути покращення взаємовідносин в колективі та загальний успіх у сфері ресторанного бізнесу.

7. Запропоновано впровадити зарубіжний досвід для розробки мотиваційного механізму в ресторані «Port Royal». варто розглядати деякі елементи з іноземних моделей мотивації, адаптуючи їх до вітчизняних умов. У нашій країні існує необхідність у створенні унікальної моделі мотивації праці, яка враховуватиме економічні, соціокультурні та політичні особливості, що притаманні українському суспільству.

При впровадженні міжнародних підходів до мотивації праці в Україні і в дослідженому ресторані, зокрема, важливо враховувати особливості управління персоналом. На даному етапі розробки системи стимулювання виявляється недостаток у матеріальному стимулюванні. Для керівників важливо зосередитися на оптимальному злагодженні матеріальних та нематеріальних стимулів, з метою повноцінного врахування взаємозв'язку з місцевими традиціями управління та корпоративною культурою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левків С.-М. Рівень конкурентоспроможності ресторану «Marinad meat bar» в умовах сучасного ринку туристичних послуг. /Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнар. участю (19 травня 2022 року, м. Львів). – Львів, 2022. – С. 133–135.
2. Куцмида А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства завдяки створенню іміджу на місцевому рівні / Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2021. С. 45-48.
3. Управління рестораном, 9 правил менеджменту ресторану [Електронний ресурс]. URL: <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restaurantom> (дата звернення: 11.11.2023)
4. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 78–81
5. Мальська, М. П. Організація готельного обслуговування: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – Київ : Знання, 2011. 366 с.
6. Мостова, Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. –2-геви. – Київ : Ліра К, 2012. 388 с.
7. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посібник / Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка ; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 287 с.
8. Брич, В. Я. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні/ Економіка та держава. 2018. № 8. С. 9–12.
9. Варипаєв, О. М. Готельний та ресторанний бізнес як складова індустрії гостинності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 2. С. 614–621.

10. Гарбар, Г. Технологія дослідження гостинності як соціального явища. Вища освіта України. 2011. № 3 (42). С. 82–89.
11. Басюк, Т. П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Т. П. Басюк, Т. Л. Керанчук. – Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
12. Буслаєва, Г. В. Бессарабова К.А. Сучасні напрями формування фінансових ресурсів і розвитку суб'єктів готельно-ресторанної діяльності та гостинності. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5 (2). С. 41–46.
13. Волковська, Я. В. Оптимізація витрат на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. Вип. 2. С. 19–23.
14. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників . Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. 16(1). С. 65-68.
15. . Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці .Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.
16. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина та ін. ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків : Світ книги, 2015. 486 с.
17. Мунін, Г. Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. навч. Посібник. – Київ : Кондор, 2008. 460 с
18. Василенко, О. Особливості застосування аутсорсингу в готельноресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Т. 2, № 2. С. 272–283
19. Васильців, Т. Г. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу Вісник Одеського національного університету. 2017. Т. 22, Вип. 7. С. 57–60.
20. Гакова, М. В. Концептуальні засади управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства . Торгівля і ринок України. 2018. № 1. С. 62–69.

21. Ніфатова, О. М. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 1. С. 45–54
22. Окландер, Т. О. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери . Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 112–117.
23. Томаля, Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 271–274. –
24. Топольник, В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві : навч. Посібник. Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Кафедра організації та управління якістю ресторанного господарства. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 391 с.
25. Балабаниць, А. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2. С. 259–270
26. Басюк, Д. І. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 30–33.
27. Белова, І. М. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу . Молодий вчений. 2018. № 6 (2). С. 369–375.
28. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія – Бондаренко М.О., 2019. 258 с.
29. Семенов В.Ф. Нечева Н.В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, 2015. №2(9) С. 127-133.

30. Нечева Н.В. Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. Причорноморські наукові студії. 2020. Вип. №56. С. 65-73

31. Нечева Н.В., Давиденко І. В. Тенденції сервісного управління підприємств санаторно-курортного комплексу. Економіка та суспільство. Випуск №40 / 22. 2022 р.

32. Нечева Н.В. Теоретичні аспекти механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах кризи. *Сучасний стан та перспективи розвитку туризму* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф, м. Чернівці 2-4 травня 2018 р. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. С. 114-116.

33. Нечева Н.В., Кальченко Д.Ю. Підготовка персоналу для туристичного бізнесу в Одеському регіоні. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness* : proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. Vol. II, December 13–14, 2018. Batumi, Georgia: Publishing House “Kalmosani”, 2018, P. 156-158.