

Zolotarova D. R.

Grinko I. N.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## IMPROVEMENT OF METHODS MOTIVATION OF PERSONNEL

### Summary

The scientific approaches to the interpretation of the essence of the concept of "motivation" as a component of effective enterprise management are investigated in the article. The authors propose their definition of motivation and state the necessity of its interpretation taking into account the synergetic effect. The basic methods of motivation of labor are systematized and the author's definition of the essence of the concept of "methods of labor motivation" is proposed. There are the recommendations of the rational combination of motivational methods in the practical activity of personnel management.

**Key words:** motivation of labor, methods of motivation, personnel, management, effectiveness, enterprise.

УДК 334:339.137-047.44

Каленік К. В.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОЇ ПОСЛУГИ

У статті досліджено сутність ключових елементів ресторанної послуги. Сформована інтегрована система взаємозв'язку «39 індикаторів» оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги за ключовими елементами споживчої цінності: продукції, сервісу, персоналу та іміджу підприємства ресторанного господарства. Запропоновано методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності ресторанної послуги.

**Ключові слова:** ресторанна послуга, якість обслуговування, продукція, персонал, імідж, сервіс, інтегрована система, інтегральна оцінка.

**Постановка проблеми.** Однією з пріоритетних сфер економічної діяльності є ресторанний бізнес. В умовах підвищеної конкуренції у даній сфері підприємствам ресторанного господарства все складніше зберігати набуті конкурентні переваги. Для утримання споживачів та залучення нових ресторатори активно розробляють унікальні концепції ресторанних закладів, розширюється асортимент страв, збільшується перелік додаткових послуг, удосконалюють форми обслуговування. Найявністю значної кількості різних типів закладів ресторанного господарства та висока еластичність попиту у цій сфері призвели до загострення конкуренції. Наростаючі темпи споживчих запитів та переваг актуалізують питання пошуку дієвих форм та методів підвищення конкурентоспроможності ресторанної послуги. Усвідомлення цих обставин призвело до підвищення наукового інтересу дослідників до проблематики комплексної оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій економічній літературі питанням оцінки конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки присвячено значну увагу. Теоретичні основи конкуренції досить докладно описується в багатьох літературних джерелах зарубіжних і вітчизняних авторів. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкуренції та конкурентоспроможності зробили зарубіжні класики світової економіки: І. Ансофф, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Хайек, П. Хейне. Різноманітні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: О. Давидової, Е. Косвинцевої, М. Науменко, Г. П'ятницької, Т. Томалія, О. Тютюнник.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз опублікованих праць із розглянутої проблематики свідчить про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із методичним забезпеченням формування конкурентної стратегії з урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного господарства. Залишаються дискусійними питання формування системи індикаторів та методів оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги. В економічній літературі спостерігається поляризація поглядів учених щодо визначення структури технологічного та гуманітарного складників ресторанного сервісу, а також економічних методів, які значно впливають на результати конкурентної боротьби підприємства ресторанного господарства.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні системи показників та розробленні науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги в процесі формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство ресторанного господарства прагне до найбільш повного задоволення запитів та різноманітних вимог споживачів, особливістю яких є відсутність характеристики постійності, з часом вони підвищуються та модифікуються, набуваючи «особливих відтінків». Для збереження лідируючих конкурентних позицій підприємства сфери ресторанного бізнесу розробляють унікальні системи заходів, спрямованих на всебічний розвиток бізнес-процесів та дозволено-розважальних послуг, реалізація яких забезпечує високий рівень комфорту відвідувачів ресторану, сприяє підвищенню іміджу підприємства ресторанного господарства та, відповідно, забезпечує отримання стабільно високих прибутків.

Вивчення економічної літератури показало, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» включає в себе великий комплекс економічних характеристик, які визначають положення компанії на галузевому ринку [1, с. 27]. Цей комплекс може включати характеристики послуг, а також фактори, які формують у цілому економічні умови для ефективної роботи підприємства ресторанного господарства. Конкуренція як невід'ємна частина ринкової економіки існує у всіх сферах підприємницької, комерційної та інших видів діяльності. Проблема підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства відображає практично всі боки життя суспільства і незмінно перебуває у центрі уваги.

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства і конкурентоспроможність ресторанних послуг співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства ресторанного господарства конкурувати у сфері ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від конкурентоспроможності пропонованих ресторанних послуг і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які значно впливають на результати конкурентної боротьби. В означеному аспекті слід повністю підтримати погляд учених, відповідно до якого «...надання послуг більш високої якості порівняно з конкурентами є одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства. Ключовим тут є надання таких послуг, які б задовольняли і навіть перевершували очікування цільових споживачів» [2].

Зважаючи на те, що підприємства ресторанного господарства мають певні особливості та на відміну від підприємств інших галузей (наприклад торгівлі) реалізують три функції – виробництво, реалізація та споживання, – під час визначення конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанного бізнесу повинні бути враховані означені особливості. В контексті цього заслуговує на увагу підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства, запропонований Е.Н. Косвинцевим, відповідно до якого саме конкурентоспроможність ресторанних послуг є ключовим фактором формування конкурентних переваг. Для визначення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу науковець пропонує таку формулу [3, с. 14]:

$$\text{Конкурентоспроможність ресторану} = \text{Конкурентоспроможність ресторанних послуг} + \frac{\text{Імідж (бренд)}}{\text{ресторану}} + \frac{\text{Сегментування}}{\text{ресторану}} \quad (1)$$

Особливістю ресторанної послуги є складність її структури та двоїстість природи. Складність структури проявляється в тому, що ресторанна послуга складається з великої кількості компонентів і параметрів, різних за своєю сутністю та важливістю для споживача. Це робить складним поліпшення і підтримку якості обслуговування [2]. Своєю чергою, складність природи проявляється у тому, що призначені, на перший погляд, для задоволення фізіологічних потреб ресторанні послуги насправді цікавлять їх споживача з погляду задоволення різноманітних соціальних потреб.

Ключовим елементом ресторанної послуги є ресторанний продукт, який, своєю чергою, складається з трьох компонентів. Головний із них – основний продукт, під час визначення якого необхідно відповісти на питання: що насправді набуває споживач? Основний продукт повинен забезпечувати базові переваги, пов'язані з вирішенням проблеми задоволення споживача в якісній та здоровій їжі. Другий елемент стосується процесу надання осно-

вної послуги, під час визначення якого необхідно відповісти на такі питання: як саме основний продукт доставляється споживачу? скільки становить тривалість цього процесу? Третій компонент ресторанного продукту представлений групою додаткових послуг (інформаційних, консультаційних, прийом замовлення, гостинність, забезпечення схоронності, особливі послуги, пред'явлення рахунку, проведення платежів тощо), які супроводжують основний продукт, сприяючи і полегшуючи його використання і підвищуючи його корисність і привабливість для споживача. Можна виділити вісім груп додаткових послуг [4].

Характеризуючи такий параметр ресторанної послуги, як якість, слід зазначити, що у цілому «якість являє собою сукупність властивостей та характеристик товару, послуги або іншого об'єкта, що надають йому здатність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби» [5, с. 80–81]. Якість для споживача може бути визначена за формулою [6, с. 46]:

$$Q_c = f(Q_p; Q_{stg}; Q_s), \quad (2)$$

де,  $Q_p$  – якість продукції;

$Q_{stg}$  – якість супутніх послуг;

$Q_s$  – якість сервісного обслуговування.

Ураховуючи, що «...очікувана якість споживачів повинна дорівнювати сприйнятій: якість наданих ресторанних послуг повинна відповідати внутрішнім та зовнішнім стандартам та вимогам клієнтів» [7], приймаючи до уваги, що вимоги до якості ресторанної послуги постійно змінюються та підвищуються, конкурентна стратегія підприємств ресторанного господарства повинна бути інноваційно спрямованою.

Невід'ємним елементом споживчого складника цінності підприємства ресторанного господарства є ціна ресторанної послуги, яка відображає задоволення потреб споживачів за відповідних цін на них. У цьому аспекті заслуговує на увагу твердження закордонного дослідника П. Дойля, який зазначає: «...цінність для покупця – це корисність або повне задоволення, яке вони отримують під час використання товару, а також мінімальна ціна та операційні витрати впродовж усього терміну використання продукту» [8, с. 112]. Зважаючи на галузеву специфіку підприємств ресторанного господарства, ціна ресторанної послуги повинна формуватися з урахуванням попиту та конкуренції у певному сегменті ресторанного бізнесу.

Відповідно до державного стандарту ДСТУ 4281:2004, визначення ціни ресторанної послуги може здійснюватися двома методами [9]: на підставі попиту та на підставі витрат. Сутність методу на підставі попиту полягає у визначенні вимог споживачів до страв, які виробляє заклад ресторанного господарства, появі нових їх видів, розповсюдженні страв національних кухонь, застосуванні нових видів сировини та нових технологій, устаткування тощо. Особливістю витратного методу є визначення спочатку витрат на ресторанну послугу з урахуванням ціни закупівлі сировини та матеріалів, а також отриманого прибутку.

Обслуговування, в силу своєї невідчутної й ефемерної природи, надається споживачу у вигляді певного досвіду. Навіть якщо в процесі обслуговування задіяні явні фізичні елементи, на які клієнт усе ж отримує право володіння (наприклад, замовлені страви), значну частину ціни ресторанної послуги становить цінність пов'язаних із цими фізичними елементами сервісних елементів.

Ресторанний сервіс має два складника: технологічний та гуманітарний. Технологічні складники ресторанного сервісу – це екстер'єр та інтер'єр

приміщення, обладнання, меблі, опалення, вентиляція і кондиціонування, вода і каналізація, електрика. Гуманітарні складники – гостинність, турбота, увага, культура обслуговування, загальна атмосфера в ресторанному закладі. Забезпечення високого рівня сервісу можливу тільки на основі комплексного поєднання цих складників.

Персонал не тільки є одним з основних факторів виробництва, а й має особливе значення для підприємств ресторанного господарства, оскільки його послуги, як відомо, відрізняються безпосередністю надання і непостійністю якості, отже, багато в чому залежать від тих працівників, які їх надають [10]. Згідно з ДСТУ 4281: 2006 «Заклади ресторанного господарства» [9], обслуговування в закладах ресторанного господарства повинно виконуватися з попереднім чітким дотриманням стильової єдності сервірування столів та забезпеченням рівня сервісу: «добрий», «вищій від доброго», «відмінний».

Разом із тим залишається дискусійним питання диференціації характеристик та ознак відповідно до регламентованих рівнів сервісу, що не дає змоги здійснити об'єктивне встановлення вимог рівня сервісу в конкретному підприємстві ресторанного господарства та визначити основні критерії його регулювання.

Нематеріальний характер ресторанної послуги призводить до того, що споживач відчуває утруднення під час її оцінки. Він часто покладається на зовнішнє враження, величезне значення в якому має імідж підприємства ресторанного господарства. Підприємство ресторанного господарства повинно не просто пропонувати цільовій аудиторії кваліфіковано виконані послуги, воно повинно враховувати, що споживач сприймає цінність підприємства через продукцію, послуги, персонал та імідж. На нашу думку, такий підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги дасть змогу отримати об'єктивні оцінки рівня конкурентоспроможності ресторанної послуги.

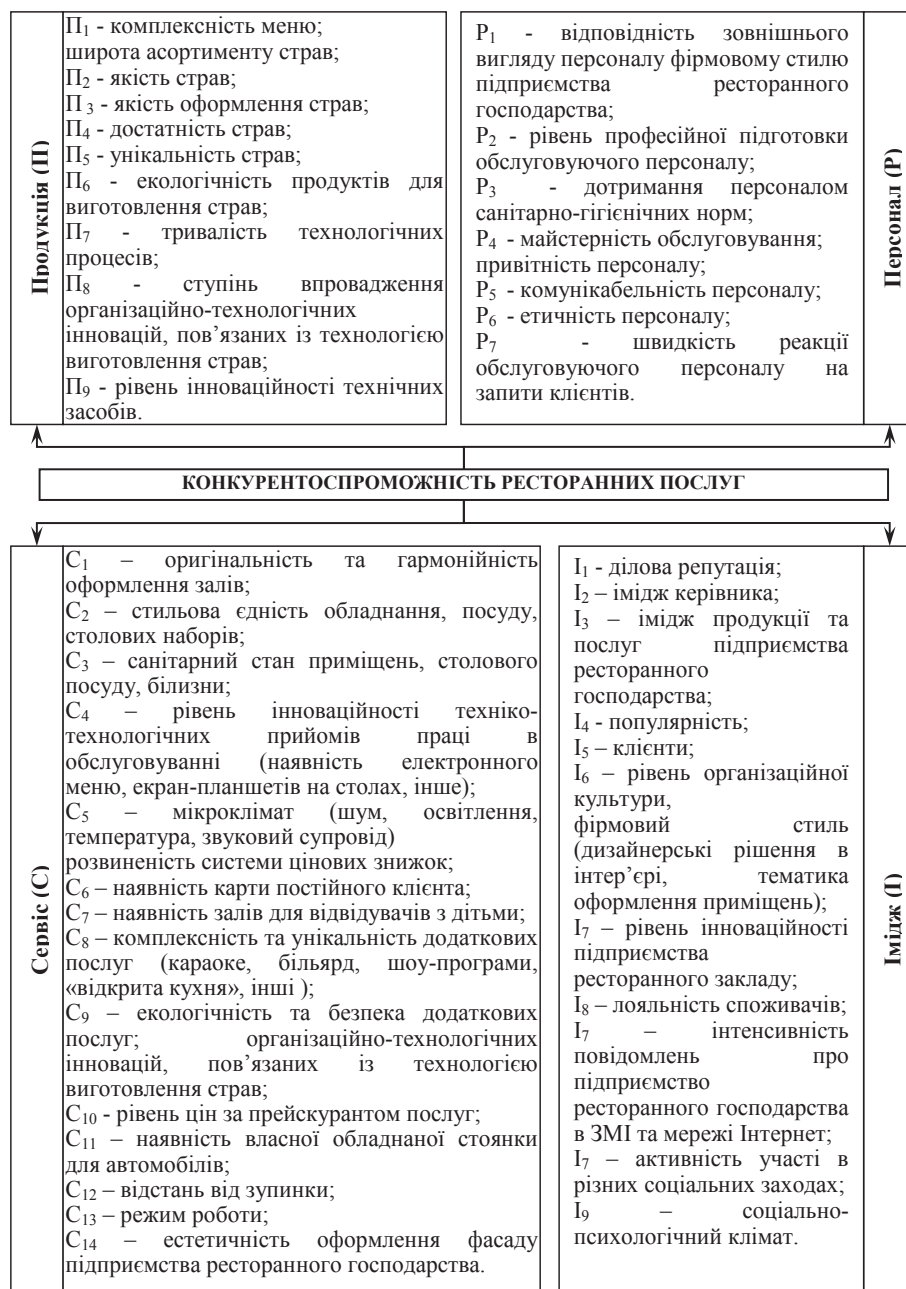


Рис. 1. Система індикаторів оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги

Джерело: складено автором

Приймаючи до уваги, що підприємство ресторанного господарства одночасно надає населенню послугу як у матеріальній (кулінарна продукція), так і в нематеріальній (організація харчування, додаткові послуги) формах, система ключових індикаторів оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги повинна бути сформована з урахуванням найбільш важливих аспектів якості та синтезувати комплекс основних вимог, які висуває клієнт: якість страв, якість праці та культура поведінки обслуговуючого персоналу, стильова єдність, рівень гостинності, безпека послуг, комплексність обслуговування, естетичність та інші критерії. Розроблена система індикаторів такої оцінки представлена на рис. 1.

Слід зазначити, що розроблена система індикаторів оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги не є вичерпаною. Залежно від індивідуальних особливостей підприємства ресторанного господарства вона може бути модифікована та розширена. Її цінністю є взаємозв'язок ключових елементів споживчої цінності (продукції, сервісу, персоналу та іміджу підприємства ресторанного господарства) та їх інтеграція в єдине ціле (рис. 2). Результатом такої інтеграції є ефект синергії: 39 індикаторів настільки тісно взаємопов'язані, що вдосконалення одного індикатора автоматично призводить до вдосконалення в інших 38, відповідно забезпечуючи підвищення загального рівня конкурентоспроможності ресторанної послуги суб'єкта господарювання.

Відповідно до інтегрованої системи (рис. 2), оцінка конкурентоспроможності ресторанної послуги здійснюється за такою блок-схемою (рис. 3).

Комплексність і логічна ув'язка індикаторів оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги відповідно розробленій блок-схемі (рис. 3) дають можливість оцінити ресторанну послугу з позицій

суб'єктивних уявлень споживача від отримання інформації про ресторанну послугу до безпосереднього її споживання. Оцінка конкурентоспроможності ресторанної послуги в межах даного підходу базується на проведенні очного анкетного опитування споживачів відповідних ресторанних послуг за етапами їх надання та складниками оцінки: якості продукції, послуги, персоналу та іміджу.

**Висновки.** В умовах підвищеної конкуренції у сфері ресторанного бізнесу можливість підприємства ресторанного господарства конкурувати безпосередньо залежить від конкурентоспроможності пропонованих ресторанних послуг і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які значно впливають на результати конкурентної боротьби. Спираючись на необхідність отримання узагальнюючої оцінки та враховуючи необхідність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги, обґрунтовано, що споживач сприймає цінність підприємства через продукцію, послуги, персонал та імідж. За кожним з елементів споживчої цінності встановлено перелік відповідних індикаторів оцінки. Враховуючи наростаючі темпи зміни запитів та вимог споживачів до якості ресторанної послуги та зважаючи на необхідність її вдосконалення, розроблено інтегровану систему взаємозв'язку «39 індикаторів» конкурентоспроможності ресторанної послуги. Запропонований методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги дає змогу комплексно оцінити якість продукції, сервісу, персоналу та імідж підприємства порівняно з конкурентами, визначити «вузькі місця», врахування яких дасть змогу підприємству ресторанного господарства визначити перелік управлінських рішень, які повинні бути враховані під час формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

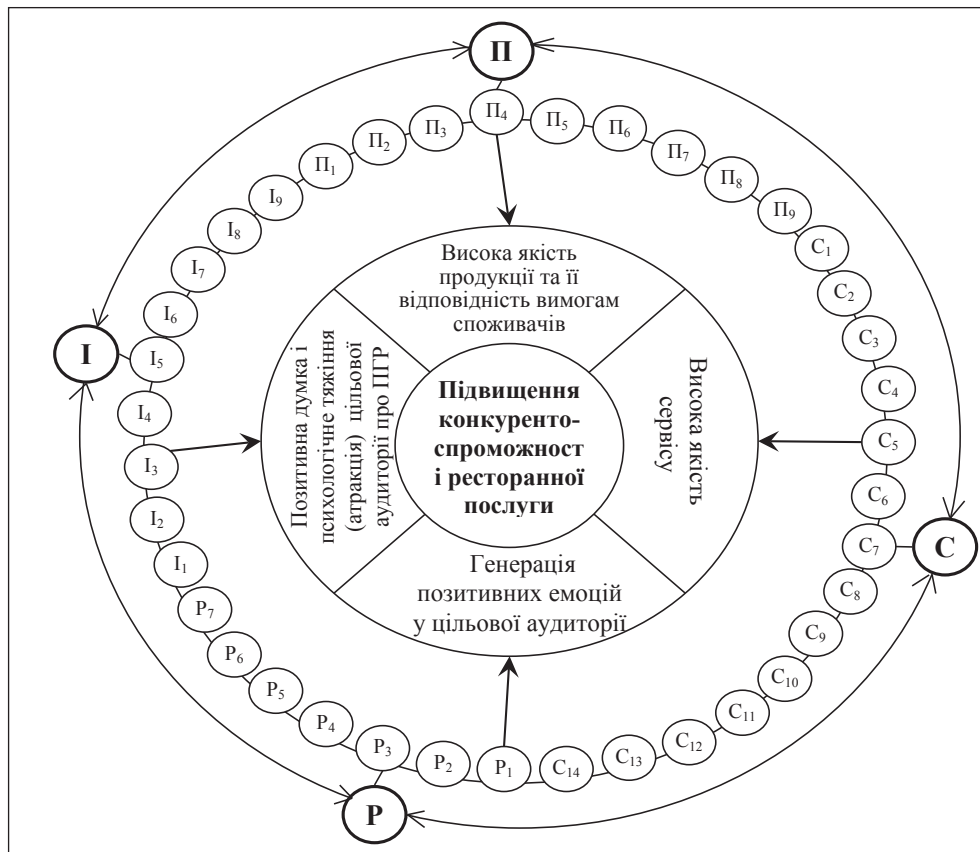


Рис. 2. Інтегрована система взаємозв'язку «39 індикаторів» конкурентоспроможності ресторанної послуги

Джерело: складено автором

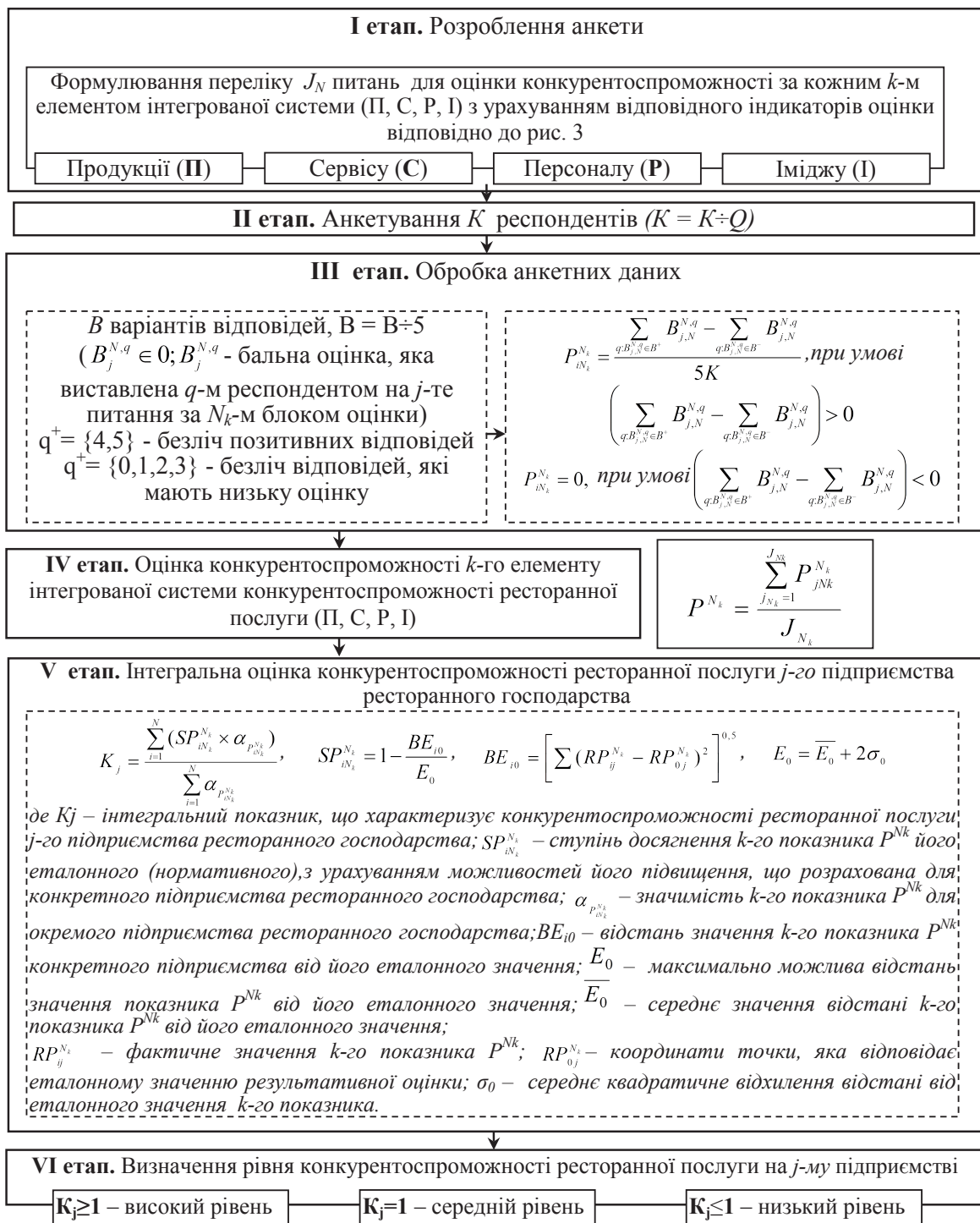


Рис. 3. Блок-схема оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги

Джерело: складено автором

**Список використаних джерел:**

1. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: [монографія] / Г.Т. П'ятницька. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
2. Науменко М.О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М.О. Науменко, О.М. Тютюнник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 179–181.
3. Косвинцева Е.Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук / Е.Н. Косвинцева. – М., 2009. – 23 с.
4. Павлова О.А. Ресторанный бизнес в малых городах: проблемы и перспективы развития / О.А. Павлова // Альманах современной науки и образования. – 2010. – № 5(36) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://sejournal.ru/articles/issn\\_1993-5552\\_2010\\_5\\_64.pdf](http://sejournal.ru/articles/issn_1993-5552_2010_5_64.pdf).
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: [учебник для вузов] / Р.А. Фатхутдинов; 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
6. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: [навч. посіб.] / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 414 с.

7. Томаля Т.С. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі / Т.С. Томаля, Я.І. Щипанова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56).
8. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Доль ; пер с англ. ; под. ред. Ю.Н. Каптуревского ; 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація (чинний від 07.01.2004). – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 12 с.
10. Лашманова Н.В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Н.В. Лашманова, М.Ю. Абабкова. – СПб., 2009. – С. 8–9.

**Каленик К. В.**

Харьковский государственный университет питания и торговли

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОЙ УСЛУГИ

### Резюме

В статье исследована сущность ключевых элементов ресторанной услуги. Сформирована интегрированная система взаимосвязи «39 индикаторов» оценки конкурентоспособности ресторанной услуги по ключевым элементам потребительской ценности: продукции, сервису, персоналу и имиджу предприятия ресторанного хозяйства. Предложен методический инструментарий для определения уровня конкурентоспособности ресторанной услуги.

**Ключевые слова:** ресторанная услуга, качество обслуживания, продукция, персонал, имидж, сервис, интегрированная система, интегральная оценка.

**Kalenik K. V.**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## METHODOICAL APPROACH TO THE ESTIMATION OF THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT SERVICE

### Summary

The article examines the essence of the key elements of the restaurant service. The developed integrated system of interconnection of "39 indicators" assessing the competitiveness of restaurant services on key elements of consumer value: products, services, personnel and the image of the enterprise restaurant business. Methodical tools for determining the level of competitiveness of restaurant services are proposed.

**Key words:** restaurant service, quality of service, products, staff, image, service, integrated system, integral assessment.

---

УДК 330.15:338.432:631.11

**Кустрич Л. О.**

Уманський національний університет садівництва

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено шляхи формування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Проведено аналіз оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу на прикладі сільськогосподарських підприємств Черкаської області. Визначено, що поліпшення економічної ситуації в сільському господарстві і забезпечення максимального використання його можливостей досягається за умови раціонального використання ресурсів на основі їх пропорційності і збалансованості. Встановлено, що розроблення ефективної методики щодо формування системи управління соціально-економічною ефективністю використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств дасть змогу посилити інноваційну активність, забезпечити економічну безпеку сільгоспвиробників і, як наслідок, стати базисом вирішення багатьох сільськогосподарських проблем.

**Ключові слова:** управління, ресурс, потенціал, соціально-економічна ефективність, сільське господарство, підприємство.

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття ринкові відносини і раціонально функціонуючий економічний простір зумовлюють трансформацію національних господарств в єдину інтегровану систему. Суттєву роль у цих процесах відіграє забезпечення балансу відповідних умов господарювання та наявних науково обґрунтованих управлінських процесів. Формування даного балансу – одне з ключових завдань системи стратегічного управління у сфері сільськогосподар-

ської економіки, і без його вирішення уникнути виникнення кризи в галузі проблематично.

Економічна криза початку 2000-х років поставила багато підприємств не просто в критичне становище, а безпосередньо на межу банкрутства. За таких умов багато підприємств сектору сільського господарства не зуміли чітко визначити пріоритети, сформулювати функціональні завдання, мобілізувати потенціал для освоєння нових можливостей ринку. У зв'язку із цим