

### **3.7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА, ЯКІ НАДАЮТЬ КЕЙТЕРИНГОВІ ПОСЛУГИ**

Мотивація персоналу є рушійною силою в ефективному функціонуванні будь-якого підприємства. Підприємства ресторанного господарства відносяться до одного із швидкоокупних видів бізнесу з одного боку, а з іншого боку – мають короткий життєвий цикл. Втриматися на конкурентному ринку та продовжити життєвий цикл можливо завдяки зацікавленості персоналу в успішному функціонуванні підприємства та адресній мотиваційній політиці.

Кейтерингові підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні харчуванням та організацією дозвілля як приватних осіб, так і колективів підприємств різних форм власності. Особливо вони стали затребувані на теренах України, після руйнування підприємств ресторанного господарства, які мали державну форму власності. Тому, що на багатьох підприємствах не було організовано харчування працівників. При перетворенні економіки на новий формат, виникла необхідність у розвитку саме такого типу підприємств.

Відомо, що головним чинником, який впливає на конкурентоспроможність підприємства є – персонал підприємства. Щоб персонал працював якісно, його необхідно мотивувати.

Мотивація – особливий стан людини, який спонукає до дії. Вона є стимулом для виконання будь-якої роботи або для вирішення поставлених завдань. За допомогою мотивації забезпечується зацікавленість виконавця в реалізації чогось. Поведінка людини визначається мотивами [7].

Дослідженнями в області мотивації персоналу присвячені праці відомих вчених: Д. Богині, В. Герчикова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, М. Карлін, Г. Кулікова, О. Кібано-ва, А. Колота, Т. Костишиної, Н. Лукьянченко та інших. У сфері ресторанного бізнесу питаннями мотивації праці займалися такі науковці, як: Я. Барибіна, О. Ольшанський, І. Поворознюк, О. Ткаченко та інші.

У працях перелічених науковців розглядалися питання мотивації праці, та мотивації праці на підприємствах ресто-

### 3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

ранного господарства. Але в дослідженнях, які проводилися в сфері мотивації ресторанного бізнесу, розглядалася мотивація, з позиції підприємства, але не враховувалася мотивація, виходячи з потреб персоналу. Не було розкрито питань, щодо мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering).

В кейтеринзі, як і в іншому напрямку ресторанного господарства, персонал, відіграє головну роль. Цей вид послуг орієнтований на надання якісних послуг споживачеві, і не зможе бути конкурентоспроможним без споживачів. Неможливо уявити собі процвітання в сфері виїзного ресторанного обслуговування без наявності професійних кухарів, офіціантів, барменів і іншого персоналу. Саме людський фактор часто має вирішальне значення в такому бізнесі, як кейтеринг, визначаючи його можливості і ефективність в цілому.

При наданні кейтерингових послуг, персонал кейтерингових підприємств безпосередньо стикається зі споживачами. І якість обслуговування залежить від мотивованості працівників. Перед керівником постає важливим питання мотивування персоналу для ефективного функціонування підприємства.

Офіціантів, які обслуговують споживачів на підприємствах ресторанного господарства мотивують «чайовими». При кейтеринговому обслуговуванні, особливо за типом заходу банкет, не можливо мотивувати таким видом заохочення, а навантаження на працівника зростає. Звичайно це вплине на якість роботи, тому необхідно знайти інший альтернативний метод мотивації персоналу.

Особливо важко мотивувати працівників кейтерингових підприємств, які працюють на низькому та середньому цінновому сегменті. Такі підприємства, залучають до обслуговування фрілансерів, яких дуже важко мотивувати. Можливо використовувати стандартні методи до таких працівників, загрози занесення до «чорного списку». Створити єдину базу даних співробітників. Рекомендують створити систему преміальних, хто добре працюватиме, після обслуговування, отримає додаткову суму, свого роду «чаєві» [2].

Всіх працівників кейтерингового підприємства за оформленням трудових відносин можливо умовно поділити на дві групи:

– штатні співробітники підприємства – це співробітники, які включені до штату кейтерингового підприємства і отримують щомісячну умовно фіксовану заробітну плату. До цієї категорії відносяться керівник кейтерингу, бухгалтер, менеджер з продаж, адміністратор, старший кухар, бармен, сомельє, менеджер з технічного обслуговування і інші.;

– тимчасово залучений персонал – це співробітники, які не включені до штату підприємства, які залучаються для забезпечення обслуговування конкретного заходу на умовах відрядної оплати праці. До цієї категорії можуть відноситися кухарі, помічники кухаря, помічники бармена, офіціанти та інші.

Тобто, виділяють дві великі групи персоналу, які, на нашу думку дуже важко мотивувати. Адже одні працюють на постійній основі, а інші тимчасово. Для підприємства необхідно, щоб обидві групи персоналу забезпечували надання якісних послуг.

З врахуванням особливостей діяльності в сфері організації виїзного ресторанного обслуговування виділяють основні вимоги до персоналу для кейтерингу. Співробітники кейтерингового підприємства, штатні та позаштатні, які виконують навіть самі незначні функції, повинні працювати як чітко налагоджений, відпрацьований механізм. Адже саме вони є прямими посередниками між підприємством і успішною реалізацією замовленої події, значення якої може для споживача може бути дуже високим. Тому до персоналу повинні пред'являтися наступні вимоги:

- професіоналізм;
- висока здатність до роботи, можливість адаптуватися до незвичної робочої обстановки;
- уміння налагоджено працювати в групі і при цьому досягти максимальних результатів;
- уміння правильно і оперативно відреагувати у випадку непередбаченої ситуації;

### 3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

- комунікабельність, доброзичливість, уміння знаходити спільну мову з різними людьми;
- приємний зовнішній вигляд, акуратність, пунктуальність.

На нашу думку мотивувати персонал кейтерингових підприємств необхідно виходячи із виконуваних ним функцій. Тобто до кожного працівника, який задіяний в наданні кейтерингової послуги необхідно розробити пакет мотивацій. Кожен працівник, відповідно до займаної ним посади, офіціант, кухар чи банкетний менеджер має перш за все специфіку своєї роботи. Мотиви для кожної посадової одиниці будуть різними.

При організації і проведенні кожного виїзного заходу із персоналу підприємства формується робоча група, в яку входять:

- менеджер з продаж (адміністратор);
- банкетний менеджер;
- старший повар;
- технічний менеджер;
- старший офіціант [5].

В табл. 3.7.1 зображено функції працівників кейтерингового підприємства.

**Таблиця 3.7.1 – Функції працівників кейтерингового підприємства в залежності від їх посад**

<b>Назва посади</b>	<b>Функції</b>
Менеджер з продаж	Відповідає за процес залучення клієнтів, розробляє стандартні пакети пропозицій послуг, шукає замовників, заключає угоди на послуги
Банкетний менеджер	Відповідає за увесь процес в цілому, керує роботою обслуговуючого персоналу, взаємодіє з представником замовника з усіх питань, стосовно процесу обслуговування, регламенту подачі страв і інше. Виїздить на місце заходу
Старший повар	Керує роботою кухарів і відповідає за сервірування страв згідно регламенту обслуговування. Виїздить на місце проведення заходу
Технічний менеджер	Організовує завантажувально-розвантажувальні роботи на етапі заїзду і виїзду, несе відповідальність за все використовуване обладнання
Старший офіціант	Виїздить на місце заходу, керує роботою офіціантів, які обслуговують захід

Тобто, як бачимо з табл. 3.7.1, кожний працівник виконує функції, які відрізняються одна від одної, та мають свою специфіку. Тому для розробки мотиваційних пакетів, необхідно підібрати мотиви, які б відповідали для працівників вибраних категорій.

Удосконалення системи стимулювання персоналу підприємств поєднується із розробкою оптимальної системи мотивації працівників, яка має індивідуальний характер для кожного підприємства в силу галузевої специфіки та специфіки функціонування окремого підприємства.

Специфіка структур мотиваційних систем підприємств різних галузей визначається наступними чинниками:

- характером виробничого (технологічного і трудового) процесу, який обумовлює вимоги до персоналу галузі. Різновид робіт і функціональних обов'язків визначають психофізіологічні характеристики працівників (включаючи тип мотивації), здатних виконувати дану роботу;

- існуючими ринковими умовами. Можливості підприємства у використанні різних методів і систем мотивації різні і залежить від попиту і пропозиції на продукцію і послуги, що виготовляються та надаються.

- створеною практикою формування систем мотивації на підприємствах галузі [4].

У процесі праці працівники ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) беруть участь в процесах виробництва, реалізації продукції й організації споживання продуктів харчування. Основна частина працівників (кухарі, кондитери, пекарі та ін. – працівники виробництва), що зайняті безпосередньо переробкою або доробкою продуктів, створюють нову вартість і споживчу вартість у вигляді страв і кулінарних виробів. Результатом праці працівників підприємств ресторанного господарства, пов'язаних із процесом реалізації й організації споживання готової кулінарної продукції й покупок товарів, є не створення нових матеріальних благ, а послуги з реалізації й організації споживання вже створених матеріальних цінностей, а також послуги з організації відпочинку й дозвілля відвідувачів. Тобто на підприємствах

### 3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

ресторанного господарства відбувається органічне поєднання продуктивної й непродуктивної праці.

Підприємствам цього типу притаманний значний обсяг трудових операцій, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів і потребують прямого контакту з ними, які важко піддаються механізації й автоматизації, що обумовлює високу частку витрат живої праці.

Кількість праці в процесі виробництва визначається особливостями організації роботи кожного підприємства. Так, на підприємствах, які працюють з напівфабрикатами, витрати праці на одиницю продукції є значно нижчими, ніж на підприємствах, які працюють на сировині. Співвідношення кількості різних видів праці залежить від форм обслуговування споживачів і типу підприємства (наприклад, при самообслуговуванні для реалізації й організації споживання готової продукції потрібно менше праці, ніж при обслуговуванні офіціантами) [1].

Для підприємств ресторанного господарства характерні різні види мотивацій, вони можуть бути, як матеріальної так і не матеріальної форми. Розглянемо основні види мотивацій, які найчастіше застосовують на підприємствах ресторанного господарства.

На підприємствах ресторанного господарства США основними методами стимулювання праці є:

- підвищення заробітної плати працівникам в залежності від їх кваліфікаційного рівня;
- винагороди за якісно виконану роботу;
- надбавки за дотримання трудової дисципліни;
- створення для робітників компанії «центрів здоров'я», з відповідним устаткуванням;
- наданням фінансової допомоги особам, які мають дітей інвалідів;
- наданням працівникам лікарняних послуг;
- премії менеджерам підприємств, за умови, що їх працею задоволені підрядні співробітники та інше [6].

Нами пропонується матеріальна мотивація працівників підприємств ресторанного господарства (табл. 3.7.2).

**Таблиця 3.7.2 – Матеріальна мотивація працівників підприємств ресторанного господарства**

<b>Вид мотивації</b>	<b>Характеристика мотивації</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Просте заохочення	При простому заохоченні вводиться грошова винагорода за кожну продану позицію чи отриману гривну: бонус в 5 гривень за кожний проданий десерт, бонус в 30 гривень за кожну додаткову пляшку вина	Тісний взаємозв'язок між певними діями і розміром винагороди. Більше продав – більше заробив	Персонал може застосовувати техніку тиску, щоб продати першими бонусні позиції і як можна більше. Не можливість завчасно розрахувати прибуток і витрати на бонуси
Винагорода за досягнення певної мети	Персонал отримує певну задачу, яка виражається в грошовому еквіваленті. Наприклад, продаси більше 10-ти фірмових десертів, отримаєш винагороду 200 гривень	Чітко поставлена задача і завчасно відомий бонусний бюджет програми	Коли мета досягнута, добре працювати персоналу не має сенсу
Колективні змагання	Колектив ділиться на групи і оцінюється груповий результат. Наприклад, зміна, яка продасть більше всього десертів, поділить бонус в 600 гривень чи робітники кухні поділять бонус в 1 600 гривень, виконавши показники по фудкосту за тиждень чи місяць	Можливість прорахувати завідома її максимальну вартість. Пробуджує дух змагання, який інколи більше мотивує ніж грошовий приз	Робітники з низькою працездатністю чи мотивацією та кваліфікацією можуть знизити показники всієї групи. І тоді працівники з високою кваліфікацією будуть незадоволені і відмовляться працювати

3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

Продовж. табл. 3.7.2

Вид мотивації	Характеристика мотивації	Переваги	Недоліки
Встановлені рівні продуктивності	Робітники отримують грошову винагороду при досягненні чітко поставленої мети. Наприклад, учасники отримують бонуси за перші 10 проданих пляшок вина в розмірі 800 гривень; за продаж наступних 10 пляшок – 1 600 гривень; за 30 пляшок – 3 000 гривень	Можна значно підвищити продажі і зекономити на бонусах	Персонал може розчаруватися, якщо не досягне наступної планки, хоча б 1 пляшки
Нерегулярні бонуси	В даній системі заохочення бонуси виплачуються нерегулярно за продуктивністю за показниками однієї із змін, дня чи тижня	Можливо оживити деякі довготривалі програми і зробити мотиваційну систему більш привабливою	Нерегулярні бонуси потягнуть за собою додаткові витрати і потрібні будуть додаткові організаційні зусилля
Винагороди за підсумками результативності	Нові завдання формуються на основі попередніх показників. Для ресторанного бізнесу цей метод не зовсім підходить, так як індустрія розваг дуже мінлива, а він передбачає довготермінові перспективи	Бонуси прийдеться виплачувати, тільки якщо були додаткові продажі. Розмір винагороди не залежить від випадку і завчасно зрозумілі принципи його формування	Мінуси проявляться за умови погано сформульованої мети. Якщо мета легка в досягненні, то і продуктивність вона не збільшить

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Важливими і суттєвими є способи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу (табл. 3.7.3).



**Таблиця 3.7.3 – Способи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу**

Категорія працівників	Посада	Запропонований метод мотивації
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елемента технологічного процесу
	Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти	Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв
Керівники	Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам.
	Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу	Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування
Фахівці	Завідувач виробництва	Відраджень на спеціалізовані виставки

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на виявленні, оцінці незадоволених потреб, формуванні заходів, спрямованих на їх задоволення, прогнозуванні адекватних дій, необхідних для максимально можливого та доцільного, тобто оптимального, за даних умов задоволення потреб. Завдання вибору оптимального забезпечення ефективної мотивації праці будемо розглядати як завдання визначення

### 3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

взаємної відповідності пріоритетів двох множин: чотирьохмірної множини мотиваційного профілю працівника та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства.

Для кожної з пар значень «пріоритет зацікавленості (мотивованості) – ефективна мотиваційна пропозиція підприємства (мотиватор)» визначимо значення критерію відповідності.

Вибираємо простий критерій: якщо мотиватор (мотиваційна пропозиція підприємства) повністю або частково покриває потреби пріоритету зацікавленості (мотивованості) працівника, будемо вважати критерій виконаним, інакше невиконаним. Відповідно присвоїмо критеріям значення 1 або 0 [4].

Для розробки оптимального мотиваційного пакету для працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) необхідно перш за все поділити всіх працівників, які задіяні в організації кейтерингових послуг за функціональними групами. Тому, що кожна функціональна група відрізняється специфікою виконуваної роботи, рівнем оплати праці, кваліфікацією та відповідно матиме різні пріоритети зацікавленості (мотивованості). А підприємство, в свою чергу зможе надати таким працівникам різні пропозиції (мотиватори).

В організації та реалізації кейтерингових послуг задіяні наступні групи працівників: менеджер з продаж, банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант.

Визначимо, які пріоритети матеріальної зацікавленості важливі для працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), та які мотиватори матеріального характеру можуть запропонувати підприємства цієї сфери діяльності (табл. 3.7.4, 3.7.5).

**Таблиця 3.7.4 – Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівника в залежності від виконуваних ним функцій**

Менеджер з продаж	Додатковий дохід на підприємстві	$X_1$
	Залучення до участі у капіталі	$X_2$
	Справедлива винагорода за трудовий вклад	$X_3$
	Додатковий дохід на підприємстві	$X_4$

Продовж. табл. 3.7.4

Кухар	Справедлива винагорода за трудовий вклад	X <sub>5</sub>
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X <sub>6</sub>
Технічний менеджер	Стабільність виплати заробітної плати	X <sub>7</sub>
	Рівень заробітної плати	X <sub>8</sub>
Офіціант	Стабільність виплати заробітної плати	X <sub>9</sub>
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X <sub>10</sub>

**Таблиця 3.7.5 – Мотиваційні пропозиції підприємства матеріального характеру**

Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня	Y <sub>1</sub>
Надбавки за дотримання трудової дисципліни	Y <sub>2</sub>
Винагороди за якісно виконану роботу	Y <sub>3</sub>
Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працею задоволені відрядні співробітники	Y <sub>4</sub>
Ріст заробітної плати в залежності від продуктивності праці робітника	Y <sub>5</sub>
Надбавки за стаж роботи	Y <sub>6</sub>
Гарантована стабільна базова частина заробітної плати	Y <sub>7</sub>
Доплати за наставництво	Y <sub>8</sub>
Премія самому швидкому офіціанту	Y <sub>9</sub>
Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість	Y <sub>10</sub>
Винагорода за досягнення певної мети	Y <sub>11</sub>

На підставі виявлених матеріальних пріоритетів та мотиваторів побудуємо матрицю відповідності (табл. 3.7.6).

**Таблиця 3.7.6 – Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємства пріоритетам матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>
Y <sub>1</sub>	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Y <sub>2</sub>	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0

3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

Продовж. табл. 3.7.6

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>
Y <sub>3</sub>	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0
Y <sub>4</sub>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Y <sub>5</sub>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y <sub>6</sub>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Y <sub>7</sub>	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Y <sub>8</sub>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Y <sub>9</sub>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Y <sub>10</sub>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Y <sub>11</sub>	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0

Як видно з першого рядку табл. 3.7.6 підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня задовольняє позиції X<sub>5</sub>, X<sub>6</sub>, X<sub>9</sub>, X<sub>10</sub>: справедливу винагороду за трудовий вклад, заробітну плату в залежності від кваліфікаційного рівня, для таких працівників, як кухар та офіціант. Позиції від X<sub>1</sub>–X<sub>4</sub>, та позиції X<sub>7</sub>, X<sub>8</sub> дана мотиваційна пропозиція не покриває. Надбавки за дотримання трудової дисципліни (Y<sub>2</sub>) покриває позиції X<sub>7</sub>–X<sub>9</sub> для таких працівників як технічний менеджер та офіціант. Винагороди за якісно виконану роботу, мотиватор – Y<sub>3</sub>, покриває такі матеріальні зацікавленості: додатковий дохід на підприємстві, премії менеджерам, стабільну заробітну плату, доплати за наставництво та премії. Мотиватор – премії менеджерам задовольняє потреби для банкетного менеджера. Надбавки за стаж роботи задовольняють такі позиції, як X<sub>5</sub>, X<sub>10</sub>. Гарантована стабільна заробітна плата покриває потреби у виплатах базової заробітної плати та зарплати в залежності від кваліфікаційного рівня для кухаря, технічного менеджера та офіціанта. Премія самому швидкому офіціанту покриває всі позиції матеріальних потреб для офіціанта. Винагорода за досягнення певної мети покриває потреби менеджерів.

На підставі побудованої матриці, виділяємо ефективні мотиваційні пропозиції для кожної групи працівників, які поділені за функціональними обов'язками (табл. 3.7.7).

**Таблиця 3.7.7 – Ефективна матеріальна складова мотиваційних пропозицій підприємства для працівників поділених за функціональними обов'язками**

Менеджер з продаж	Винагороди за якісно виконану роботу
	Винагорода за досягнення певної мети
Банкетний менеджер	Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працею задоволені відрядні співробітники
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Винагорода за досягнення певної мети
Кухар	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за стаж роботи
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
	Доплати за наставництво
	Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість
Технічний менеджер	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
Офіціант	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Надбавки за стаж роботи
	Премія самому швидкому офіціанту
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати

Враховуючи всю специфіку надання кейтерингових послуг, а також специфіку виконання функціональних обов'язків працівниками кейтерингових підприємств, було запропоновано ефективну матеріальну складову мотиваційних пропозицій підприємства для працівників, поділених за функціональними обов'язками. Застосування матеріальної складової мотиваційних пропозицій дозволить ефективно управляти підприємством в цілому та окремими структурними підрозділами зокрема, що забезпечить функціонування підприємства на конкурентному ринку та надавати якісні послуги, на які буде зростати попит.

### 3.7. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги

#### **Інформаційні джерела**

1. Власова Н. О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. Економіка ресторанного господарства: навчальний посібник. Х.: Світ книг. 2017. С. 203–204.
2. Сундукова К. Сотрудников нужно основательно и вкусно накормить. Кейтеринг глазами клиентов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cateringconsulting.ru/publications/kseniya-sundukova-sotrudnikov-nuzhno-osnovatelno-i-vkusno-nakormit>. – Назва з екрана.
3. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 2. С. 512–518. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/tkachenko9.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko9.htm). – Назва з екрана.
4. Тужилкіна О. В. Оптимізаційне забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 266–271.
5. Участие штатного персонала в процессе кейтерингового обслуживания [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studref.com/365618/turizm/personal\\_keyteringovo\\_y\\_kompanii](https://studref.com/365618/turizm/personal_keyteringovo_y_kompanii). – Назва з екрана.
6. Шаповалова І. В., Дзюнич А. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві ресторанного господарства в умовах кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/shapovalova.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/shapovalova.htm). – Назва з екрана.
7. Що таке мотивація і як її підвищити? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biznesua.com.ua/shho-take-motivatsiya-i-yak-yiyi-pidvishhiti/> – Назва з екрана.

### **3.8. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ**

Важливим пріоритетом діяльності будь-якого підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, для чого потрібно мати певний запас різних ресурсів та ефективно їх використовувати. На жаль, як свідчить практика, забезпечення конкурентоспроможності підприємства у більшості випадків розглядається через призму економічних і фінансових результатів. Однак, на сучасному етапі соціалізації економіки пріоритетне місце має займати використання людських ресурсів, а саме людського, соціального та клієнтського капіталу підприємства. Соціальний капітал, сфокусований на розвитку людських ресурсів, є важливим джерелом зростання економічної ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Відтак, актуальним є питання розгляду концептуального змісту соціального капіталу підприємств сфери туризму та його значення у забезпеченні їх конкурентоспроможності.

У 1916 р. одним з перших термін «соціальний капітал» в роботі «Сільська школа – центр общини» застосував Л. Ханіфан, щодо доброзичливості, спілкування, взаємної симпатії, та соціального спілкування серед групи людей та родин [1]. Однак, розвитку дана дефініція набула лише в 80-х. рр. ХХ ст. коли в роботі «Форми капіталу» П. Бурд'є використав поняття «капітал соціальний» для позначення соціальних зв'язків, які можуть виступати ресурсом отримання вигод; досліджував його як сукупність потенційних і наявних ресурсів, які пов'язані з міцними мережами та інституційними відносинами взаємного визнання [2]. Р. Патнем обґрунтовуючи концепцію «соціального капіталу» в роботі «Щоб демократія спрацювала. Громадянські традиції в сучасній Італії» зробив спробу пояснити різницю між регіонами Італії через різну ступінь соціального капіталу та визначив його основні складові елементи: моральні принципи і норми, соціальні цінності та мережу соціальної інфраструктури [3]. Концептуальне опрацюванням категорії знайшло своє відображення в роботі Дж. Коул-