

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи мотивації праці на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЛАПША БАР», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Малашко Анни
Юріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївни

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Наукові підходи до формування системи мотивації праці на підприємстві.	6
1.2. Методи діагностики мотиваційних процесів на підприємстві.	11
РОЗДІЛ 2.....	14
АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛАПША БАР».....	14
2.1 Характеристика структури персоналу та механізму мотивації праці на підприємстві.	14
2.2 Оцінка результативності системи мотивації праці персоналу на підприємстві.	21
РОЗДІЛ 3.....	29
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЛАПША БАР».....	29
3.1 Розробка основних положень мотиваційної програми розвитку персоналу.	29
3.2 Прогнозування результативності управлінських заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, мотивація працівників будь-якого підприємства займає одне з найголовніших місць в управлінні підлеглими, оскільки це символізує характер їх поведінки. Більше того, виконання поставлених самої організації – це головне завдання правильного управління персоналом. На жаль, використовуючи традиційні (звичайні) методи матеріального стимулювання чи суворий зовнішній контроль, чи контроль над заробітною платнею, використання штрафів – унеможливорює розвинути ці якості у працівника. Таким чином, лише ті працівники, які насправді усвідомлюють сенс своєї діяльності, воліють до досягнення цілей самої організації, можуть розраховувати на високий результат. Тож орієнтація працівників на досягнення цілей організації є основним завданням менеджменту персоналу, а забезпечити її реалізацію можна, тільки використовуючи ефективну систему мотивації. Мотив «всередині» людини, тому має свій, «особистий» характер, який, звісно, залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на людину, а також від впливу інших паралельно виникаючих мотивів. Поведінка людини переважно визначається не однією причиною, а їх сукупністю, де вони перебувають у співвідношенні один до одного з точки зору взаємодії на людину.

Проблеми, що пов'язані з аналізом та створенням мотиваційної системи людського потенціалу та впровадження його на підприємстві задля ефективності, були досліджені у працях: мотивації персоналу присвячені праці таких науковців, як В.Жуковська, Ю. Грей., І.Гринько, Д. Джон, Д. Болдуїн, І. Борисенко, Р. Ільєнко., Д.Ровнова, А. Маслоу, М.Узун, Є.Чернявська, І.Шубала [1-10] та ін. Варто зазначити, що більшість авторів дослідили теоретичні та практичні проблеми мотивації, проте й досі є проблема створення мотиваційних стимулів ефективної праці, що впливає на підвищення конкурентоспроможності ресторану, особливо у кризових умовах. Саме ця необхідність вимагає подальших досліджень, що будуть спрямовані на удосконалення систем мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

Мета магістерської роботи є аналіз особливостей використання системи мотивації персоналу та розробка узагальнених рекомендацій для її підвищення. Спираючись на мету дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

- обґрунтувати теоретичні основи та підходи формування системи мотивації праці персоналу;
- проаналізувати та оцінити систему мотивації праці у ТОВ «ЛАПША БАР»;
- визначити ефективність мотиваційної системи на ТОВ «ЛАПША БАР»;
- вдосконалити систему мотивації та спрогнозувати результативність заходів із її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці на підприємстві ТОВ «ЛАПША БАР» (у тексті роботи мережа ресторанів Noodle Doodle) що знаходиться за адресою місто Київ, бульвар Лесі Українки, будинок 24

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації праці персоналу.

Методи дослідження. Під час дослідження автором застосовано системний підхід та методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогій, ототожнення, узагальнення, абстрагування, анкетне опитування та статистичні методи.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали статистична звітність міжнародних організацій, наукова та експертна документація, дані Державної служби статистики України, матеріали соціологічних досліджень, опитування, матеріали конференцій, мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні теоретичного та практичного базису формування мотиваційної системи та її вдосконалення на підприємстві шляхом залучення створення окремого HR підрозділу, залучення коуча та встановлення «Work-life balance» у робочій структурі та створення системи навчання «Сучасний менеджмент».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці заходів, що допоможуть вдосконалити систему мотивації шляхом синтезу сучасних методів мотивування персоналу.

Апробація результатів. За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» опубліковано наукову статтю «Мотивація працівників ресторану Noodle Doodle: практичний аспект».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел 27, містить 46 сторінок основного тексту, 8 рисунків, 10 таблиць та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Наукові підходи до формування системи мотивації праці на підприємстві.

Взагалі поняття «мотивація» – це процес добровільного заохочення людини до певної діяльності, використовуючи зовнішні та особисті фактори впливу. Мотив відіграє саме як «причина» – об'єктивної потреби щось робити, спонукання до певної дії, але мотиви до роботи формуються ще до початку будь-якої професійної діяльності. Людина опановує норми, цінності трудової моралі, та етики, засвоюючи основи саме свого ставлення до праці. Ставлення людини до роботи та його поведінка впродовж виробничого процесу завжди були предметом уваги не тільки науковців, але й керівників та кадрових служб. Це пов'язано зі створенням системи мотивації праці – у процесі роботи люди створюють матеріальні блага, які задовольняють як громадські, так і особисті потреби. Багатоаспектність мотиваційної поведінки людини визначає різноманіття методів її вивчення, тому низка авторів зосереджує увагу на активній творчій роботі [4, с. 349], або високій продуктивності І.Гринько, Н. Дикань, І. Борисенко [4, 12, с. 54]; або комплексно на якість роботи й ентузіазмі працівників А. Колот, С. Цимбалюк [15]. Ю. Грей трактує мотивацію як сукупність різноманітних спонукальних методів організації праці, з урахуванням цілей підприємства та працівників [4, с. 98]. Тому, щоб домогтися ефективного управління людиною, необхідно розуміти його цілі та цінності.

Взагалі, система мотивації персоналу – сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівників підприємства до ефективної праці заради досягнення цілей підприємства [6].

Ефективною вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб співробітників і можливостями компанії.

Вивчаючи прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на різних чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії, інтереси (рис.1.1). Позитивна та негативна мотивації діють за принципом "батога та цукерки", тобто працівники отримують винагороду за поліпшення результатів праці, а в разі незадовільної ефективності або недотримання трудової дисципліни – застосовуються адміністративні та фінансові санкції. Система стимулювання не буде ефективною, якщо до неї будуть застосовуватися санкції тільки за незадовільну роботу та помилки. До того ж вона не буде ефективною, навіть якщо будуть використовуватися тільки інструменти позитивної мотивації. Рішення про пріоритетність позитивного або негативного підходу приймається в залежності від умов праці на підприємстві та зацікавленості конкретного працівника.

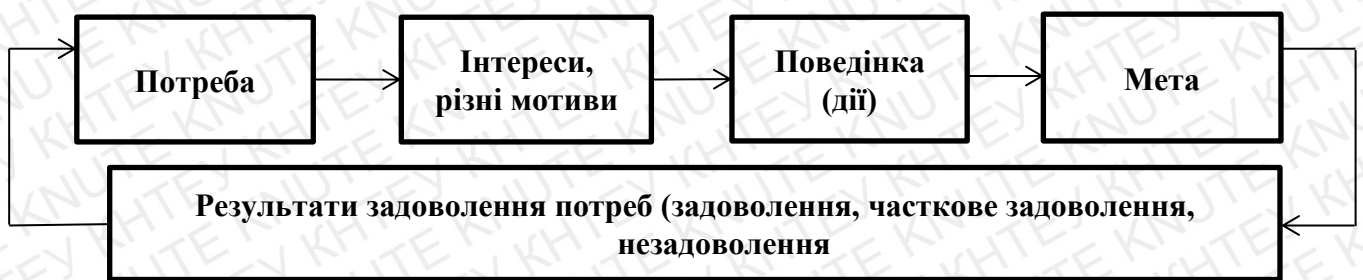


Рис. 1.1 Схема моделі мотивації

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання[12,15].

В кожній організації використовується своя система мотивації. Пропонуємо розглянути приклад матеріальних та нематеріальних стимулів, що входять до формування системи мотивації (рис.1.2).

Матеріальна мотивація містить в собі заробітну плату, премії та винагороди. Це одна з найбільш ефективних форм мотивації. Вона має бути зрозумілою та справедливою для всіх працівників. Тобто кожен має розуміти, за що та чому він отримує чи нагороду, чи покарання. Проте досягти високого рівня мотивації співробітників, виплачуючи лише зарплату – неможливо. Крім матеріальної мотивації, в компанії має бути впроваджена система нематеріальної мотивації співробітників, що зможе задовольнити їхні психологічні потреби.

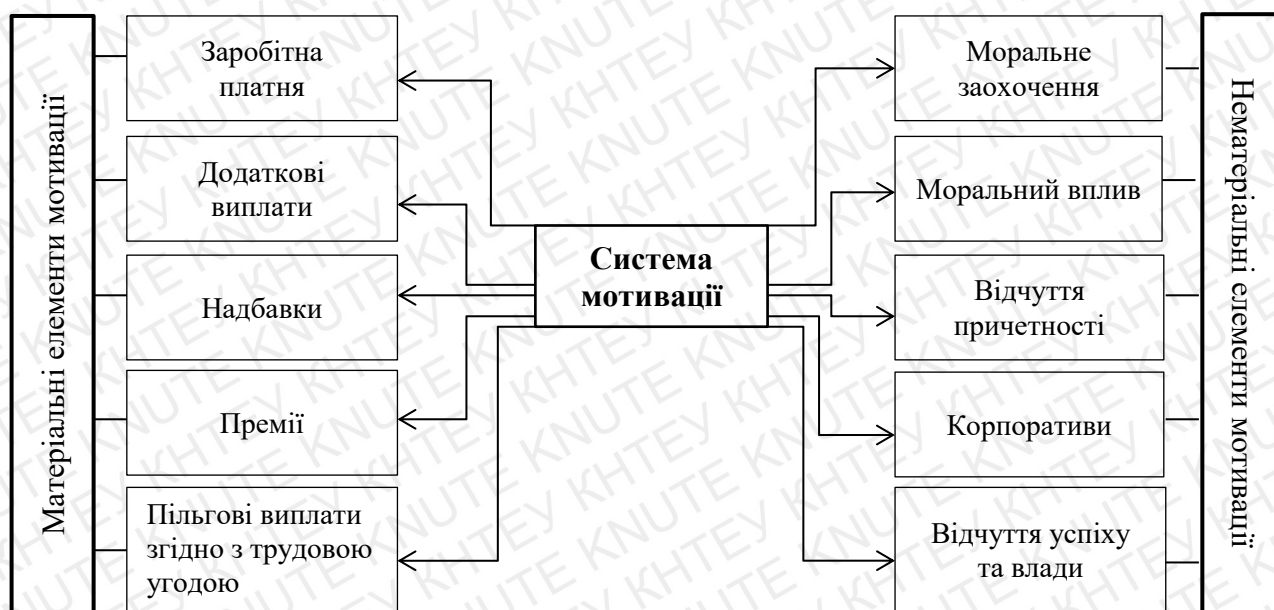


Рис. 1.2 Схема моделі мотивації

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання [2].

Нематеріальна мотивація включає в себе кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, продаж продукції організації за нижчими цінами, ділові поїздки, гнучкий графік роботи, побажання до відпустки, корпоративні заходи, сприятливі умови роботи, високу оцінку керівництва, постановка зрозумілих цілей для співробітників, забезпечення здорової конкуренції, підвищення особистої відповідальності співробітників, тощо. Проте, останнім часом менеджмент компаній вводить колективну мотивацію для окремих категорій персоналу та індивідуальні стимули для ключових, цінних для успішності організації, співробітників.

Тому створення та формування в подальшому системи мотивації працівників є енерговитратним та складним процесом. Цей процес може містити в собі:

- встановлення незадоволених потреб колективу чи/та особистості;
- проведення аналізу потреб, що можуть їх задовільнити;
- визначення стимулів, що можуть бути доступні для об'єкта дослідження;
- встановлення взаємно підсилюючих стимулів;
- реалізація впливу;
- отримання фідбеку [3].

Відомо, що підвищення ефективності підприємства – основна мета розвитку співробітників за рахунок збільшення об'єму продукції та мінімізація витрат на трудові ресурс на підприємстві. Це передбачає розв'язок таких завдань:

- вдосконалення мотиваційної системи;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізація чисельності персоналу;
- зменшення витрат на нього.

В цьому процесі, формуванні продуктивної системи мотивації, беруть участь не тільки керівники підприємства, а й інші працівники. Але слід зазначити, що відповідальність за розробку та її подачу лежить саме на менеджері з персоналу. Він/Вона має спочатку створити концепцію системи мотивації, далі – долучити керівництво до процесу створення, а лиш потім – впровадити розроблену систему на підприємстві та проконтролювати її виконання. Якщо ж за будь-яких обставин не існує в компанії менеджера з персоналу, на себе всю відповідальність бере саме керівник, оскільки він у найпершу чергу зацікавлений у ефективності своїх співробітників, а далі, як результат, ефективності підприємства в цілому. Слід зазначити, що саме звичайні робітники забезпечують зворотній зв'язок. У чому полягає цей зворотній зв'язок? А саме у діалозі між керівниками та його персоналом. Але що ж за цим стоїть? Отримання нової інформації щодо потреб та побажань працівників та спроба їх реалізації. Тоді саме працівники теж будуть допомагати керівництву в реалізації поставлених цілей та інтересів підприємства. Тож виходить, що чим більше керівництво разом зі своєю командою будуть сході на «гурток односторонців», тим менша ймовірність того, що звідти підуть досвідчені працівники. Як результат, така компанія буде працювати краще, ефективніше, на профіт, аніж конкуренти. Більше того, працівники матимуть змогу захищати свій імідж та мати хороші відносини між вищою ланкою та нижчою, оскільки суттєво обмежиться вплив негативної інформації про компанію.

Аби система мотивації дійсно «працювала» на підприємстві, тобто спонукала працівників якісніше виконувати обов'язки, слід дотримуватись певних принципів її формування.

По-перше, оскільки система мотивації має бути орієнтована на результат, мотивація не існує сама по собі. Тому важливе значення має тісний зв'язок з життєвими циклами компанії. Повинно бути розуміння, що якщо, наприклад, компанія знаходиться у кризовому становищі – не слід очікувати вищого доходу, який встановлений вище ринкової планки [26].

По-друге, мотиваційна система має бути простою – її повинні розуміти всі учасники змін. Якщо ж працівники не будуть в змозі зрозуміти запропоновану систему, не зможуть її прорахувати чи виміряти – така система не вважається доцільною та ефективною на всі 100%. Аби перевірити можна, наприклад, взяти середньостатистичного працівника та показати йому мотиваційну систему. Якщо він її таки зрозуміє, таку систему можна запускати в ужиток.

Мотиваційна система має піддаватись змінам, тобто гнучка, та бути керованою. Все залежить від ринку, від ситуації в середині підприємства та від поставлених цілей та завдань якщо ж вони змінюються, то має змінитись і сама система [26].

Найкращим складником мотиваційної системи все ж таки вважається сучасний метод індивідуального підходу (адресна мотивація). Це означає, що кожна людина унікальна та має свою ієрархію потреб. Тому з цього виникає, що мотиваційна система, що орієнтована на особистість, є дієвою. Тож слід звернути увагу на цей аспект при побудові дієвої мотиваційної системи [23].

1.2. Методи діагностики мотиваційних процесів на підприємстві.

Діагностика системи мотивації включає в себе вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям і стадії життєвого циклу підприємства, аналіз фонду заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації і її результативності, проведення опитування співробітників. Самомотивація співробітників є однією з важливих для рушіїв до діяльності.

Аби діагностика мотиваційної системи була ефективнішою, для цього потрібно:

- ставити чіткі цілі в проведенні діагностики;
- означити критерії оцінювання мотиваційної системи;
- використовувати перевірену інформацію щодо результатів діяльності працівників;
- порівняти результати трудової діяльності після впливу мотивації на персонал;
- сформулювати оцінку системи мотивації підприємства, охоплюючи особисті, поведінкові та виробничо-економічні характеристики.

Перший етап діагностики включає в себе насамперед постановку самої проблеми, що складається з вивчення інформації про компанію, а також визначення завдань та цілей цієї мотиваційної системи. Впродовж дослідження необхідно звернути увагу на:

- стратегію підприємства щодо мотивації;
- фактори, що мотивують та навпаки;
- мотиваційні методи, що використовуються;
- відповідність заданої мотивації та стратегічним цілям підприємства.

Другий етап – це створення загального плану дослідження стану системи мотивації управління, з урахуванням специфікації підприємства. До цього

можна долучити вибір методів за допомогою яких проводиться це дослідження. Проте слід зазначити, що кожен із методів проведення дослідження має як позитивні, так і негативні моменти.

Також одним із основним методів проведення діагностики вважається опитування. Воно має свої переваги у порівнянні з іншими методами – швидкий фідбек та невеликі фінансові витрати. Проте також слід враховувати, що це метод має іншу сторону медалі – це перекручування інформації. Тому рекомендовано об'єднати з іншими методами діагностики, які допоможуть підтвердити чи спростувати результати. Анкетування – один з видів опитування, що дозволяє інформативніше оцінювати опитуваних враховуючи особисте творче мислення.

А от третій етап дослідження включає в себе обробку та аналіз отриманих в результаті даних, що систематизує та надає в зрозумілій формі за визначеними критеріями оброблені результати.

Також вважається ефективним аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві. Саме діагностика кадрового потенціалу, дає можливість знайти слабкі сторони системи мотивації, проаналізувати напрями руху для інвестування та напрями розвитку на майбутнє. Для реалізації цього процесу, використаємо наступні показники та їх розрахунки:

- сума загальної кількості працівників;
- коефіцієнт оновленості;
- коефіцієнт звільнення;
- коефіцієнт загального обігу працівників;
- коефіцієнт змінності;
- коефіцієнт плинності;
- співвідношення чисельності окремих категорій працівників.

Аби проаналізувати ефективність навчання працівників, скористуємось формулою для розрахування ефективності системи навчання співробітників:

$$\frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Завершальним етапом є формування висновків про ефективність системи мотивації на основі переваг та недоліків, визначення стратегії підприємства, та кінцевим результатом – витрат на мотивацію, як результатом роботи, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення системи.

Протягом дослідження системи мотивації не можна не звертати увагу на окремі групи співробітників, оскільки вони та посади на яких знаходяться, відіграють різну за важливістю роль. З цього випливає, що усі управлінські рішення, що відносяться до індивідуальної мотивації, мають відрізнятися один від одного та мають бути розділені, залежно від того, яку роль вони (працівники) виконують на підприємстві.

Аби оцінити ефективність системи мотивації та зрозуміти її можна використовувати певні ознаки цього (табл.1.1) [26]:

Таблиця 1.1

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективності	Ознаки неефективності
Стабільні результати	Низькі або нестабільні результати
Регулярне виконання поставлених задач	Періодичне виконання задач
Низька плинність кадрів	Висока плинність кадрів, де більшу частину займають співробітники, які звільняються за власним бажанням
Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	Байдуже ставлення до роботи, відсутність допомоги
Енергійні співробітники готові брати участь у впровадженні змін	Опір змінам, постійні скарги та погрози звільнення

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання [26]

Основною проблемою в побудові ефективної мотивації сучасного працівника саме ресторанного бізнесу, вважається створення таких стимулів праці, що будуть беззастережно діяти. Проте сьогодні ефективною рахується саме тіньова мотивація, як для керівника, так для співробітників(залежно від місця в ієрархії).

Також існують певні алгоритми впровадження мотиваційної системи, а саме (див. рис.1.3). Головне не зациклюватись на одному, потрібно постійно вдосконалюватись та безперервно контролювати алгоритм.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛАПША БАР»

2.1 Характеристика структури персоналу та механізму мотивації праці на підприємстві.

ТОВ «ЛАПША БАР» – це мережа ресторанів Noodle Doodle, що знаходяться по всьому Києву . Вона налічує 5 точок, що знаходяться на Бессарабській площі, у ТРЦ Проспект, на вул. Гната Хоткевича 1В, у ТЦ Глобус, на Майдані Незалежності 1, у ТРЦ Скаймол, та на вул. Велика Васильківська 66. Місця розташування, на мою думку, обрані правильно, оскільки завжди є потік місцевих жителів.

Як вже зрозуміло, головну послугу, що надає мережа – надання послуг харчування. Як описують себе самі співробітники це «адаптована Азія для гастро поціновувачів» [24]. Слід згадати, що перший ресторан у мережі був відкритий на Бессарабській площі у 2015 році.

У всіх ресторанах представлена відкрита кухня, тому можна вільно спостерігати за процесом приготування смачних страв. За фіксовану ціну у ресторанах Noodle Doodle можна отримати бездонний стакан і насолоджуватися безлімітними напоями pepsi, mirinda, 7up, холодний чай, вода і більше 10 видів кавових напоїв. Всі страви можна брати з собою або за замовленням працівники зроблять доставку [24].

Ресторани являються собою в купі підприємством з повним технологічним процесом, на якому виконуються всі стадії тех.циклу приготування їжі, організація робочого місця, що являються собою характерними для без цехової структури підприємства.

У ресторанах застосовується специфічний метод обслуговування відвідувачі – через великі монітори, де клієнт спокійно в індивідуальній формі може інтерактивно обрати з меню страву.

Персонал мережі формується набором кадрів на попит того чи іншого співробітника. Увесь трудовий колектив поділений на адміністрацію та персонал, проте кожен навчений так, щоб мати змогу замінити один одного, якщо це буде потрібним, це означає що кожен директор точки абсолютно спокійно може виконувати роботу офіціанта та кожен офіціант зможе виконувати бухгалтерські операції, що напряду виконує директор на касі. До речі, управляючий також охоплює позицію адміністратора. Тож давайте розглянемо структуру управління мережі ресторанів Noodle Doodle (рис.2.1). Чисельний склад ресторанів нараховує 50 осіб, що ділиться на, приблизно, 10 осіб на один ресторан, плюс до того 2 працівника бухгалтерії, 3 у відділі маркетингу та 2 з технічної служби. Тож разом налічується 57 осіб штату. Проте кількість працівників саме в мережі варіюється завжди, оскільки усе залежить від рентабельності кожної існуючої точки.

Аналізуючи дану структуру (рис.2.1), ми бачимо вертикальну ієрархію в управлінні. З цього можна зробити висновок, що всі співробітники можуть починати з самих низин та досягти найвищого рівня як на кухні, так і в залі.



Рис. 2.1. Структура управління мережею Noodle Doodle
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Управляючі або директори ресторанів підпорядковуються власникам мережі. Мають справу з документами, які необхідні для проведення діяльності пов'язаної з наданням послуг харчування; забезпечують зв'язок із клієнтом; здійснюють планування та організацію діяльності ресторанів; здійснюють переговори з власниками на тему технологічної модернізації та модернізації в цілому; надають звітність про виробничу діяльність ресторану власникам ресторану та бухгалтерії; приймають рішення з приводу рекрутації нових співробітників, а також їх звільнення або підвищення; застосовують різні методи заохочення працівників; та виконують контроль трудової дисципліни. Також надає рахунок гостям, а в кінцевому стані приймає оплату. Приймає постачання та може оформлювати повернення.

Старші стюарти та стюарти займаються серверуванням столів. Контролюють чистоту, стан та комплектацію приладів, посуду, та соусів з серветкам на столах. Стюарт вивчає меню, збирає знання та може бути підвищеним до старшого стюарта(перевага: вища з/п та можливість навчати рекрутів).Також вони надають консультації гостей ресторанів, допомагають розібратись із інтерактивним меню. Ще подають страви. Можуть приймати заходи, в рамках своєї компетенції, щодо врегулювання проблем, що виникла у клієнта. Старший стюарт теж може провести операцію із оплатою, якщо на місці немає директора.

Шеф-кухар керує виробничо-господарською діяльністю ресторану. Готує продукцію. Направляє діяльність колективу на забезпечення випуску продукції своєчасно, та контроль якості. Створює заявки на необхідність продовольчих товарів та сировину, контролює терміни та якість продукції, приймає постачання. Може складати меню, проте це робиться колективно при зустрічі усіх шеф-кухарів п'яти ресторанів. Може організовувати облік та переоблік, складає звітності про виробничо-господарську діяльність. Також проводить роботу з покращення кваліфікації працівників.

Кухар займається підготовкою робочого місця до початку робочого дня та прибирає в кінці. Готує страви, згідно з встановленим рецептом та

технологією. Притримується правил товарного сусідства продуктів, відслідковує терміни реалізації продукції. Підтримує чистоту на робочому місці відповідно до правил СЕС. Також може інформувати про закінчення продуктів, можливі несправності інвентарю.

Технічні працівники – це мийниця посуду та прибиральниця. Відповідно мийниця посуду займається миттям посуду із застосуванням спеціальних засобів протягом робочого дня. Очищує також тарілки від відходів. Складає очищений посуд на спеціальні столи, утримує в чистоті своє робоче місце. Та навіть зараз, в період пандемії, використовує спеціальні дезінфікуючі засоби для 100% очищення та безпеки клієнта.

Прибиральниця проводить прибирання та дезінфекцію приміщень (на сьогоднішній стан щодо пандемії – кожні 3 години санітарна година на 15 хв), розставляє урни та своєчасно очищує їх.

Слід зазначити, що весь персонал отримує засоби індивідуального захисту у вигляді масок та рукавичок, що носить цілий день відповідно до Постанови Уряду від 11.03.2020 №211 для запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19.

Але що ж таки мотивує цих людей працювати далі? Відомо, що підвищення ефективності підприємства – основна мета розвитку співробітників за рахунок Збільшення об'єму продукції та мінімізація витрат на трудові ресурс на ТОВ «ЛАПША БАР»

Аналізуючи дані, що ж таки об'єднує працівників Noodle Doodle, можна сказати, що в основному це – довіра, співпраця та бажання розвивати ресторан. Можна сказати, що вони бачать потенціал розвитку як себе, так і мережі – це стимулює працювати. Тому плинність кадрів досить невелика у компанії на теперішній час.

Відомо, що проблема підвищення матеріальної мотивації наразі є однією з постійних проблем, особливо зараз – в умовах пандемії. Проаналізувавши матеріали мережі Noodle Doodle за останні два роки зроблено висновок, що

основним способом мотивації персоналу є заробітна плата та премія. Систему оплати праці можемо розглянути в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Система оплати праці на ТОВ «ЛАПША БАР»

Посада	З/П	Сума в грн/міс	Разом
Директор ресторану	Ставка + щорічна премія	20000+1000	21500
Старший офіціант	Ставка + щорічна премія + чайові (20%)	12000+1000	13000+
Офіціант	Ставка + щорічна премія + чайові (20%)	10000+1000	11000+
Шеф-кухар	Ставка + щорічна премія	18000+1000	19500
Кухар	Ставка + щорічна премія	13000+1000	14000
Технічний працівник	Ставка + щорічна премія	8000+1000	9000

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання даних підприємства

Як видно з табл. 2.1, тільки дві посади мають ставку + щорічну премію та ще дві – ставка + чайові (20%), при чому ми бачимо, що премії на усіх рівнях однакові, що показує справедливість матеріального стимулювання мережі. З цього випливає, що директор теж мотивований виконувати свої обов'язки та якісно контролювати роботу персоналу.

Основна плата визначається ставкою. Тому рівень додаткової виплати встановлюється вже з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Як вже відомо, працівників мотивують економічно через преміальну та бонусну системи. Тобто працівник отримує 80% заробітної плати у вигляді того самого відсотка за виконану роботу. А інші 20% – нарахування чайовими та/або бонусами. Частіше ці бонуси нараховуються за виконання або плану продажів, або, наприклад, за розробку нового елемента у меню чи нової ідеї, а також вдячність клієнтів (чайові). Проте у ресторанах відсутня подвійна ставка чи бонус/премія за, наприклад, відпрацювання змін у святкові дні. Ці дні зараховуються як звичайна та отримується за це заробітна платня.

Щодо теми пандемії – під час жорсткого карантину, коли усі господарчі діяльності були закриті, нажалі ТОВ «ЛАПША БАР» виплатив лише ставку і

лише за перший місяць карантину.

Варто зазначити, що на підприємстві відсутня система штрафування, оскільки вона заборонена (згідно ст.147 Кодексу України передбачено за порушення трудової дисципліни може застосовуватись догана або звільнення). Проте діє положення в компанії: 3 догани та звільнення.

Згідно з додаткового аналізу системи мотивації, можна зазначити, що існує також негрошова форма. Персоналу надається фірмовий робочий одяг (футболки та теплі кофтини у зимовий період). Працівники мають змогу отримувати безкоштовні обіди та напої у вигляді чаю чи води у необмежуваному доступі, персональну знижку в розмірі 50% від вартості. Компанія також надає медичне страхування, що на сьогоднішній час вважається рідкістю, через фінансові проблеми на виробництві.

Таким чином, у компанії ТОВ «ЛАПША БАР» досить непогано розвинена система мотивації та стимулювання, оскільки кожен працівник розуміє та знає, за що та скільки отримує грошове винагородження в залежності від виконаної роботи. Перевагою для працівників компанії є те, що кожен працівник отримує індивідуальну знижку (50%) на послуги партнерів підприємства.

Значущим матеріальним методом мотивації в мережі є заробітна плата, що нараховується погодинна-преміальна система оплати праці. Вона дозволяє розраховувати заробітної плати виходячи з окладу (тарифної ставки) і кількості відпрацьованого циклу, доповнюючи преміями за виконання конкретних показників праці. Працівники ТОВ «ЛАПШАБАР» спокійно отримують премії за досягнення, які заздалегідь структуровані окрім фіксованої ставки. Цей розмір преміальних не перевищує 5% відсотків базового окладу.

Ще в компанії існує одноразова премія за виконання обов'язків наставника офіціантів. Тобто старший офіціант отримує винагороду за те, що стає наставником та допомагає адаптуватись новоприйнятим співробітникам.

Крім перерахованих вище надбавок, співробітники також отримують таку доплату, як чайові.

Працівникам також відшкодовуються усі витрати на лікування, іншими словами оплачується страховка на кожного. Проте використання страхового полісу не має перевищувати тисячу гривень одного працівника на рік.

Соціальні заходи, що проводяться у цій компанії -це корпоративи (проте рідко, лише 1 раз на рік) та медичне страхування (згадуване вище).

Спираючись на проведене опитування співробітників у п'яти ресторанах, щодо впливу факторів на мотивацію праці персоналу, вдалося виявити, що в якості основних мотивів, 30% працівників на перші місця за пріоритетністю факторів мотивації обрали цікаву роботу, гідні умови праці, можливості професійного зросту, стабільний та дружний колектив. Так 50% респондентів ранжували високу зарплату на передостаннє місце. Інші 20% не змогли до кінця вирішити, що для них важливо, то відповіді варіювались 50 на 50 між «невизначеними» респондентами (див. рис.2.2).

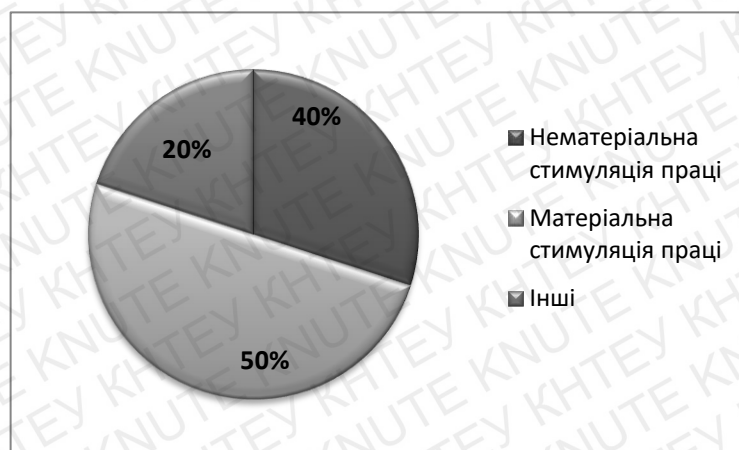


Рис. 2.2. Кількість працівників, що визначають фактори впливу на мотивацію

Джерело: побудовано самостійно на основі опитування

Отже, у даному підпункті розглянута діюча система мотивації праці співробітників. Можемо зробити висновок, що вона розрахована більше на застосування економічних методів стимулювання.

2.2 Оцінка результативності системи мотивації праці персоналу на підприємстві.

Можна провести паралель, що будь-яка система це складний об'єкт, що має свою ієрархічну систему. Аналізуючи такий об'єкт, можна зіштовхнутися зі незрозумілою структурою взаємодії компонентів проблеми: мета та ресурси, групи осіб, економічні та політичні фактори, з якими потрібно провести аналіз [16].

В компанії застосовується широка система мотивації робітників, що складається з матеріальної та нематеріальної (моральної) системи стимулювання. Проте все ж таки акцент стоїть на економічному аспекті. Сама активність підприємства направлена як на отримання прибутку, так і на моральний статус працівників, від чого залежать результати ефективності підприємства.

Тож, у ТОВ «ЛАПША БАР» існують такі види мотивації:

- матеріальна (з/п, премії, бонуси);
- нематеріальна (корпоративи, страхування);
- додаткова (відпустка + виплата);
- дисциплінована (3 догани і звільнення).

На мій погляд, аби підвищити мотивацію у співробітників компанії, треба створити комфортні умови на робочому місці, за якими працівник буде працювати ефективніше та продуктивніше, виконуючи більший об'єм робіт. Крім того, потрібним вважаю надати допустимої частини до самостійного виконання тих чи інших завдань, що дасть йому відчуття значимості в компанії, оскільки є певна довіра.

Таким чином, підприємство буде сконцентроване на постійному розвитку працівників, бажано на довгостроковий період. Це включає створення стратегії розвитку, що буде направлена на формування працездатного колективу, що сприятиме підвищенню ефективності ТОВ «ЛАПША БАР».

Маємо проаналізувати динаміку мобільності ТОВ «ЛАПША БАР» та

розрахувати коефіцієнт плинності кадрів за 2018/2019 роки та порівняти її.

Ефективність використання кадрів виявляється через розрахунок певних показників та їх динаміки (табл. 2.2)

Для аналізу існуючого стану та динаміки працівників на підприємстві ми використали наступні показники та їх розрахунки:

1. Загальна кількість звільнених та прийнятих працівників;

Відповідно до управлінських працівників відбулося зменшення цього показника на 2, а для операційного персоналу показник зменшився на одиницю, що говорить про стабільність персоналу.

2. Коефіцієнт прийому (оновленості);

У 2019 р., як видно з табл. 2.2, коефіцієнти прийому по підприємству «всього» склав 0,053 та по «категоріях» 0 та 0,058 при незначному коливанні - 0,2; -0,04; -0,017.

3. Коефіцієнт звільнення.

За розрахунками табл. 2.2, коефіцієнт звільнення для управлінського та операційного персоналу знизився на 0,2 та 0,018 відповідно й становив 0,2 та 0,057 в 2019 р..

4. Коефіцієнт загального обігу працівників.

В цілому по підприємству спостерігається зниження обігу персоналу, що говорить, мабуть, про сприятливі умови праці. Так, у 2018 р. всього він складав 0,14 та зменшився на 0,015 у 2019 р. (0,125); зменшився так само в управлінському персоналі на 0,4, проте збільшився на 0,022 в операційному персоналі.

5. Коефіцієнт змінності.

Даний коефіцієнт має тенденцію на зниження. Якщо загалом по підприємству, коефіцієнт знизився з 0,75 до 0,66; по категоріях персоналу він також зменшився: для управлінського з 1 до 0 та операційного з 1 до 0,66.

6. Коефіцієнт плинності.

7. Співвідношення чисельності окремих категорій працівників.

Згідно умов задачі цей показник дорівнюватиме у:

- 2018 р. – $52/5 = 10,4$
- 2019 р. – $51/5 = 10,2$

Таблиця 2.2

Динаміка мобільність ресторанів ТОВ «ЛАПША БАР»

Показники		Період						Відхилення		
		2018			2019					
		Упра вл. персо нал	Опер ац персо нал	Всього	Упра вл. персо нал	Опер ац. персо нал	Всього	Управ л. персо нал	Опера ц персо нал	Всього
1	Середньобл. чисельність осіб	5	52	57	5	51	56	-1	-	1
2	Кількість прийнятих	1	3	4	-	3	3	-1	-	1
3	Кількість звільнених, осіб., в тому числі:	1	3	3	-	2	2	-1	-1	2
3.1	За власним бажанням	-	1	1	-	2	2	-	1	1
3.2	За порушення трудової дисципліни	-	1	1	-	-	-	-	1	1
4	Загальна к- ть звільн. та прийнятих осіб	2	6	8	-	7	7	-2	1	3
5	Коефіцієнт прийому	0,2	0,057	0,07	-	0,058	0,053	-0,2	-0,04	-0,017
6	Коефіцієнт звільнення	0,2	0,057	0,056	-	0,039	0,056	-0,2	-0,018	-
7	Коефіцієнт загального обігу робочої сили	0,4	0,115	0,14	-	0,137	0,125	-0,4	0,022	-0,015
8	Коефіцієнт змінності	1	1	0,75	-	0,66	0,66	-1	-0,34	-0,09
9	Коефіцієнт стабільності	0,8	0,943	0,944	1	0,961	0,944	0,2	0,018	-
10	Коефіцієнт плинності, %	-	3,8	3,5	--	3,9	3,5	-	1	-

Джерело: побудовано самостійно на основі аналізу ТОВ «ЛАПША БАР»

В цілому, спостерігається непогана динаміка мобільності ресторанів ТОВ

«ЛАПША БАР». Проте ми бачимо, що більшого руху завдають офіціанти, вони частіше звільняються та їх частіше приймають на роботу. Звільнення з інших причин (розраховується як різниця між кількістю звільнених та сумою кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни) – незначні (до нього відносяться: навчання, призов до армії, вихід на пенсію, пологова відпустка).

Аби досконало зрозуміти ефективність використання персоналу ТОВ «ЛАПША БАР» у 2018 та 2019 роках та порівняти їх, ми маємо розрахувати продуктивність праці на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання персоналу
ТОВ «ЛАПША БАР»**

Показники		2018	2019	Відхилення (+/-)	
				Абсолютне	Відносне
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукту, товарів, послуг, тощо), тис. грн.	3 906 981,79	5 448 754,97	1 541 773,18	39,5
2	Прибуток, тис. грн.	118 300	250 000	132 000	111,3
3	Рентабельність	3%	5%	2%	66,7
4	Кількість працівників, осіб	57	56	-1	-1,8
5	Продуктивність праці, тис. грн.	68 543,5	97 299,2	28 755,7	42

Джерело: побудовано самостійно на основі аналізу ТОВ «ЛАПША БАР»

Продуктивність праці в 2019 році підвищилась на 28 755,7 грн., тобто на 42% відносно попереднього року.

Ми вже визначили, що матеріальний аспект стимулювання праці є пріоритетним. Система економічних стимулів складається з різних спонукальних мотивів, що комплектують одне одного, та діють заради мети – зацікавленість у трудовій діяльності підприємства.

Проте проблема матеріального стимулювання вимагає постійного

моніторингу факторів, які зможуть визначити систему економічних стимулів. Ці фактори, це рушійна сила, яка формує та використовує сукупність сильних мотивів з метою задоволення потреб колективних чи особових. Оскільки було проведено опитування працівників ТОВ «ЛАПША БАР» (за шкалою, де 1 - незадоволений, 5 - задоволений), виділяються три групи факторів за характером впливу на працівника (рис.2.3).

Структура робочої сили, її якість у ТОВ «ЛАПША БАР» потребують нестандартних, раче нетрадиційних підходів до застосування методів матеріального стимулювання. Найкращим та найефективнішими методами економічного стимулювання на даний час є:

- підвищення заробітної плати залежно від зростання ефективності виробничої діяльності підприємства (наприклад – виготовлення більше страв);
- розподіл з/п залежно від зростання трудових досягнень, від специфічної групи працівників та від умов праці;
- можливості підвищення з/п за виконання спеціальних робіт, важливіших та більш відповідальних у процесі надання послуг;
- страхування (через нестабільну ситуацію в світі).

Ціль економічного стимулювання є забезпечення правильного, тобто, оптимального співвідношення з/п з обсягом виконаної роботи та її якістю. Розв'язанням цієї задачі послугує відокремлення груп працівників за рівнем виплат праці. Для цього визначається базова група, процеси, що дозволяють забезпечити виконання основних та перспективних задач спочатку, а вже потім – розібрати позostalі групи. Тому співвідношення середньої з/п даної групи респондентів та базової – зможе визначити рівень стимулювання.



Рис. 2.3. Фактори мотиваційного впливу на персонал ТОВ «ЛАПША БАР»

Джерело: побудовано самостійно на основі опитування 41 працівника (шкала: 1-незадоволений, 5-задоволений)

В цілому рівень задоволеності працівників складає: 3,3, що являє собою середній показник на підприємстві.

Такі поточні результати у ресторанній діяльності визначаються саме постійними та змінними факторами. Постійні фактори це такі, що складаються шляхом зростання кваліфікаційного рівня, освоєння нових прийомів в праці та практично-наукового досвіду (освіта, практичний досвід, навички, тощо). Змінними факторами називають ті, що працюють в обмежений період часу (інтелектуальні зусилля, сумлінність в роботі, умови праці, тощо).

Цей кінцевий результат теж має якісні та кількісні функції, що виражені економічними, соціальними, та організаційними показниками. Перелік факторів, що характеризують трудовий внесок у актуальні кінцеві результати, знаходяться у емпіричному взаємозв'язку. Але при цьому, якщо досягти високого рівня актуальних результатів забезпечується одразу вищий рівень

актуальних результатів. Ось тому виникає об'єктивна необхідність стимулювання причин, що характеризують трудовий внесок для досягнення поточних та остаточних цілей.

Економічне стимулювання втілюється в життя через розвиток та покращення особистих матеріальних стимулів, основною похідною яких є, звичайно, оплата праці (див.табл.2.1).

Можемо оцінити компетенції персоналу в ТОВ «ЛАПША БАР» завдяки таким факторам оцінки вкладу в остаточний результат діяльності ресторанів (табл.2.4):

Таблиця 2.4

Приклад оцінки компетенції персоналу

Оцінювання показника					
Працівники	Умови праці	Відповідальність	Самостійність	Продуктивність	Серед показник
Управляючий	5	5	5	4	4,7
Старший стюарт	4	4	3	4	3,7
Стюарт	3	3	3	4	3,2
Шеф-кухар	5	5	5	4	4,7
Кухар	4	4	2	3	3,2
Прибиральниця	4	4	3	3	3,5
Мийниця посуду	3	4	4	3	3,5

Джерело: побудовано самостійно на основі опитування 41 працівника (шкала: 1-незадоволений, 5-задоволений)

За такими складеними даними створюється протокол про визначення коефіцієнту трудової участі в ТОВ «ЛАПША БАР». Доцільність дієвості

оплати праці можна визначити тим, наскільки повністю вона задовольняє та виконую основні функції – мотиваційну та відновлювальну.

Як вже відомо, ТОВ «ЛАПША БАР» використовує погодинну оплату праці. Як показує сьогоднішнє, погодинна оплата праці набирає все більше і більше обертів до поступового підвищення питомої ваги на усіх харчових підприємствах. Проте нажаль така форма оплати праці не забезпечує належної інтенсивності праці та її напруженості, якщо це не обумовлено, наприклад, виробничим процесом.

Слід зазначити, що ТОВ «ЛАПША БАР» через карантинні обмеження аби забезпечити чистий дохід на тому рівні, на якому він є та триматись на плаву, вело таку пропозицію як кейтеринг (виїзна кухня).

На підставі аналізу ТОВ «ЛАПША БАР» існує об'єктивна необхідність вдосконалити існуючі форми матеріального та нематеріального стимулювання,

Для об'єктів громадського харчування з/п – вважається самою витратною статтею доходу, що пов'язана з виробництвом. Вона включає в себе собівартість продуктів та продукції та в той самий час являє собою головним стимулом для забезпечення зацікавленості працівників, тому це спричиняє високі кінцеві результати праці.

Так само існує потреба реформування HR відділу, оскільки бухгалтер зараз веде справу, а директори проводять співбесіди. Така можливість розповсюджується на реформування системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Тому завдання адміністрації визначити оптимальний рівень збалансованості мотивів та стимулів, що буде відповідати сучасним нормам та трендам з подальшим розвитком у сучасній харчовій промисловості.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЛАПША БАР»

3.1 Розробка основних положень мотиваційної програми розвитку персоналу.

Система менеджменту персоналом підприємств харчової промисловості має бути створена на основі сучасних принципів, що зможуть мотивувати підприємства такого типу на доцільне використання кадрового потенціалу, що призведе до ефективності та конкурентоспроможності самої організації.

В ході аналізу підприємства ТОВ «ЛАПША БАР» було виявлено, що вже сформована система мотивації є слабкою та потребує вдосконалення з нематеріальної сторони. А існують саме такі мінуси в системі:

- відсутність креативного методу в менеджменті та мотивації персоналу;
- недооцінка персоналу в плануванні діяльності підприємства;
- відсутність нематеріального забезпечення працівників;
- відсутність навчання та вдосконалення професійних навичок працівників.

Тож була запропонована концепція по впровадженню системи мотивації праці. Основні її кроки представлені на рис. 3.1.

Одним із вагомих факторів стимулювання праці співробітників мережі Noodle Doodle, є корегування системи менеджменту, а саме – ділової кар'єри. Це означає, що треба впроваджувати заходи щодо організації, мотивації, планування та контролю кар'єрного зросту кожного з працівників, посиляючись на їхні потреби, можливості як персональні, так і організаційні.

Саме таке кар'єрне стимулювання у сьогоденні дозволяє задіяти потенціал працівника, який захований в середині, що, можливо, буде і далі перебувати там, якщо не підштовхнути його. Така мотивація поєднує в собі сукупність різних заходів щодо стимулювання та розвитку працівника, як цілісного індивіда на підприємстві.

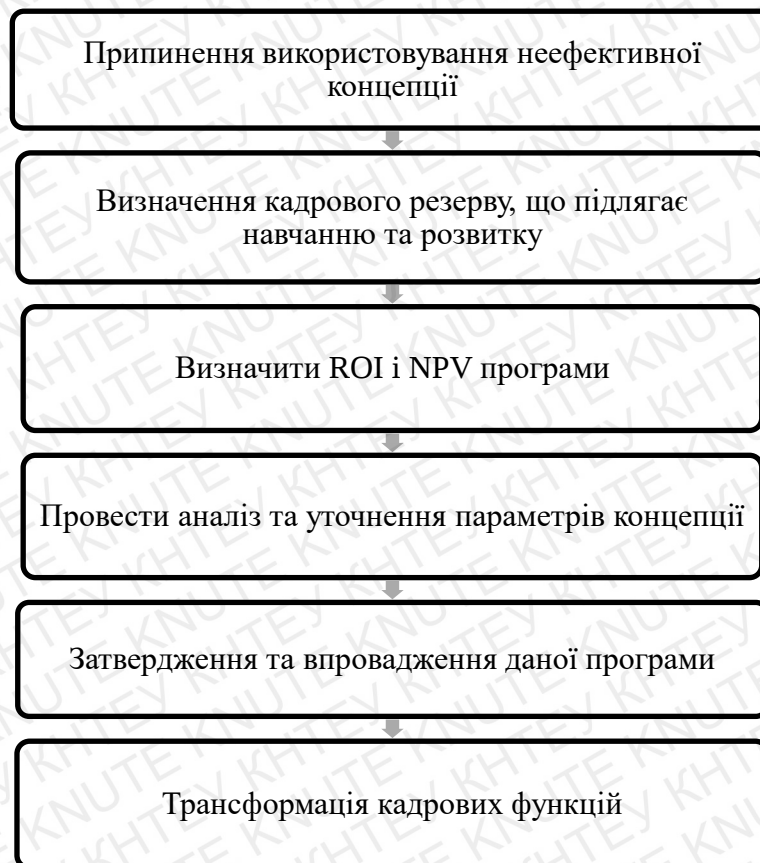


Рис. 3.1 Запропонування концепція впровадження
Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання [23]

Виокремлюються такі траєкторії руху професійного зросту працівника, які можуть бути застосовані на ТОВ «ЛАПША БАР», що призведуть до різних видів кар'єр:

1. Професійна кар'єра – $\uparrow$ уміння, знань, навички.

Професійна кар'єра дозволяє просуватись на підприємстві по прямій спеціалізації (обрання однієї професійної лінії, поглиблене вивчення її) або освоєння інших видів діяльності організації, що пов'язані з швидким розширенням навичок самої діяльності.

2. Внутрішньо-організаційна кар'єра – показує траєкторію руху працівника в межах підприємства. Ця категорія складається з:

- вертикальної ієрархії – посадове пересування;
- горизонтальної ієрархії – пересування між підрозділами в середині підприємства ;

Проводячи зустрічі з рекрутами чи новими працівниками, директор повинен враховувати усі кар'єрні сходинки, що буде проходити чи вже проходить співробітник на даний час. Оскільки така увага до дрібниць може допомогти сформуванню остаточні цілі професійної діяльності, а особливо – визначити стимули до індивідуальної мотивації. Можемо познайомитись з описом кар'єрних етапів у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Основні етапи кар'єрного зросту працівників мережі Noodle Doodle

Кар'єрні етапи	Характеристика	Особливості мотивування
Початковий	Вибір області трудової діяльності, підготовка	Відчуття безпеки, визнання
Становлення	Розвиток та освоєння професійних навиків	Незалежність, визнання
Рух	Професійний розвиток, кар'єрний зріст	Самореалізація, визнання

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання даних підприємства

Відомо, аби завжди підтримувати внутрішні стимули працівника, необхідно робити певні переміщення, тобто кар'єрні пересування. Тому що саме планування кар'єри — це головна умова до розкриття внутрішнього потенціалу працівника та ефективного його використання.

Саме планування кар'єри — перший з основних напрямів для працівників ТОВ «ЛАПША БАР», що орієнтований на встановлення стратегії розвитку та стратегії просування працівників. Таким чином, можна запропонувати переміщення управляючих по цілій мережі задля обміну та вдосконалення професійних навичок кожного з них. Такий метод допоможе збадьорити 5 колективів, а отже підняти ефективність кожного з них.

Такими діями, як планування кар'єри на підприємстві, можуть займатись як директор, так і власники. Проте аби не перенавантажувати директорів, власників підприємства та забезпечити доцільність використання персоналу, було запропоновано реформувати структуру управління ТОВ «ЛАПША БАР» і створити відділ з персоналу (рис.3.2).

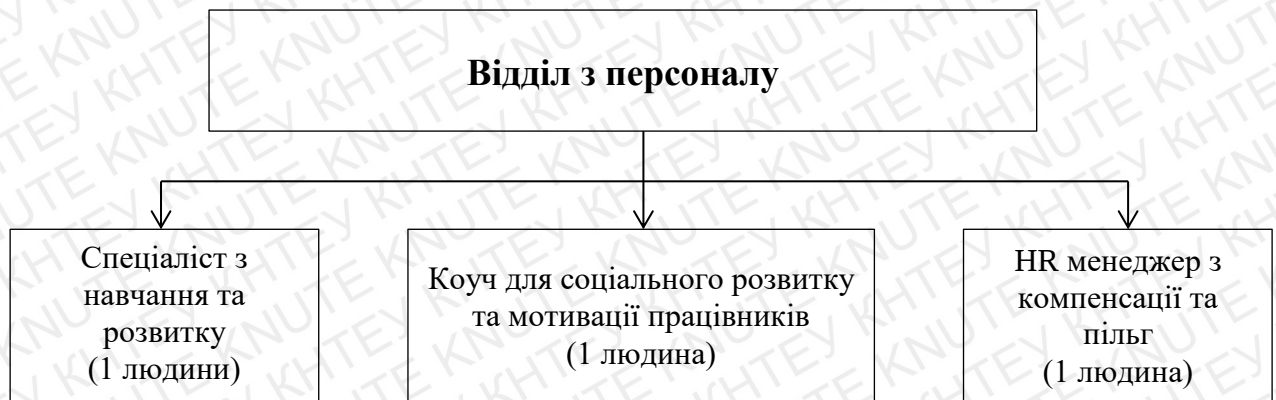


Рис. 3.2. Вдосконалена структура управління мережею

Джерело: запропоновано автором

Таким чином створивши окремий підрозділ, ми розвантажимо управлінський склад та дамо ефективно виконувати свої прямі обов'язки на роботі. До функцій цього підрозділу будуть належати:

1. Спеціаліст з навчання та розвитку:

- запрошена буде одна людина;
- розробка та вдосконалення системи навчання та розвитку;
- взяття участі в організації та проведенні атестації та процедури оцінки персоналу;
- створення учбових програм;
- ведення статистики та аналітики результатів навчання та оцінки персоналу.

2. Коучинг:

- запрошений на умові договору виконання робіт;
- проведення навчання;
- мотивація на досягнення результатів;
- допомога при кар'єрному зростанні;
- поліпшення відносин та внутрішнього клімату підприємства;
- виявлення та усунення симптомів стресу.

3. HR-менеджер з компенсації та пільг:

- ведення регулярної HR-звітності, підготовка щомісячних презентацій та формування звітів, по окремим запитам підрозділів ТОВ «ЛАПША БАР»;

- оформлення політик, положень, наказів, що стосуються мотивації;
- формування даних для щорічного огляду заробітних плат;
- оформлення документації, пов'язаної зі зміною оргструктури, штатного розкладу підприємства, з/п працівників.

Наступним етапом щодо підвищення мотиваційної системи в мережі Noodle Doodle можна вважати — запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Хоча створення системи навчання для працівників — це важкий процес, оскільки він не тільки тягне за собою фінансові витрати, а ще й тимчасові. Саме тому співробітники середньої ланки, тобто власники та директори, мають зрозуміти, яка кінцева ціль цього етапу та усвідомлювати, що ця система спричинить кваліфікаційний зріст та мотивацію і це підвищить показники конкурентоспроможності, що в свою чергу підвищить ефективність підприємства та збільшить його оклад.

Розглянемо основні принципи створення та можливості впровадження системи навчання на ТОВ «ЛАПША БАР». Слід зазначити, що раніше не проводились абсолютно ніякі навчання чи навчання з підвищення кваліфікації, тощо. Цим організація не дала можливості для нематеріального розвитку працівників. Розуміємо, що для ефективного функціонування підприємства, обов'язковим завданням є неперервне удосконалення знань, умінь та навиків співробітників.

Наприклад бізнес-тренінги для директорів дозволять використати набуті знання на практиці. Це спричинить генерацію нових управлінських ідей, що дозволять оптимізувати організаційні процеси в діяльності підприємства, що допоможе змотивувати інших працівників нижньої ланки та навіть підвищить рівень задоволення клієнтів. Формат проведення таких тренінгів — це лекції (10%-15%), практичні завдання, вправи (85%-90%). Можемо зауважити, що на таких курсах приділяється більше часу практичним навичкам. Тривалість таких програм часто варіюється від двох до чотирьох днів по три-шість годин на день.

А от наприклад курси, тренінги або практики з підвищення кваліфікації

кухарів, дадуть змогу по-перше, підвищити рівень навичок та технік кухарів, по-друге, надасть можливість використовуючи набуті знання вдосконалити внутрішню кухню в буквальному сенсі — від створення та освоєння нового меню та став, до реалізації структурної діяльності на кухні. Тут формат курсів — практика (90%) та теорія (10%). Триває такий курс три-шість години на день та займає три дні.

Тому саме реалізація запропонованих заходів дасть змогу ТОВ «ЛАПША БАР» набуті чинності компетентного, модернізованого, конкурентоспроможного підприємства, що з повною ефективністю використовує творчо-інтелектуальний потенціал працівників, дає змогу надавати знання, та впроваджувати їх цілий час.

Проте таку схему впровадження системи навчання можна вважати дієвою лише тоді, коли в організації дотримуються чітких послідовних дій:

- планування — аналіз, встановлення потреб та мети навчання;
- реалізація — підготовка, організація та регулювання навчання;
- кінцева оцінка — спостереження ефективності.

Отже, як ми бачимо важливість у впровадженні системи навчання на ТОВ «ЛАПША БАР» є суттєвою. Вона має бути вбудована (інтегрована) в систему мотивації персоналу та в управлінську систему підприємства в цілому. Завданням такого навчання є ↑ рівня кваліфікації та компетенції працівників, і як наслідок — ↑ обсягу виручки. Тож розглянемо наступну програму навчання співробітників мережі ТОВ «ЛАПША БАР» (рис.3.3).

Отож, розглянемо такий тренінг, який називається «Сучасний менеджмент». В ході проходження цього тренінгу працівники організації зможуть випробувати на собі практичні методи сучасного менеджменту, випробувати інноваційні підходи до вирішення професійних завдань, створити свою систему мотивації на підприємстві.

Хто бере участь: менеджмент ресторанів та прямі спеціалісти компанії.

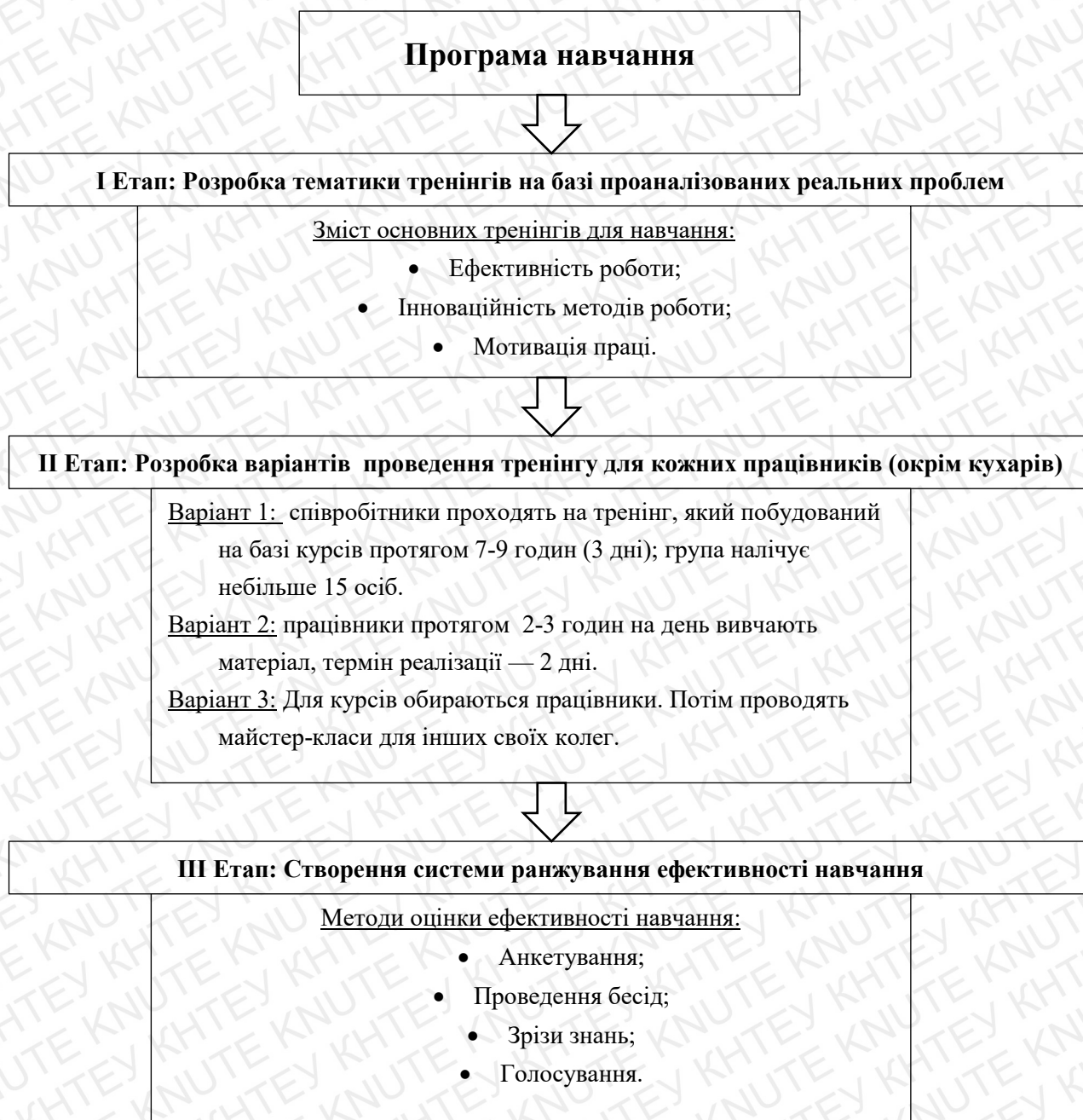


Рис. 3.3. Програма навчання для працівників ТОВ «ЛАПША БАР»
Джерело: побудовано самостійно на основі матеріалів підприємства

Яке завдання тренінгу «Сучасний менеджмент»:

- навчити та показати учасниками тренінгу сучасні техніки створення ефективного, креативного оточення в мережі ТОВ «ЛАПША БАР»;
- ознайомити з сучасними методами управління різними процесами, в тому числі й з сучасними методами мотивації праці;
- ознайомити з новочасними прийомами та підходами до вирішення проблем, поставлених задач, тощо на підприємстві;

- здобути навички аналізу та формулювання проблеми в мережі та способи їх вирішення;
- відкоригувати навички такого аналізу та відпрацювати інноваційність мислення щодо управління персоналом.

Які методи будуть використовуватись: учасники будуть виконувати як індивідуальні, так і завдання у групах зі спеціально запрошеними коучами. Буде проводитись відеозапис аби в майбутньому скорегувати помилки. Відео розглядаються окремо з кожним учасником — індивідуально.

Яким буде формат проведення: практичні завдання, вправи займатимуть 85%, теоретична частина — 15%.

Які методи викладу: відео матеріали, спеціальні ігри, лекції ведучих світил, майстер-майнди, індивідуальна робота/в групах, тощо.

Скільки займе часу: 4 дні по 6 годин щоденно, тобто всього 24 год.

Після проходження такого тренінгу усі учасники зможуть інтегрувати набуті навички на практиці в діяльності підприємства.

Як проводитиметься оцінка якості знань: шляхом анкетування, проведення бесід, зрізів знань, звичайного голосування.

Ще одним мотиватором праці в ТОВ «ЛАПША БАР» є впровадження інформаційних технологій. Оскільки це теж буде рушієм до мотивації співробітників, а як кінцевий результат — конкурентоспроможність цілої організації.

Ціль: становить за собою поліпшення якості управління персоналом, удосконалення системи фінансового менеджменту, а цим — підвищити стимулювання працівників організації.

Підвищення буде здійснене за рахунок запровадження в діяльність ТОВ «ЛАПША БАР» такий програмне забезпечення, ISF-7 (Парус-7). «ISF-7-Персонал» — це сучасна програма системи управління персоналом. Саме використання сучасних технологій дозволить підвищити ефективність системи мотивації працівників. Вартість такого програмного забезпечення становить — 20 тис. гривень.

Ця технологічна знахідка в системі управління персоналом призначена саме для автоматизації усіх бізнес процесів HR відділу та відділу з управління мотивації працівників (що були запропоновані раніше). Уживання такої автоматизованої системи значно збільшує ефективність в управлінні персоналом та спростовує роботу в HR (мотивація, підвищення кваліфікації, тощо).

Слід зазначити, що це програмне забезпечення інтегроване в систему підрахунків з/п (Парус-з/п) та в систему бухгалтерського обліку (Парус-бух. облік). Вона (система) також дає змогу створювати такі кадрові звіти, як:

- розклад штату щодо посад працівників;
- звіт про «гарячі», вакантні робочі місця;
- звіт про кваліфікацію та стаж роботи кожного працівника;
- можливість аналізу статичних звітів;
- звіт про військовозобов'язаних, тощо.

«ISF-7-Персонал» має також такі додаткові пропозиції:

- можливість до продуктивної сегрегації працівників за певними критеріями, що дають можливість отримувати дійові звіти з приводу напрямків діяльності співробітників та можливість оцінити їх мотивацію;
- розмежування прав доступу до певних відомостей (тобто кухар не зможе увійти через користувача бухгалтера та читати, наприклад, звіти про вакантні місця). Іншими словами — розмежування прав авторизації для кожного співробітника.

Наступною пропозицією в умовах сучасної ситуації в умовах пандемії буде створити такий концепт нематеріального стимулювання, який буде називатись «Work-life balance».

Мета: зменшити стрес у всіх сферах життя працівників задля підвищення продуктивності.

У чому полягає концепція: вона полягає у розділенні енергії та часу між роботою та іншими аспектами життя, спираючись на конкретного працівника, як на особистість. А саме створення спеціальних умов для успішної роботи не

тільки на місті праці, а й ще в інших сферах життя працівника: родина, робота, друзі, я.

Проте це не означитиме розподіл на баланс 50 на 50 між життям та роботою, а лише з часом цей індивідуальний баланс змінюватиметься.

До такого балансу можуть відноситись:

- гнучкий графік;
- командні заходи;
- комфортне місце роботи;
- оплачуваний вихідний час;
- можливість працювати студентам – неповна робоча зайнятість, тощо.

Що отримає роботодавець: це підвищення ефективності та оптимальне використання людського ресурсу.

Що отримає працівник: це відчуття захищеності від негативних ситуацій, зниження стресу, позитивні емоції, відчуття комфорту та приналежності до чогось, щастя.

3.2 Прогнозування результативності управлінських заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Саме система навчання працівників вважається одним із наважливих нематеріальних стимулів, що впливає на усю трудову діяльність організації — немає мотивації, немає ефективної діяльності. Вона (система) також впливає на з/п, на ставлення працівника до роботи, його продуктивність, тощо. Якщо говорити про позитивні результати, то вони будуть лише тому випадку позитивні, в якому вони принесуть додаткову вартість самому підприємству. Тож, розглянемо як виміряти показники ефективності системи навчання для ТОВ «ЛАПША БАР» (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання реалізації положень мотивації розвитку

Цілі та показники			Період вимірювання, відповідальний
1	Досягти розміру чистого прибутку від обороту >15%	На 2019 рік чистий прибуток складає 250 000 грн.	Щомісячно, власники
2	Постійне збільшення виручки від реалізації	Збільшення на 15-20%, прогноз 18% на 2021 рік	Раз на півріччя, власники
3	Пропозиції щодо меню ресторану	Кількість прийнятих ідей/проектів з поверненням інвестицій	Щоквартально, Шеф-кухарі
4	Формування програми лояльності за рахунок забезпечення ефективної системи якості обслуговування	Анкета задоволеності, відгуки клієнтів (книга скарг та пропозицій)	80% клієнтів
5	Навчання та підвищення кваліфікації працівників	Співвідношення витрат на розвиток персоналу і зростання комерційних цілей	Щорічно
6	Створення сприятливого психологічного клімату та підтримка командного руху	Анкетування соціально-психологічного клімату	Раз на півріччя

Джерело: побудовано самостійно на основі опрацювання даних підприємства

Основою для оцінки життєздатності компанії та прийняття поточних управлінських рішень, - потрібно вимірювати результати впровадження тих чи інших пропозицій. Це потрібне для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

Тому оцінка ефективності системи навчання дає змогу не тільки аналізувати сам процес навчання, але й створити такі рекомендації, що будуть ефективними на практиці. Побудуємо таблицю (табл.3.3) розрахунок ефективності бізнес-тренінгової програми.

Отже, проаналізувавши ефективність запропонованого бізнес-тренінгу, очікується зростання фінансової діяльності ТОВ «ЛАПША БАР» на 29,4%.

Для оцінки економічної результативності запропонованого заходу для поліпшення мотиваційної системи працівників ТОВ «ЛАПША БАР»,

побудуємо таблицю (табл.3.4) видатків на фінансування цього програму.

Тож, на реалізацію усіх запропонованих впроваджень для вдосконалення системи нематеріальної мотивації потрібно 95,3 тис.грн.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності бізнес-тренінгу «Сучасний менеджмент» на 2021 рік

Показник	Одиниці виміру	Бізнес-тренінг
Вартість навчання 1 прац.,	грн	1600
К-ть прац., що пройшли навчання,	осіб	10
Прогнозований дохід від навчання на працівника	грн	2100
ROI (ефективність навч.прац.)	%	29,4

Джерело: побудовано самостійно на основі аналізу підприємства

Таблиця 3.4

Фінансові видатки для проектування «Сучасного менеджменту» на ТОВ «ЛАПША БАР»

Витрати	Σ, тис.грн
На поліпшення організаційної структури HR	10 000
На створення системи навчання та її впровадження	65 000
Реалізація програмного забезпечення «ISF-7»	20 000
Σ	95 300

Джерело: побудовано самостійно на основі аналізу підприємства

Аби зрозуміти рентабельності проекту, аналізуємо адекватність оцінки запропонованих впроваджень.

Показник чистої прибуткової вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n} \% \quad (3.1)$$

Де, C_0 — величина інвестицій, грн;

C_n — грошовий потік;

r — відсоткова ставка, %;

n — кількість років.

Якщо $NPV > 0$, то проект вважається за вигідним, якщо навпаки $NPV < 0$, то проект вважається невідповідним.

Показник індексу рентабельності (PI) — співвідношення між дисконтованими доходами та дисконтованими затратами на інвестування проекту. Чим більше показник рентабельності, тим вища грошова віддача, що була інвестована в проект.

Показник індексу рентабельності можна розрахувати за такою формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|} \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{\text{Дисконтовані доходи}}{\text{Дисконтовані затрати}} \quad (3.3)$$

Якщо $PI > 1$, то проект вважається вигідним, якщо ж $PI < 1$, то такий проект вважається навпаки — невідповідним.

Показник внутрішньої норми рентабельності (IRR) можемо розрахувати використовуючи таку формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1) \quad (3.4)$$

де r_1 і r_2 — ставка %;

NPV_1 — показник теперішньої вартості при r_1 ;

NPV_2 — показник теперішньої вартості при r_2 .

Визначаємо показники NPV та вносимо їх у табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестування проекту з удосконалення системи мотивації персоналу

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000	76000	30000	900000
Ставка дисконтування	17 %			
Чиста поточна вартість інвестицій (NPV)	-100000	65217,4	4221,5	4608,6
	39105,1			
Індекс рентабельності (PI)	1,391			

Показники	Роки				
	0	1	2	3	4
Внутрішня норма рентабельності (IRR),%	12%				
Строк окупності проекту	1 рік				

Джерело: побудовано самостійно на основі аналізу підприємства

1. Розрахунки чистої поточної вартості інвестицій:

$$NPV = -100000 + \frac{76000}{(1 + 0,17)} + \frac{30000}{(1 + 0,17)^2} + \frac{90000}{(1 + 0,17)^3} = 39105,1$$

2. Розрахунок індексу рентабельності інвестицій у вдосконалення системи мотивації персоналу:

$$PI = \frac{\frac{76000}{(1 + 0,17)} + \frac{30000}{(1 + 0,17)^2} + \frac{90000}{(1 + 0,17)^3}}{100} = 1,391$$

3. Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо $r_1=3\%$, $r_2=40\%$

$$NPV_1 = -100000 + \frac{76000}{(1 + 0,03)} + \frac{30000}{(1 + 0,03)^2} + \frac{90000}{(1 + 0,03)^3} = 184,5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_2 = -100000 + \frac{76000}{(1 + 0,4)} + \frac{30000}{(1 + 0,4)^2} + \frac{90000}{(1 + 0,4)^3} = 925,1 \text{ грн}$$

З цього виходить, що:

$$IRR = 3\% + \frac{184,5 \text{ тис}}{184,5 \text{ тис} - 925,1} \times (40\% - 3\%) = 12\%$$

Тож, запропоновані вдосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «ЛАПША БАР» є привабливими до впровадження ($NPV > 0$). Буде очікуватись внутрішня норма рентабельності інвестицій у розмірі 12%. Середній термін окупності інвестицій задля вдосконалення системи мотивації працівників відбудеться приблизно за один рік.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу щодо ефективності проекту з удосконалення системи мотивації ТОВ «ЛАПША БАР» приріст прибутку

складе — 39,105 грн.

Провівши аналіз, можемо стверджувати, що у теперішній час створення новочасної та ефективної системи мотивації праці та управління працівниками на підприємстві, вважається одним и з найважливіших чинників, що спричиняє зростання ефективності діяльності самого підприємства та створює умови для його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведення дослідження теми «Формування системи мотивації праці на підприємстві» за матеріалами ТОВ «ЛАПША БАР» була досягнута кінцева мета та зроблені такі висновки.

Дослід понять «мотивація» та «стимул» дозволило побачити їх тісний взаємозв'язок. Саме у процесі реалізації будь-якої дії механізм мотивації проходить через психічні процеси у людини. Це спонукає людину діяти, але в той же час стимулювання впливає саме на дії людини.

Основними елементами будь-якої системи мотивації виступають потреби, стимули та мотиви.

Дослідження актуальної теми було здійснено на підставі даних Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛАПША БАР», яке працює на підставі чинного законодавства України.

На підприємстві запроваджена широка система мотивації праці, що складається з матеріального та нематеріального стимулювання співробітника. Проте економічне стимулювання в рази перебільшує моральне. Через що був знайдений великий коефіцієнт руху персоналу у (2017р. та 2018р.). Він зменшився у 2019 році через те, що завдяки розвитку компанії, власники дозволили збільшити з/п своїм співробітникам, що і є яскравим прикладом матеріальної стимуляції праці.

Окрім заробітної платні на підприємстві діють такі види мотивації:

- економічний (з/п, премії, чайові);
- соціальний (фірмовий робочий одяг, безкоштовні обіди та напої у необмежуваному доступі, персональну знижку в розмірі 50% від вартості, медичне страхування);
- дисциплінарний (догани).

Лише за рахунок створення ліпших умов праці на підприємстві, можливе підвищення мотивації праці. Оскільки в результаті активної трудової діяльності, співробітник буде більш продуктивним, ефективнішим, а цим самим зможе виконати більший об'єм робіт. Слід зазначити, що крім цього, надання

волі, тобто самостійності, у виконанні будь-якого завдання призведе працівника до відчуття значущості в організації, а тим самим сприятиме так само зростанню мотивації працівника

Отже, у такий спосіб ТОВ «ЛАПША БАР» націлено на безперервний розвиток працівників, що базується на політиці направленої на створення працездатного, організованого, кваліфікаційного колективу, що сприятиме ефективності роботи мережі Noodle Doodle.

Результативна система мотивації співробітників має бути гнучкою, здатною змінюватись весь час згідно з зовнішньою та внутрішньою економікою та наслідувати тренди. Тому з метою поліпшення системи мотивації праці на ТОВ «ЛАПША БАР» були запропоновані наступні дії:

- скорегувати систему менеджменту, а саме – ділову кар'єру. Тобто треба впроваджувати заходи щодо організації, мотивації, планування та контролю кар'єрного зросту кожного з працівників, посиляючись на їхні потреби, можливості як персональні, так і організаційні. Саме таке кар'єрне стимулювання у сьогоденні дозволяє задіяти потенціал працівника, який захований в середині, що, можливо, буде і далі перебувати там, якщо не підштовхнути його. Така мотивація поєднує в собі сукупність різних заходів щодо стимулювання та розвитку працівника, як цілісного індивіда на підприємстві.
- реформувати відділ з персоналу. Таким чином створивши окремий підрозділ, ми розвантажимо управлінський склад та дамо ефективно виконувати свої прямі обов'язки на роботі. Це дозволить збільшити мотивацію в інших працівників та приділити більшої уваги функції та розвитку працівників.
- для поліпшення процесу щодо підвищення кваліфікації співробітників, було запропоновано запровадити систему навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Була розроблена програма навчання персоналу та розглянуто такий тренінг як «Сучасний менеджмент».
- для поліпшення успішності співробітників був запропонований до

впровадження концепт «Work-life balance». Концепція полягає у тому аби грамотно розподілити час та енергію між роботою та іншими аспектами життя. Це підвищить продуктивність підприємства та знизить стрес, дасть відчуття щастя та приналежності у компанії.

- для поліпшення інформаційно-технологічних процесів, було запропоновано впровадити програмне забезпечення ISF-7 («ISF-Персонал»). Оскільки це теж буде рушієм до мотивації співробітників, а як кінцевий результат — конкурентоспроможність цілої організації.

В результаті запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці підприємства ТОВ «ЛАПША БАР», шляхом аналітичного аналізу буде досягнутий приріст прибутку і складе – 39,105 грн.

Отже, у такий спосіб запропоновані до реалізації заходи – ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – 50–52 с.;
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова - К.: Знання-Прес, 2001;
3. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства – К. : Видавничий дім «Proffesional», 2008. – 383-385 с.;
4. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. : монографія/ О. А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» – 2017. – 494 с.
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - 29–37 с.;
6. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf;
7. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю. М. Грей // Інноваційна економіка. - 2019. - № 3-4. – 93-99 с.;
8. Гусина В.М. О моделях механизма мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики. / В.М. Гусина - К., 1996. - 204 с.;
9. Джон Д. Управление рестораном: учебник / Д. Джон, Д. Болдуин. - М.: Велби, 2008.-440 с.;
10. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] / В.М. Жуковська. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2018. – 360 с.;

11. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи / В. О. Пенюк // Бізнес Інформ. - 2015. - № 6. - С. 240-248. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_42;
12. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — 111—115 с.;
13. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юрид. кн., 2005. – 200-358 с.;
14. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.;
15. Маслоу А. Мотивация и личность [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf;
16. Метод аналізу ієрархій. Вектор пріоритетів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5591472/page:5/>
17. Плинність кадрів. *Raspberry* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.bornpottytrained.com/2069-staff-turnover-how-to-calculate-and-prevent.html>
18. Ровнова Д. Особливості стимулювання праці в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/rovnova-d-osoblivosti-stimulyuvannya-pratsi-v-ukrayini/>;
19. Узун М. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - 176-181 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_15_35;
20. Чернявська Є. І. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин / Є. І. Чернявська, О. В. Маслош // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2018. - № 4. - 95-99 с.;

21. Шубала І. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / І. В. Шубала, І. С. Гура, О. С. Гура // Економічний форум. - 2019. - № 2. – 197-202 с.;
22. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу – Режим доступу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242;>
23. Сайт НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about>
24. Сайт Noodle Doodle [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.nd.kiev.ua/Home/AboutUs;](https://www.nd.kiev.ua/Home/AboutUs)
25. Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персоналу. *Автомойка.com*. 2008. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html;](http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html)
26. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – 146 – 154 с.
27. Шпинков С.В. Как заставить людей работать на вас. *Элитариум*. 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/kak_zastavit_ljudejj_rabotat_na_vas/



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКАЛИКИ**

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

КРОПИВКА Ю.	
Крос-культурна взаємодія у бізнес-середовищі	87
МАЛАШКО А.	
Мотивація працівників ресторану Noodle Doodle: практичний аспект.....	91
РУЖИНСЬКА В.	
Теоретичні та методологічні засади формування і розвитку іміджу підприємства.....	96
СУХОРУКОВА В.	
Механізм управління реформуванням організаційної культури на підприємстві.....	101
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
АНДРІЄЦЬ К.	
Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	108
БАТИШЕВА К.	
Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	112
ДОВГАЛЮК К.	
Алгоритм діагностики готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.....	117
КОВАЛЕНКО Е.	
Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства.....	121
МУРОВАНА І.	
Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємств	126
ПАРФЕНОВ М.	
Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	132
СИПЧЕНКО О.	
Формування корпоративної стратегії підприємства	137
УДОВЕНКО А.	
Конкурентоспроможність підприємства	142
ШАБЕТЯ М.	
Особливості використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом	147
ЯРМОЛЕНКО Н.	
Управління ефективністю операційної діяльності підприємства.....	155
РОЩЕНКО А.	
Управління продуктивністю бізнес-процесів на підприємстві.....	161

але й формуватиме творчу обстановку взаємної поваги, необхідності зберігати поліфонічне різноманіття світових культур. Більше того, дотримання етичних принципів є підґрунтям для створення міцних ділових відносин з метою збереження миру, справедливості і рівності між людьми [8].

Отже, крос-культурна взаємодія посідає важливе місце в менеджменті. На сьогодні вітчизняний бізнес тісно взаємодіє з іноземними підприємствами. Іноді розбіжність культур призводить до появи ряду проблем, що виявляються у всіх сферах організаційної роботи. Тому головними завданнями менеджера стають налагодження роботи, подолання комунікативних бар'єрів, поширення етичних норм як засобу рішення проблеми. Це сприятиме формуванню крос-культурної комунікації, яка допоможе менеджеру вибудовувати комунікацію з бізнес-партнером з іншої культури, розвинути здатність адаптації до швидко мінливих умов бізнес-середовища, сформувати позитивний імідж компанії загалом.

Список використаних джерел

1. Загальноорганізаційні процеси та крос-культурна специфіка ведення міжнародного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pidruchniki.com/12980108/menedzhment/zagalno-organizatsiyni-protsesi-kroskultura-spetsifika-vedennya-mizhnarodnogo-biznesu>
2. Культура ділового спілкування у міжнародному аспекті [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pidruchniki.com/18421120/kulturologiya/kultura-dilovogo-spilkuvannya-mizhnarodnomu-aspekti>
3. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Ю.М.Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 5. – С. 146–148.
4. Ronnie L Leavitt Developing Cultural Competence in a Multicultural World, Parts 1 & 2, 2016 – пер. з англ.
5. Пальчикова О. О. Крос-культурна компетентність у навчанні української мови як іноземної, 2016.
6. Мясоєдов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.П. Мясоєдов, Л.Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 314 с. – пер. з рос.
7. Ляховик О. Актуальні проблеми міжкультурної комунікації у сфері. – Т. 24 (63). – № 2. – Ч. 1. – С. 148–152.
8. Петрова І. Етичні підстави крос-культурних комунікацій в умовах глобалізації / І. Петрова, Ф. Чанхисва // Економічний часопис. – 2017. – № 22. – С. 108–117.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента КАНДАГУРИ К. С.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ NOODLE DOODLE: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

МАЛАШКО А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглянуті теоретичний базис системи мотивації праці персоналу. Для формування основних положень та передумов досягнення цілей підприємством використано методи логічного узагальнення та порівняння. Сформовано рекомендації щодо підвищення мотивації праці підприємстві.

The theoretical basis of the system of staff motivation is considered in the article. Methods of logical generalization and comparison were used during the research to formulate the basic provisions and prerequisites for achieving the goals of the enterprise. recommendations for increasing the motivation of the company Formed.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, мотивація працівників будь-якого підприємства займає одне з найголовніших місць в управлінні підлеглими, оскільки це символізує характер їх поведінки. Більше того, виконання поставлених самої організації – це головне завдання правильного управління персоналом. На жаль, використовуючи традиційні (звичайні) методи матеріального стимулювання чи суворий зовнішній контроль, чи контроль над заробітною платнею, використання штрафів – унеможливує розвинути ці якості у працівника. Таким чином, лише ті працівники, які насправді усвідомлюють сенс своєї діяльності, воліють до досягнення цілей самої організації, можуть розраховувати на високий результат. Тож орієнтація працівників на досягнення цілей організації є основним завданням менеджменту персоналу, а забезпечити її реалізацію можна, тільки використовуючи ефективну систему мотивації. Мотив «всередині» людини, тому має свій, «особистий» характер, який, звісно, залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на людину, а також від впливу інших паралельно виникаючих мотивів. Поведінка людини переважно визначається не однією причиною, а їх сукупністю, де вони перебувають у співвідношенні один до одного з точки зору взаємодії на людину.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, що пов'язані з аналізом та створенням мотиваційної системи людського потенціалу та впровадження його на підприємстві задля ефективності, були досліджені у працях: мотивації персоналу присвячені праці таких науковців, як Ю. Грей., І.Гринько, Дикань, Д. Джон, Д. Болдуїн, І. Борисенко, Р. Ільєнко., Д.Ровнова, А. Маслоу, М.Узун, С.Чернявська, І.Шубала [1-10] та ін. Варто зазначити, що більшість авторів дослідили теоретичні та практичні проблеми мотивації, проте й досі є проблема створення мотиваційних стимулів ефективної праці, що впливає на підвищення конкурентоспроможності ресторану, особливо у кризових умовах. Саме ця необхідність вимагає подальших досліджень, що будуть спрямовані на удосконалення систем мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

Мета дослідження є аналіз особливостей використання системи мотивації персоналу та розробка узагальнених рекомендацій для її підвищення на прикладі ресторану «Noodle Doodle» (ТОВ «ЛАПША БАР»). Емпіричною базою дослідження слугували результати анкетного опитування персоналу, наукові публікації.

Виклад основного матеріалу. Взагалі поняття «мотивація» – це процес добровільного заохочення людини до певної діяльності, використовуючи зовнішні та особисті фактори впливу. Мотив відіграє саме як «причина» – об'єктивної потреби щось робити, спонукання до певної дії, але мотиви до роботи формуються ще до початку будь-якої професійної діяльності. Людина опановує норми, цінності трудової моралі, та етики, засвоюючи основи саме свого ставлення до праці. Ставлення людини до роботи та його поведінка впродовж виробничого процесу завжди були предметом уваги не тільки науковців, але й керівників та кадрових служб. Це пов'язано зі створенням системи мотивації праці – у процесі роботи люди створюють матеріальні блага, які задовольняють як громадські, так і особисті потреби.

Багатоаспектність мотиваційної поведінки людини визначає різноманіття методів її вивчення, тому низка авторів зосереджує увагу на активній творчій роботі [1, с. 349], або високій продуктивності І. Гринько, Н. Дикань, І. Борисенко [1, 4, с.54]; або комплексно на якість роботи й ентузіазмі працівників А. Колот, С.Цимбалюк [8]. Ю.Грей трактує мотивацію як сукупність різноманітних спонукальних методів організації праці, з урахуванням цілей підприємства та працівників [1, с. 98]. Тому, щоб домогтися ефективного управління людиною,

необхідно розуміти його цілі та цінності. Ефективною вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб співробітників і можливостями компанії. Вивчаючи прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на різних чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії, інтереси (рис.1). Позитивна та негативна мотивації діють за принципом «багата та цукерки», тобто працівники отримують винагороду за поліпшення результатів праці, а в разі незадовільної ефективності або недотримання трудової дисципліни – застосовуються адміністративні та фінансові санкції. Система стимулювання не буде ефективною, якщо до неї будуть застосовуватися санкції тільки за незадовільну роботу та помилки. До того ж вона не буде ефективною, навіть якщо будуть використовуватися тільки інструменти позитивної мотивації. Рішення про пріоритетність позитивного або негативного підходу приймається в залежності від умов праці на підприємстві та зацікавленості конкретного працівника.



Рис. 1. Схема моделі мотивації [6, 8]

В кожній організації використовується своя система мотивації. Матеріальна мотивація містить в собі заробітну плату, премії та винагороди. Це одна з найбільш ефективних форм мотивації. Проте досягти високого рівня мотивації співробітників, виплачуючи лише зарплату – неможливо. Крім матеріальної мотивації, в компанії має бути впроваджена система нематеріальної мотивації співробітників, що зможе задовольнити їхні психологічні потреби. Нематеріальна мотивація включає в себе кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, продаж продукції організації за нижчими цінами, ділові поїздки, гнучкий графік роботи, побажання до відпустки, корпоративні заходи, сприятливі умови роботи, високу оцінку керівництва, постановка зрозумілих цілей для співробітників, забезпечення здорової конкуренції, підвищення особистої відповідальності співробітників, тощо. Проте, останнім часом менеджмент компаній вводить колективну мотивацію для окремих категорій персоналу та індивідуальні стимули для ключових, цінних для успішності організації, співробітників.

Діагностика системи мотивації включає в себе вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям і стадії життєвого циклу підприємства, аналіз фонду заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації і її результативності, проведення опитування співробітників. Самомотивація співробітників є однією з важливих для рушіїв до діяльності.

Усі форми та методи мотивації об'єднані в одну систему, систему мотивації – сукупність заходів щодо стимулювання ефективної роботи співробітників компанії для досягнення цілей організації.

Оскільки метою дослідження було проаналізувати мотиваційну систему та запропонувати її вдосконалення у мережі ресторанів Noodle Doodle (ТОВ «ЛАПША БАР»). У всіх ресторанах представлена відкрита кухня, тому можна вільно спостерігати за процесом приготування смачних страв. За фіксовану ціну у ресторані Noodle Doodle можна отримати бездонний стакан і насолоджуватися безлімітними напоями персі, mirinda, 7up, холодний чай, вода і більше 10 видів кавових напоїв. У ресторанах представлено інтерактивне меню, де клієнт може самостійно робити замовлення на табло-меню. Всі страви можна брати з собою або за замовленням працівники зроблять доставку [11]. Система мотивації персоналу ресторанів ґрунтується на принципах: орієнтація на результат, відкритість, об'єктивність, творчість однак не носить комплексний характер. Систему мотивації праці формують постійні та змінні елементи оплати праці, пільги і чинники нематеріальної мотивації [7, с.178]. Для створення ефективної системи мотивації необхідно виявити сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації персоналу підприємства. Для даного підприємства пріоритетним принципом мотивування є гарантованість та стабільність рівня оплати праці. Динаміку ФОП за досліджувані періоди мережі ресторанів має позитивну тенденцію (рис. 2).

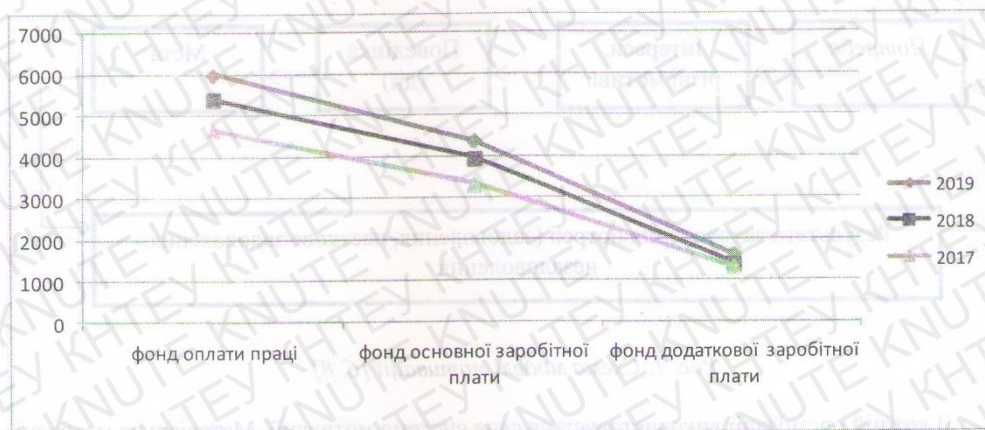


Рис. 2. Динаміка фонду оплати праці та його складу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Позаяк сучасний бізнес громадського харчування сьогодні перебуває в умовах пандемії, керівництво повинне забезпечити комплексну матеріальну і нематеріальну мотивацію своїх співробітників, щоб організація могла бути досить конкурентоспроможною.

на різних рівнях управління персоналом ресторану пропонуються різні стимули. Так, наприклад, для мотивації персоналу з категорії прибиральники поряд зі стабільною заробітною платнею і харчуванням під час робочої зміни, важлива безпечна організація праці та повага, вдячність зі сторони колег та керівництва.

Лінійний персонал (офіціанти, стюарди та їх помічники) мотивований, перш за все, роботою, тому прийнятні «чайові» в якості заробітку. Кількість чайових – це задоволеність клієнта якістю обслуговування, роботою офіціанта та асистента.

Співробітники на посадах адміністраторів, касирів перебувають під постійним стресом для вирішення проблем, пов'язаних з роботою співробітників і відвідувачів закладу. Їх робочий день понаднормовий і тому важливим мотивуючим фактором для них є додаткові вихідні дні, професійне навчання та підготовка, можливість делегування частини своїх задач при максимальному навантаженні.

4. Старший управлінський персонал (директори, топ-менеджери).

Проаналізувавши матеріали Noodle Doodle за останні два роки зроблено висновок, що основним способом мотивації персоналу є заробітна плата та премія. Крім того, у структурі системи мотивації персоналу також впроваджена первинна професійна та організаційна адаптація для новоприйнятих кандидатів на робочому місці з призначенням наставника. Крім цього у компанії пропонують безкоштовні обіди для співробітника, медичне страхування та надання страхування у разі нещасного випадку. Керівництво намагається залучати персонал до процесу управління через перспективу кар'єрного зростання. Однак основною мотивацією співробітників залишається матеріальна зацікавленість, що не дає ТОВ «ЛАПША БАР» конкурувати на ринку праці.

На відміну від Noodle Doodle мережа ресторанів швидкого харчування «McDonalds» має ширший спектр стимулів і мотивації персоналу, що формує його конкурентну перевагу, а саме:

- підвищення заробітної плати працівників відповідно до їх рівня кваліфікації;
- додаткова плата за якість роботи;
- бонуси за трудову дисципліну;
- подарунки, медалі кращим працівникам;
- створення «оздоровчих центрів» з відповідним обладнанням для співробітників компанії, а також надання матеріальної допомоги людям з дітьми-інвалідами;
- надання лікарняних послуг, медичне страхування для співробітників;
- премії для менеджерів, за умови, якщо їх працею задоволені підлеглі за результатами оцінки 360 градусів тощо.

Тому варто зазначити, що ще одним недоліком мотивування працівників у ресторанах Noodle Doodle (ТОВ «ЛАПША БАР») є те, що вона є короткостроковою й не орієнтована на довгострокове стимулювання праці персоналу. З огляду на анкетне опитування трьох ресторанів «Noodle Doodle» щодо впливу факторів на мотивацію праці персоналу, було виявлено, що в якості основних мотивів 43% працівників на перші місця за пріоритетністю факторів мотивації обрали цікаву роботу, можливості професійного навчання та розвитку, стабільний і дружний колектив. Лише 27% респондентів ранжували високу зарплату на передостаннє місце.

Таким чином, можна зробити висновок, що суть американської системи показує, що заробітна плата працівників збільшується в залежності від їх особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх роботи, і в Україні, а саме на досліджуваному підприємстві, доцільно впроваджувати такі мотивуючі елементи:

- пільги для молодих фахівців;
- бонус 0,02 за якісно і своєчасно виконану роботу за квартал;
- оплату за вислугу більше 3 років;
- своєчасне інформування оперативних завдань;
- забезпечення житлом немісцевих працівників;
- рівень з/п відповідно до результативності працівника та високий рівень компетенції за клієнтоорієнтованість, творчість у створенні меню ресторану.

Висновки. Жорсткі умови конкуренції вимагають нові моделі оплати праці, що гарантують матеріальну зацікавленість в тих чи інших результатах роботи працівників та їх ефективну роботу у дружньому колективі. Основними шляхами покращення стану мотиваційної системи на підприємстві є одночасне покращення умов праці та психологічного клімату в колективі; використання соціальних пільг; просування по службі; забезпечення житлових умов; ефективна комунікація.

Список використаних джерел

1. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znprchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf
2. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю. М. Грей // Інноваційна економіка. – 2019. – № 3-4. – С. 93-99.
3. Джон Д. Управление рестораном: учебник / Д. Джон, Д. Болдуин. – М.: Велби, 2008. – 440с.
4. Ровнова Д. Особливості стимулювання праці в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/rovnova-d-osoblivosti-stimulyvannya-pratsi-v-ukraini/>
5. Маслоу А. Мотивация и личность [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf
6. Узун М. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – Вип. 15. – С. 176-181. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaiv_2017_15_35
7. Чернявська Є. І. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин / Є. І. Чернявська, О. В. Маслош // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2018. – № 4. – С. 95-99.
8. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2014. – 479 с.
9. Шубала І. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / І. В. Шубала, І. С. Гура, О. С. Гура // Економічний форум. – 2019. – № 2. – С. 197–202.
10. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
11. Сайт Noodle Doodle [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.nd.kiev.ua/Home/AboutUs>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ЖУКОВСЬКОЇ В. М.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

**РУЖИНСЬКА В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто поняття іміджу, підходи до його розуміння як образу у свідомості споживача, а тому – і процес формування сприйняття іміджу. У зв'язку з уявленням про некерований та керований імідж розглянуто алгоритм впливу на формування такого образу та шляхи його регуляції через етапи оцінки, розробки, втілення, повторної оцінки. На основі запропонованого розбору поняття іміджу-образу та поетапній стратегії його формування чи розвитку перелічено найбільш поширені та ефективні інструменти роботи з ним. Проведене дослідження дозволило виділити області можливої модернізації методів формування та розвитку іміджу підприємства, що є перспективною темою для подальшого вивчення.

Баланс (Звіт про фінансовий стан на 31.12.2018)

Форма №1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	27 200,8	33 065,03
первісна вартість	1011	35 215,27	49 681,94
знос	1012	(8,0)	(16,6)
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	27 200,8	33 065,03
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	19 408,41	149 500
у тому числі готова продукція	1103	19 408,41	149 500
Поточна дебіторська заборгованість	1155	39 897,77	0
Гроші ті їх еквіваленти	1165	8 564,4	33 900,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	68 087,19	48 400
Усього за розділом II	1195	135 957,77	231 800,8
Баланс	1130	163 158, 57	264 865,83

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	25 000	25 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 000	143 300
Усього за розділом I	1495	50 000	168 300
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: за товари, роботи, послуга	1615	6 935,89	65 939
розрахунками за бюджетом	1620	1 640,28	25 900
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	25 900
розрахунками зі страхуванням	1625	651,45	1634,4
розрахунками з оплати праці	1630	0	3217,6
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	119 600	0
Усього за розділом III	1695	128 827,62	96 691
Баланс	1900	178 827,62	264 991

Звіт про фінансові результати

За 2018 р.

Форма №2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 906 981,79	2 363 951,27
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000+2160+2240)	2280	3 906 981,79	2 363 951,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 335 400)	(2 160 700)
Інші операційні витрати	2180	(427 400)	(144 000)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(3 762 800)	(2 304 700)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	144 200	59 300
Податок на прибуток	2300	(25 900)	(10 700)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	118 300	48 600

Баланс (Звіт про фінансовий стан на 31.12.2019)

Форма №1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	33 100	32 875,41
первісна вартість	1011	49 700	110 483,61
знос	1012	(16 600)	(77 600)
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	33 100	32 875,41
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	149 500	68 900
у тому числі готова продукція	1103	149 500	68 900
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Гроші ті їх еквіваленти	1165	33 900	124 179,64
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	48 400	259 500
Усього за розділом II	1195	231 800	452 580
Баланс	1130	264 900	485 455,05

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	25 000	25 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	143 300	393 300
Усього за розділом I	1495	168 300	418 300
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: за товари, роботи, послуга	1615	629 900	6 570
розрахунками за бюджетом	1620	25 900	54 900
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 900	54 900
розрахунками зі страхуванням	1625	1 600	1 100
розрахунками з оплати праці	1630	3 200	4025
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	3 359
Усього за розділом III	1695	96 600	70 000
Баланс	1900	264 900	488 300

Звіт про фінансові результати

За 2019 р.

Форма №2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 448 754,97	3 906 981,79
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000+2160+2240)	2280	5 448 754,97	3 906 981,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 838 900)	(3 335 400)
Інші операційні витрати	2180	(305 000)	(427 400)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(5 143 900)	(3 762 800)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	304 900	144 200
Податок на прибуток	2300	(54 900)	(25 900)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	250 000	118 300