

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система стимулювання працівників підприємства

за матеріалами ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу» денної форми
навчання

Івасенко Юлії-Уляни
Богданівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУ-	
ЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ	
ПРАЦІ НА ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР».....	20
2.1. Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці підприємства.....	20
2.2. Дослідження нематеріального стимулювання та розвитку персоналу підприємства.....	27
2.3. Оцінювання ефективності системи стимулювання праці на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ	
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР».....	34

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність роботи. Кожне підприємство - це складний об'єкт із налаштованим механізмом, який повинен працювати успішно, заклади ресторанного господарства – не виключення. Ключовим елементом механізму підприємства такого типу є праця людини. Задля успішного функціонування закладу не достатньо обґрунтованої концепції, встановленого сучасного технічного устаткування та гарно підібраного інтер'єру. Центальною і визначальною ланкою тут є людський фактор - людина з її фаховими знаннями та професійними навичками, креативним мисленням, обізнаністю, емоціями.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та формування шляхів підвищення ефективності системи стимулювання персоналу суб'єкту ресторанного господарства.

Завданням випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити головні концептуальні та теоретичні основи стимулювання;
- дослідити систему стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»;
- проаналізувати фонд оплати праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»;
- дослідити нематеріальне стимулювання та розвиток персоналу на

ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»;

- оцінити ефективність системи стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»;
- розробити шляхи підвищення ефективності системи стимулювання

працівників підприємства;

- здійснити планування фінансових результатів діяльності та показників ефективності системи стимулювання працівників ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» на прогнозований період.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів формування сучасних систем стимулювання праці персоналу підприємства.

Емпіричною базою дослідження є матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР», яке знаходиться у приватній власності та здійснює діяльність із забезпечення стравами та напоями.

Заклад було засновано 15 травня 2015 року двома підприємцями, які викупили приміщення колишнього збиткового закладу за адресою вул. Антоновича, 45, м. Київ. На сьогодні на даному підприємстві працює 38 працівників і є лише один прямий конкурент.

У роботі використовувались наступні методи дослідження: спостереження – задля максимального розуміння особливостей діяльності даного підприємства та його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, визначення його місця на ринку; порівняння – при аналізі динаміки показників та їх структури; аналізу та синтезу – для оцінки ефективності системи стимулювання праці працівників підприємства; системний підхід – при аналізі різних структур та обґрунтуванні систем стимулювання праці; індукції при визначенні методів оцінки ефективності стимулювання праці; моделювання – для прогнозування майбутніх показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи при розрахунках та пошук причинно-наслідкових зв'язків.

Інформаційна база дослідження. В роботі використані матеріали наукової та навчальної літератури з питань управління трудовими ресурсами на підприємстві, матеріали періодичних видань та інтернет-джерел з даної проблематики.

Практична цінність. В роботі було розроблену систему стимулювання персоналу, яка може суттєво вплинути на підвищення ефективності роботи працівників, оскільки враховує особливості конкретного об'єкту. Окремі положення та практичні рекомендації вже застосовуються у діяльності ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР».

Апробація роботи. За матеріалами дослідження було опубліковано статтю у збірнику наукових статей магістрів на тему «Методи нематеріального стимулювання та розвитку персоналу підприємства».

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, додатки та список використаних джерел.

Обсяг роботи становить 64 сторінку друкованого тексту, вона містить 21 таблицю, 4 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел складається з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні українські ресторатори заявляють про втрату від 10% до 50% прибутків через несумлінний персонал [39]. Але наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок і досвіду не є гарантією високої ефективності праці. Тому стимулювання праці є одним із домінуючих способів управління трудовою діяльністю.

«Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» - А.Моріта [29].

Головною особливістю праці на підприємствах сфери послуг є те, що співробітники такого підприємства знаходяться в постійному прямому контакті зі споживачем. Такий працівник повинен бути більш підготовлений психологічно до процесу обслуговування, ніж працівники інших сфер, від його фізичного і психологічного стану залежить якість послуги, що надається [32].

Тому для ефективної діяльності підприємства надзвичайно важливою є система стимулювання працівників.

У перекладі з латині «стимул» означає «спонукання до дії», «зовнішню спонукальну причину». У таблиці 1.1 наведено трактування понять «стимулювання» та «стимул» різними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стимулювання» та «стимул»

Автори	Визначення «стимулювання» / «стимул»
Колонтаєвський	процес формування менеджерами у працівників мотивів за допомогою використання певних стимулів
Колот	вплив, спонукання до цільової дії, поштовх зовні

Закінчення табл. 1.1

Автори	Визначення «стимулювання» / «стимул»
Щербак	об'єкт стає стимулом тільки тоді, коли він, неодмінно відбившись в почуттєвих або розумових образах, у той же час реально зачіпає потреби та інтереси особистості
Виханський, Наумов	спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх рушійних сил
Баранцева	зовнішній вплив на людину, що дозволяє спонукати її до необхідної активної дії
Дідух	інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули)

Розроблено на основі джерел [1], [6], [13], [21], [22], [41].

Стимулювання персоналу має низку складових, а саме: до трудової діяльності, до розвитку конкурентоспроможності працівника, до володіння засобами виробництва, до вибору нового місця роботи тощо [45]. Стисло характеристику основних методів стимулювання праці подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методи стимулювання праці

Метод стимулювання	Зміст
Матеріальне	головний стимул - достаток, високий рівень життя; варіюється з рівнем особистого доходу, джерел його надходження і ефективністю матеріальних стимулів, наявних на підприємстві
Трудове	викликаний безпосередньо працею, її суттю, якістю організації робочого процесу, режимом. Стимулами можуть бути: нормативи та пільги, розмір заробітної плати, наявність справедливого розподілу доходів, зміст і умови праці, відносини в сім'ї, трудовому колективі, визнання оточуючих, очікування кар'єрного просування та постійний ризик його нездійснення, зовнішні умови і корпоративна культура
Зовнішнє	вплив відбувається ззовні - шляхом оплати роботи, накази, інструкції і т.д.
Внутрішнє	сукупність внутрішніх стимулів, які пов'язані з роботою. Люди працюють спокійніше, сумлінніше та витрачають менше ресурсів, краще розуміють поставлені завдання

Закінчення табл. 1.2

Метод стимулювання	Зміст
Статусне	стимул - зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати в кращих сферах, лідерство в

	колективі, досягти високого неофіційного статусу, а також бажання стати визнаним спеціалістом
Нормативне	спонукання до визначеної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, створення певного настрою
Примусове	основою є влада і можливість не задовольнити потреби працівника у разі невиконання ним поставлених задач. Використовую у крайніх випадках, але на підприємствах пострадянського простору вона є популярною
Негативне	реалізовується у вигляді матеріальних стягнень, пониження в посаді, іноді взагалі шляхом психологічної ізоляції працівника. У цьому випадку система штрафних санкцій обов'язково має бути адекватною, зрозумілою і доведеною до абсолютно всіх працівників

Розроблено на основі джерел [23], [24], [37], [47].

Останніми роками основним способом стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше виплачувати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників.

Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи:

- системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- системи, засновані на доходах від власності [44].

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ задовольняються

переважно не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [46].

Одним з напрямків визначення цілей, поставлених перед матеріальним стимулюванням є формування структури заробітної плати на основі факторів, які відображають вклад працівників у результат діяльності. Такі фактори можна поділити на дві групи:

- ті, що визначають вклад працівника у досягненні поточних результатів;
- ті, що визначаються кінцевими результатами.

Поточні результати діяльності підприємства визначають постійні та змінні фактори. До постійних належать ті фактори, які формуються внаслідок підвищення рівня кваліфікації працівників, освоєння нових технологій, прийомів і методів праці, набутої освіти, досвіду, загального стажу роботи за спеціальністю, практичних навичок, теоретичних, спеціальних й професійних знань, стилю роботи тощо.

До змінних факторів включаються ті, які діють в обмежений період – а саме: ініціативність, старанність, сумлінність, інтелектуальні та фізичні зусилля, відповідальність – особиста, за безпеку своїх колег або підлеглих та за роботу устаткування. Також до змінних факторів відносять умови праці, взаємодопомогу у виконанні поставлених цілей, освоєння нових функцій та суміжних професій.

Останню групу факторів поділяють на кількісні та якісні фактори внеску працівника в кінцевий результат діяльності. Його можна оцінити за технічними, економічними, соціальними та іншими показниками.

Фактори, котрі визначають трудовий вклад працівника у поточні й кінцеві результати діяльності підприємства, перебувають у взаємозв'язку та є взаємозалежними. Водночас, лише у випадку досягнення високого рівня показників поточних результатів, забезпечується високий рівень кінцевих результатів діяльності підприємства.

Тож, щоб надавати послуги з харчування на високому рівні потрібно на відповідному рівні створити на підприємстві й умови для підвищення кваліфікації працівників, їхніх знань та умінь, навичок, виявлення сильних та слабких сторін персоналу для подальшого виправлення та вдосконалення їхніх слабкостей та посилення їх переваг, старанності, сумлінності, ініціативи та ентузіазму, розвивати творчі здібності співробітників, тощо.

Разом із тим, кінцеві результати - це не просто арифметична сума поточних результатів, вони мають синергійний характер. А отже, виникає об'єктивна необхідність у стимулюванні факторів, які визначають вклад працівника у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів діяльності підприємства.

Ключовими принципами матеріального стимулювання праці працівників підприємства є:

- підвищення заробітної плати в залежності від підвищення ефективності діяльності підприємства;
- диференціація заробітної плати за категоріями працівників;

- можливість підвищення заробітної плати в разі виконання додаткових робіт – більш відповідальних і значущих у процесі надання послуг;
- перспектива до підвищення заробітної плати на кожному новому рівні сходження по кар'єрних сходах;
- матеріальні стягнення;
- забезпечення швидших темпів зростання продуктивності праці над темпами підвищення заробітної плати;

До грошових стимулів відносять: заробітну плату, премії, надбавки, а також участь у прибутках. Матеріальні негрошові стимули включають в себе: безкоштовне харчування (або ж зі знижкою), безкоштовне навчання, користування житлом і транспортом на пільгових умовах, можливість купити продукцію зі знижкою (або ж по собівартості), цінні подарунки.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [20]. До неї включають: основну і додаткову заробітні плати та інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

Основною заробітною платою є платіж за виконану роботу працівника згідно з попередньо встановленими нормами праці. Як правило, вона

встановлюється або в форматі тарифів, ставок (чи окладів) або в форматі відрядних розцінок, у випадку службовців – посадових окладів .

Додатковою заробітною платою є платіж, нарахований працівнику за понаднормову роботу, за особливі умови праці, або ж за надпродуктивність чи особливу винахідливість. Вона може бути у вигляді доплат, різних надбавок, компенсацій, а також премій, пов'язаних із успішним виконанням спеціальних завдань.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають в себе платежі, нараховані за результатами роботи протягом року, спеціальні премії, компенсаційні та інші виплати, які не передбачені діючим законодавством.

Співвідношення різних частин заробітної плати в її загальному розмірі є структурою заробітної плати. В економічно розвинених системах 85-90% всієї заробітної плати припадає на основну [43]. В Україні, у сучасних умовах, з багатьох причин (нестабільні доходи підприємств, інфляція, мінливість системи оподаткування, недбалість у нормуванні праці, тощо) частка окладів в структурі заробітної платі в середньому дорівнює 65-70%, що є одним з індикаторів кризового клімату в організації праці (рис.1.6) [34].

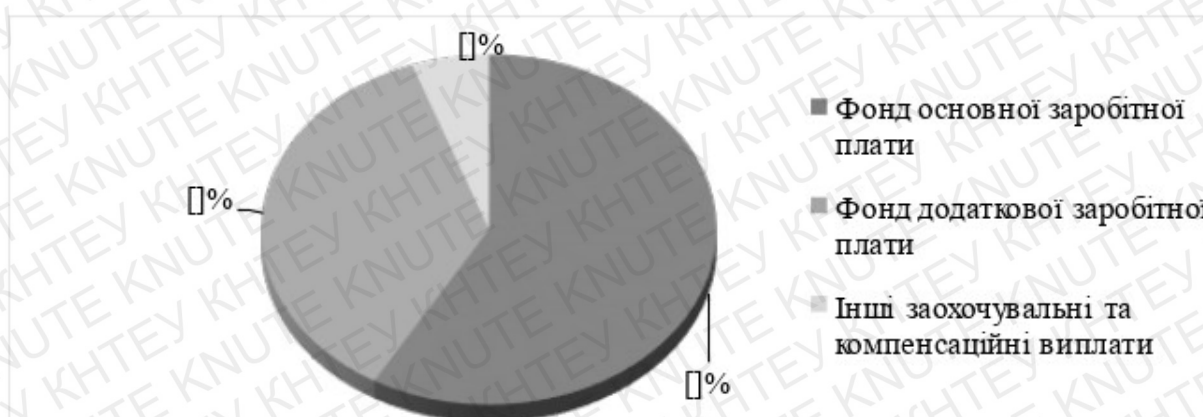


Рис.1.6. Структура заробітної плати в Україні у 2018 році

Сьогодні в Україні на організацію заробітної плати, її рівень та динаміку впливають чинники, які за звичних умов взагалі не відносяться до сфери оплати праці. Йдеться про кризу платежів, значний податковий тиск взагалі і у частині, що стосується нарахувань на фонд оплати праці зокрема [9].

Перебудова підходу до процесу нарахування заробітної плати працівникам згідно з умовами сучасного ринку праці вимагає вирішення трьох основних задач:

Підвищення зацікавленості працівників у виявленні їхнього потенціалу і спрямування його на зростання продуктивності праці та виключення ймовірного нарахування та виплату незароблених грошей;

Усунення випадків зрівняння в системі оплати праці та досягнення прямої залежності між заробітною платою та індивідуальними кінцевими результатами праці;

Досягнення оптимізації у співвідношенні оплати праці працівникам різних кваліфікацій і категорій, враховуючи складність виконуваних ними робіт, умови праці, кількість робочої сили на конкретному ринку праці, а також вплив окремих працівників на кінцевий результат і конкурентоспроможність продукції [28].

Кожне підприємство беззаперечно має свою специфічну систему оплати праці, проте загальними основами її організації завжди є [30]:

- підвищення зарплати працівникам при зменшенні їх кількості для виконання завдань належним чином;
- постійне регулювання та покращення трудових відносин у колективі, забезпечення рівності прав працівника та роботодавця;
- оптимізація у нормуванні праці, формування системи та підбір форм оплати праці;
- зв'язок між обсягами виплат заробітної плати та кінцевою вартістю реалізованої продукції.

Можливість підвищити заробітну плату працівникам при зменшенні їх кількості є одночасно запорукою підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і гарантією зростання доходів для працівників (при інших незмінних умовах), що задовольняє інтереси всіх сторін трудового процесу і вимоги ринку.

Попри це проблемою залишається наявність заборгованості по виплаті заробітної плати, яка на 01.12.2018 р. в Україні становила 2 819,4 млн. грн. [12].

В той же час, при організації системи нарахування заробітної плати на підприємстві порушуються інтереси найманих працівників з однієї сторони, і роботодавців з іншої. У демократичному економічно розвиненому суспільстві обидві сторони є рівноправними у вирішенні питань щодо оплати праці [3].

Рівень цін на продукцію, що випускає підприємство і ступінь еластичності попиту на неї значно впливають на можливості підприємства регулювати обсяги виплат заробітної плати: адже з одної сторони, підвищивши ціну воно має можливість підвищити і заробітну плату, а з іншої

— потрібно контролювати і обмежувати зростання заробітної плати в рамках заходів з підтримки конкурентоспроможності ціни на продукцію.

Згідно із Законом України "Про оплату праці" форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами [15].

У випадку якщо на підприємстві не було укладено такий договір, власник або інший вповноважений орган має узгодити всі питання з профспілкою, яка представляє інтереси безпосередньо працівників, а в разі її відсутності – з іншим вповноваженим на дане представництво органом.

Змістом роботи по організації фонду оплати праці є знаходження оптимальної моделі нарахування заробітної плати, обрання підходящих для даного виробництва форм заробітної плати, розробка грамотних правил та умов преміювання працівників.

Таким чином, виміром ефективності даної роботи з економічної сторони повинно бути випередження зростання доходів підприємства над зростанням витрат на фонд оплати праці. У випадку, коли таке випередження не відбувається, необхідно провести ґрунтовний аналіз, знайти причини цього та розробити систему заходів, спрямовану на забезпечення зростання доходу, та на скорочення витрат по оплаті праці [14].

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, але лише у тих випадках, коли поліпшення роботи у свідомості працівників співпадає з їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, можливість проявити власні здібності, кар'єрний зріст, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами [19].

Під нематеріальними стимулами розуміють: просування по кар'єрі, можливість гнучкого графіку роботи, соціальні пакети, допуск до прийняття управлінських рішень, позитивний клімат в колективі, дошка пошани, почесні звання та навіть елементарна похвала від керівництва.

Стимулювання – це не вплив безпосередньо на особистість, а на зовнішні по відношенню до неї умови за допомогою різних благ – стимулів, які власне і спонукають працівника до визначеної поведінки [4].

Тому, при розробці системи стимулювання, управлінська структура повинна зважати на потреби та інтереси різних груп працівників. Потрібну для цього інформацію про стимули конкретних категорій працівників можна отримати методом анкетування чи опитування.

До загальних методів позитивного стимулювання включають матеріальне заохочення у формі індивідуальних надбавок до окладів, різні

премії, доручення особливої, важливої роботи як прояв довіри, що, як наслідок, підвищить авторитет працівника серед колективу [7].

Використовувати раніше напрацьовані моделі матеріального стимулювання в сьогоденних умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства стає дедалі більш неможливим [33].

На перший план все частіше висуваються такі індивідуальні якості керівників як уміння оперативно приймати управлінські рішення, інноваційність та можливість стимулювати працівників на продуктивну роботу [10].

Структура системи стимулювання персоналу закладу ресторанного господарства, як і більшості інших підприємств, складається з таких основних складових як: матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, покращення якості робочої сили, вдосконалення організації робочих процесів, залучення персоналу до управлінського процесу.

Система стимулювання є правильним комбінуванням різних її складових у залежності від потреб працівників задля досягнення максимального ефекту від впровадження системи стимулювання. А оскільки для підприємств ресторанного бізнесу заробітна плата є найвитратнішою статтею, то головним завданням менеджменту є знаходження найоптимальнішого рівня співвідношення між даними складовими, який буде відповідати сучасним умовам ринку та підтримуватиме фінансову безпеку підприємства.

Оцінити ефективність системи стимулювання можна за багатьма показниками. Методику визначення ефективності заробітної плати можна

представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу [11].

Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності у витраті фонду заробітної плати при створенні продукту й оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

В останні роки в практиці більш успішно використовують зворотній показник - коефіцієнт витрат на заробітну плату у випуску продукції. Загальну методику розрахунку показників, що характеризують ефективність використання засобів на заробітну плату, подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності стимулювання праці

Показник	Формула	Умовні позначки
Продуктивність праці, тис. грн на працівника	$ПП = \frac{ЧД}{СЧП}$	ПП – продуктивність праці ЧД – чистий дохід СЧП – середньоспискова чисельність персоналу
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	ЗВ – зарплатовіддача Q – обсяг товарної продукції ЗП – заробітна плата працівників
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	$\Lambda_B = \frac{ЗП}{B} * 100\%$	Λ_B – питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва B – витрати виробництва

Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, %	$\Lambda_{\text{тп}} = \frac{зп}{Q} * 100\%$	$\Lambda_{\text{тп}}$ – питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати, %	$P_{\text{зп}} = \frac{\Pi(з)}{зп} * 100\%$	$P_{\text{зп}}$ – рентабельність заробітної плати $\Pi(з)$ – прибуток (збиток) підприємства
Фондорентабельність, тис. грн на працівника	$\Phi P = \frac{\Pi(з)}{счп}$	ΦP - фондорентабельність

Розроблено на основі джерел [26], [35], [40].

Продуктивність праці показує яку величину чистого доходу генерує один працівник та визначає ефективність роботи.

Зарплатовіддача показує наскільки ефективним є фонд оплати праці – як посприяла виплата заробітної плати на збільшення виготовленої продукції.

Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва показує частку виплат по зарплаті у сукупних виробничих витратах. Вона буває різною в залежності від того, як складена собівартість продукції – а у ресторанному бізнесі, як правило, єдиної частки собівартості у загальній вартості продукції немає – вона варіюється в залежності від асортименту.

Що стосується питомої ваги заробітної плати в обсязі товарної продукції – то даний показник для нормального функціонування повинен не перевищувати 20% [42], адже мова вже йде не про частину конкретних

витрат серед сукупних, а про частку виплат по зарплаті загалом в обсязі виготовленої продукції.

Рівень рентабельності заробітної плати показує наскільки прибутковим є фонд оплати праці – як вплинула виплата заробітної плати на збільшення прибутків підприємства.

Фондорентабельність показує яку величину прибутку продукує один працівник.

Оскільки людський капітал на підприємстві ресторанного бізнесу є ключовим фактором, то доцільно проводити також оцінку ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Оцінка ефективності управління інтелектуально-кадровою
складовою економічної безпеки підприємства**

Показник	Формула	Умовні позначки
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пк} = \frac{Чзв}{СЧП}$	$K_{пк}$ – коефіцієнт плинності кадрів $Чзв$ – число звільнених працівників
Продуктивність праці, тис. грн на працівника	$ПП = \frac{ЧД}{СЧП}$	$ПП$ – продуктивність праці $ЧД$ – чистий дохід $СЧП$ – середньоспискова чисельність персоналу

Закінчення табл. 1.4

Показник	Формула	Умовні позначки
Фондоозброєність праці, тис. грн.	$FO = \frac{O3}{CЧП}$	ФО – фондоозброєність ОЗ – основні засоби
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	$K_{РА} = \frac{РП}{T/12}$	$K_{РА}$ – коефіцієнт раціоналізаторської активності РП – кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів працівника Т – тривалість роботи працівника, місяців
Коефіцієнт співвідно- шення висококваліфіко- ваних та кваліфікованих працівників у загальній чисельності робітників	$K_{КВ} = \frac{Ч_{КВ}}{CЧП}$	$K_{КВ}$ – коефіцієнт співвідношення висококваліфі- кованих та кваліфікованих працівників $Ч_{КВ}$ – число висококваліфікованих та кваліфіко- ваних працівників

Розроблено на основі джерел [16], [18], [28].

Рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства визначається за формулою 1.1:

$$K_{ік} = \frac{t_{п} \times t_{ф} \times t_{ра} \times t_{квал}}{t_{пл}}, \text{ де:} \quad (1.1)$$

$t_{п}$ – темп зміни показника продуктивності праці;

$t_{фс}$ – темп зміни показника фондоозброєності праці;

$t_{ра}$ – темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності;

$t_{\text{квал}}$ – темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників у загальній чисельності робітників;

$t_{\text{пл}}$ – темп зміни коефіцієнта плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається співвідношенням чисельності працівників, які звільнені за прогули та/або інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників. По суті – це рух кадрів на підприємстві, який обумовлений невдоволенням працівників або власника (адміністрації) поведінкою працівника.

Фондоозброєність — це показник оснащеності працівників основними засобами. Вона визначає вартість основних засобів, яка припадає на одного працівника на підприємстві.

Коефіцієнт раціоналізаторської активності показує, наскільки продуктивно працює працівник з точки зору його пропозицій, винаходів, ноу-хау. У ресторанній сфері сюди включаються особливі технології, авторські страви та напої, які є неповторними та унікальними.

Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників у загальній чисельності робітників показує ступінь освіченості персоналу та рівень кваліфікації кадрів.

На жаль, значна кількість керівників вважають, що економічна безпека підприємства не стосується сфери управління персоналом. Адже для цього існує спеціальний відділ, який працює з кадрами.

Однак на практиці, окрім зовнішніх загроз безпеці підприємства існують і внутрішні – які виникають, у тому числі, зі сторони його персоналу. Тут іде мова не лише про економічну загрозу, яка може виникнути через некваліфікованість, недбалість або некомпетентність працівників. Мається на увазі також розкрадання, розголошення комерційної таємниці, саботаж та/або інші недобросовісні дії працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»

2.1 Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці підприємства

На ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» діє диференційована структура фонду оплати праці. Кожна категорія працівників потребує особливих здібностей, досвіду роботи, освіти, компетенцій і в поєднанні зі специфікою кожного окремого підприємства вибудовується своєрідна та унікальна штатна структура.

У таблиці 2.1 наведено середньооблікову чисельність працівників по категоріям за 2016-2018 рр. та її зміни у абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.1

**Показники чисельності окремих категорій працівників
ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.**

Категорія працівників	Середньооблікова чисельність працівників за рік, чол.			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Адміністративний персонал	3	4	5	+1	+1	133,33	125,00
Кухарі	5	8	10	+3	+2	160,00	125,00
Бармени	5	7	8	+2	+1	140,00	114,29
Технічний персонал	3	3	5	0	+2	100,00	166,67
Офіціанти	6	6	8	0	+2	100,00	133,33
Загалом	22	28	36	+6	+8	127,27	128,57

Кількість працівників протягом аналізованого періоду стабільно зростала – в середньому на 28% щороку. Така динаміка була обґрунтованою, адже підвищувався попит на продукцію даного підприємства і воно нарощувало свою виробничу потужність.

У 2017 році в порівнянні з 2016 найбільше підвищилась чисельність кухарів – на 60%, це було пов'язано із значним розширенням асортименту продукції та створенням додаткового виробничого цеху.

У 2018 році в порівнянні з 2017 найбільше підвищилась чисельність технічного персоналу – на 67%, це було пов'язано з значним темпом

нарощування виробничих потужностей та фізичною неспроможністю наявної кількості персоналу справитись із більшим обсягом роботи.

До кожної категорії працівників висуваються різні вимоги і при формуванні фонду оплати праці ці особливості відображаються у відповідних рівнях витрат на заробітну плату окремих категорій.

У таблиці 2.2 подано загальний фонд оплати праці протягом 2016-2018 рр. та його зміни у абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.2

Фонд заробітної плати на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, грн			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Адміністративний персонал	296550	696200	1035250	+399650	+339050	234,77	148,70
Кухарі	326250	1027600	1470500	+701350	+442900	314,97	143,10
Бармени	314250	882350	1080400	+568100	+198050	280,78	122,45
Технічний персонал	109350	226950	459250	+117600	+232300	207,54	202,36
Офіціанти	113772	242700	393808	+128928	+151108	213,32	162,26
Загалом	1160172	3075800	4438608	+1915628	+1362808	265,12	144,31

Фонд оплати праці збільшувався протягом аналізованого періоду. У 2017 році порівняно з 2016 відбулось значне його зростання – на 165%, у 2018 році порівняно з 2017 зростання відбулось дещо нижчим темпом – на

44%. На підприємстві існує прив'язка до мінімальної заробітної плати [36] і це пояснює такі темпи змін: оскільки вона значно збільшилась у 2017 році, то більш ніж у два рази збільшились і витрати на оплату праці, з тієї ж причини і в 2018 році виплати збільшились практично в півтора рази.

Структуру фонду оплати праці у динаміці за 2016-2018 рр. подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура фонду оплати праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»
у 2016-2018 рр.**

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, %			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Адміністративний персонал	25,56	22,63	23,32	-2,93	+0,69	88,54	103,05
Кухарі	28,12	33,41	33,13	+5,29	-0,28	118,81	99,16
Бармени	27,09	28,69	24,34	+1,6	-4,35	105,91	84,84
Технічний персонал	9,43	7,38	10,35	-2,05	+2,97	78,26	140,24
Офіціанти	9,81	7,89	8,87	-1,92	+0,98	80,43	112,42
Загалом	100,00	100,00	100,00	X	X	X	X

Частки виплат на заробітну плату кухарям та барменам у структурі фонду оплати праці протягом аналізованого періоду є найбільшими. Вони зросли у 2017 році порівняно з 2016 роком на 5% та 2% відповідно, при тому що динаміка інших категорій працівників була від'ємною. У 2018 році

порівняно із 2017 роком частки виплат даним категоріям працівників дещо зменшились – на 0,3% та 4% відповідно, проте вони й надалі залишаються найбільшими.

Така структура є абсолютно закономірною у підприємствах ресторанного бізнесу – найбільшу частку займає саме лінійний персонал.

Структуру фонду оплати праці ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» станом на 2018 рік зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2018 році.

Найбільшу частку у загальному фонді оплати праці займають виплати кухарям – 33,13%, далі йдуть бармени – 24,34%, дещо менше складає фонд

оплати праці адміністративному персоналу – 23,32%. Хоча адміністративний персонал і має найбільші оклади, проте кількісно його менше.

У свою чергу, кухарі займають найбільшу частку серед всього персоналу підприємства, оскільки найменше ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» витрачає на оплату праці обслуговуючому та технічному персоналу.

Шляхом співвідношення загального фонду оплати праці ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» та середньооблікової чисельності працівників, було розраховано середньомісячну заробітну плату працівників по категоріям за 2016-2018 роки та її зміни у абсолютних та відносних показниках (табл. 2.4).

Найбільшу заробітну плату на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» отримує адміністративний персонал, найменшу – офіціанти.

Цілком закономірно, що менеджери отримують найвищий заробіток, далі місячний дохід працівника зменшується відповідно до складності виконуваної ним роботи та його завантаженості – кухарі, бармени, технічний персонал та офіціанти.

Таблиця 2.4

**Середньомісячна заробітна плата працівника
ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.**

Категорія працівників	Середньомісячна заробітна плата, грн			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018

Адміністративний персонал	8238	14504	17254	+6267	+2750	176,07	118,96
Кухарі	5438	10704	12254	+5267	+1550	196,86	114,48
Бармени	5238	10504	11254	+5267	+750	200,56	107,14
Технічний персонал	3038	6304	7654	+3267	+1350	207,54	121,41
Офіціанти	1580	3371	4102	+1791	+731	213,32	121,70
Загалом	23530	45388	52519	+21857	+7131	192,89	115,71
Середнє значення	4706	9078	10504	+4372	+1426	192,89	115,71

Офіціанти отримують найменшу заробітну плату тому, що основним джерелом їхнього доходу є чайові. Таким чином, ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» лише виплачує їм мінімальну заробітну плату та доплати, які встановлені на підприємстві.

У таблиці 2.5 порівняно середні значення заробітної плати на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» із середніми значеннями по галузі.

Таблиця 2.5

**Середньомісячна заробітна плата працівника у галузі
та на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.**

Заробітна плата	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2017	2018	2017	2018
По галузі	5336	6933	8240	+1597	+1307	129,93	118,85
На ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»	4706	9078	10504	+4372	+1426	192,90	115,71

У 2016 році заробітна плата працівника ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» була нижчою за середньогалузеву, проте у 2017-2018 роках вона значно перевищує середню по галузі заробітну плату.

У 2017 році на продукцію ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» збільшився попит, підприємство значно збільшило свою частку ринку і, відповідно, збільшились доходи та прибутки підприємства і доходи працівників. Підвищення заробітної плати в середньому по галузі у 2017 році склало 130%, в той час як на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» дане підвищення становило 193%, що стало початком формування бренду роботодавця даного підприємства на ринку. Потрібно і надалі розвиватись у даному напрямі.

Фонд оплати праці напряму залежить від двох факторів – розмір заробітної плати та кількість працюючих [5].

У таблиці 2.6 подано суму витрат на фонд основної заробітної плати та їхні зміни у абсолютних та відносних показниках.

Протягом аналізованого періоду збільшувалась як кількість працівників, так і їхня заробітна плата. Тому цілком закономірно, що у 2017 році витрати на фонд основної заробітної плати збільшились у 2,5 рази (265%), а у 2018 році – трохи менше ніж в півтора (142%).

Таблиця 2.6

**Фонд основної заробітної плати на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»
у 2016-2018 рр.**

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, грн			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018

Адміністративний персонал	295200	691200	1020000	+396000	+328800	234,15	147,57
Кухарі	324000	1017600	1440000	+693600	+422400	314,07	141,51
Бармени	312000	873600	1056000	+561600	+182400	280,00	120,88
Технічний персонал	108000	223200	444000	+115200	+220800	206,67	198,92
Офіціанти	106272	230400	357408	+124128	+127008	216,80	155,13
Загалом	1145472	3036000	4317408	+1890528	+1281408	265,04	142,21

Це пов'язано насамперед із збільшенням мінімальної заробітної плати загалом у країні.

Окрім основної заробітної плати на підприємстві також виплачується додаткова – у вигляді преміальних виплат. Премії є як постійними для двох найкращих працівників щомісячно, так і нефіксованими.

Нефіксовані преміальні виплати видаються щомісячно усім працівникам у разі перевиконання поставленого плану. У цьому випадку сума перевищення бажаного результату розподіляється між усіма працівниками в рівних сумах.

У таблиці 2.7 подано суму витрат на фонд додаткової заробітної плати за період 2016-2018 рр. та їхні зміни у абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.7

**Фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»
у 2016-2018 рр.**

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, грн	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
-----------------------	-------------------------------	----------------------	---------------

	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Адміністративний персонал	1350	5000	15250	+3650	+10250	370,37	305,00
Кухарі	2250	10000	30500	+7750	+20500	444,44	305,00
Бармени	2250	8750	24400	+6500	+15650	388,89	278,86
Технічний персонал	1350	3750	15250	+2400	+11500	277,78	406,67
Офіціанти	7500	12300	36400	+4800	+24100	164,00	295,93
Загалом	14700	39800	121200	+25100	+81400	270,75	304,52

Фонд додаткової заробітної плати динамічно зростає протягом аналізованого періоду – на 171% у 2017 році та 204% у 2018 році. Оскільки сума фіксованих виплат практично не змінювалась, то збільшення фонду пов'язане саме з виплатами за перевиконання плану.

Це є сигналом про те, що на підприємстві потрібно переглянути методи планування діяльності, адже наявні плани є недооціненими і витрати по їх перевиконанню збільшуються в рази з кожним роком.

2.2 Дослідження нематеріального стимулювання та розвитку персоналу підприємства

Сьогодні використання лише матеріальних стимулів, абстрагуючись від нематеріальних, не принесе такого синергічного ефекту, який виникає при застосуванні обох цих методів. Нематеріальне стимулювання є пріоритетною та перманентною частиною корпоративної культури даного підприємства, тоді як монетарна політика носить характер додатковий – преміальний [25].

Програма нематеріального стимулювання ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» включає в себе наступні складові елементи та ґрунтується на таких підходах:

- звання та шана – є способом стимулювання співробітників, що передбачає використання дошок пошани або певних титулів;
- особливі привілеї – використовуються для заохочення співробітників шляхом надання особливих привілеїв за кращі результати праці;
- вибір часу для відпустки та вихідних днів;
- особливі знаки уваги (привітання зі святами);
- допуск до прийняття рішень – використовується для заохочення продуктивних офіціантів та професійних барменів, дозволяючи їм приймати рішення на свій погляд;
- тренінги та відрядження;
- кар’єрне зростання.

Всі ці методи стимулювання періодично використовуються на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» для підвищення ефективності роботи персоналу та виявлення не тільки кращих, а й гірших співробітників.

Проте вони не є систематичними і діють загально – тобто для працівників з об’єктивно різними потребами, рівнями доходу, компетенціями та освітою, застосовують однакові методи стимулювання. Це є очевидним недоліком діючої системи стимулювання праці на підприємстві.

Більшість із вищезазначених методів не потребують фінансування, проте надають позитивний ефект. Однак, існують і такі, що мають бути профінансовані підприємством (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Витрати на нематеріальне стимулювання працівників
ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.**

Метод стимулювання	Витрати на проведення, грн. на рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Привітання зі святами	17600	22400	36000	+4800	+13600	127,27	160,71
Тренінги	1600	2200	2000	+600	-200	137,50	90,91
Відрядження	3500	4600	5300	+1100	+700	131,43	115,22
Загалом	22700	29200	43300	+6500	+14100	128,63	148,29

Найвищими темпами зростають витрати на привітання зі святами – 127% у 2017 році та 161% у 2018 році у порівнянні із попередніми роками.

Витрати на тренінги у 2018 році скорочуються на 10% у порівнянні з 2017 роком. Тренінги, які проводяться для підвищення кваліфікації працівників на підприємстві ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» є як платними, так і безкоштовними – в якості реклами деяких постачальників.

Відрядженням може бути відвідування інших закладів задля оцінки реального стану конкуренції та своїх переваг та недоліків у порівнянні з іншими підприємствами. Керівництво ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» попередньо обирає об'єкти відрядження та кращих працівників, які будуть їх відвідувати і оплачує їхні витрати там.

Загалом, з часом витрати на нематеріальне стимулювання працівників зростають, проте не рівномірно. Витрати на привітання зі святами зростають

через збільшення кількості працівників. Витрати на відрядження зростають, проте слабшими темпами. А зменшення витрат на тренінги пов'язано з тим, що все більше постачальників проводять безкоштовно свої фірмові курси задля збільшення продажів їхньої продукції шляхом кращої обізнаності працівників даного підприємства.

У таблиці 2.9 подано структуру кожного методу в загальних витратах на нематеріальне стимулювання працівників підприємства та її зміни у абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.9

Структура витрат на нематеріальне стимулювання працівників

ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.

Категорія працівників	Витрати на проведення, %			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Привітання зі святами	77,53	76,71	83,14	-0,82	+6,43	98,94	108,38
Тренінги	7,05	7,53	4,62	+0,48	-2,91	106,81	61,35
Відрядження	15,42	15,75	12,24	+0,33	-3,51	102,14	77,71
Загалом	100,00	100,00	100,00	X	X	X	X

Структуру витрат на нематеріальне стимулювання працівників зображено на рисунку 2.2.

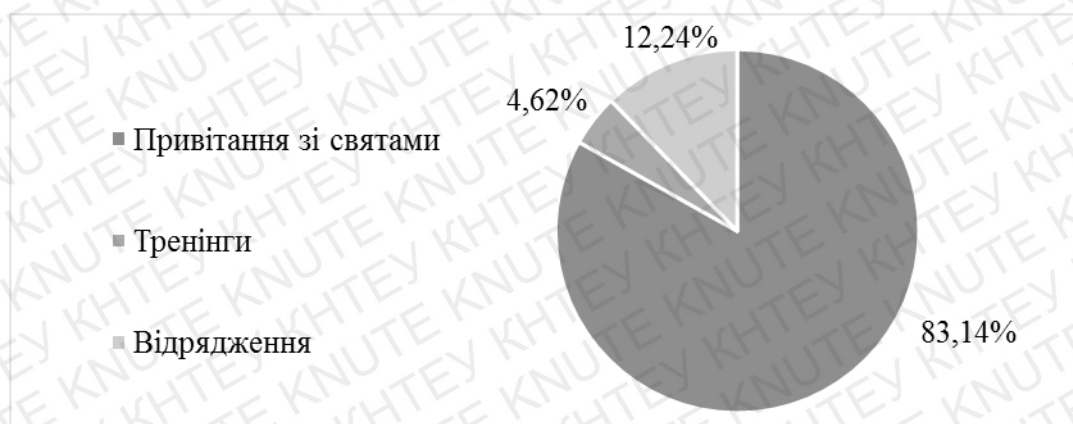


Рис. 2.2. Структура витрат на нематеріальне стимулювання працівників ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2018 р.

Найбільше підприємство витрачає на привітання працівників зі святами – 83% витрат. Традиційно це відбувається на Новий рік, на день народження закладу і на дні народження самих працівників.

На відрядження витрачається менше – 12%, адже вони проводяться рідше, і на них відправляють лише кращих працівників.

І найменше ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» витрачає на тренінги для працівників – 5%.

Проаналізувавши дану структуру витрат на нематеріальне стимулювання працівників ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» очевидно, що керівництвом підприємства ведеться невірна політика у цьому напрямі стимулювання.

Найвитратнішими є привітання зі святами - той стимул, який не створює додаткової цінності працівника – не підвищує його кваліфікацію, не

сприяє розширенню знань чи отримання нового досвіду. В той час як витрати на тренінги і відрядження – навпаки, зменшуються.

Це означає, що замість того, щоб вкладати кошти у своїх працівників, підприємство просто витрачає їх. Натомість, варто переглянути політику привітань – наприклад, на день народження закладу можна організувати корпоративне свято замість грошових подарунків працівникам. По-перше, це дасть можливість закладу зекономити кошти, а по-друге це матиме додатковий ефект – формування корпоративної культури підприємства.

2.3 Оцінювання ефективності системи стимулювання праці на підприємстві

На основі наведеної у Розділі 1 методики, здійснено розрахунок показників ефективності стимулювання праці працівників підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності стимулювання праці
на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.**

Показник	Значення показника за рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Продуктивність праці	763,00	674,07	616,67	-88,93	-57,40	88,34	91,48
Зарплатовіддача	14,47	6,14	5,01	-8,33	-1,13	42,43	81,60
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	11,96	25,60	30,54	+13,64	+4,94	214,05	119,30
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	6,91	16,30	19,99	+9,39	+3,69	235,89	122,64
Рівень рентабельності заробітної плати	501,23	183,00	141,83	-318,23	-41,17	36,51	77,50
Фондорентабельність	264,32	201,04	174,86	-63,28	-26,18	76,06	86,98

Загалом динаміка негативна: продуктивність праці знизилась із 674 тис. грн у 2017 році до 617 тис. грн у 2018 році; зарплатовіддача зменшилась на -8 та -1 у 2017 та 2018 роках відповідно; рентабельність заробітної плати та фондорентабельність мають негативні зміни: -318% та -41%, -63% та -26% відповідно, а питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва та обсязі товарної продукції – навпаки, збільшуються на 14% та 5%, 9% та 4% відповідно.

Це пов'язано із тим, що у 2017 році мінімальна заробітна плата в країні зросла більш ніж вдвічі, до того ж це припало на фазу росту підприємства – коли кількість працівників значно збільшилась, що і так спричинило значне збільшення фонду оплати праці. У 2018 році динаміка все ще залишилась негативною, проте порівняно з минулим роком – дещо кращою.

На значення вище наведених показників впливають фактори двох груп: перші, що стосуються безпосередньо якості робочої сили, другі – які пов’язані з доходами підприємствами. Щоб зрозуміти причину низького рівня даних показників було окремо оцінено якість роботи людських ресурсів на підприємстві.

За методикою, наведеною у Розділі 1, здійснена оцінка ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Темп зміни, частка	
				2017	2018
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{ПК}$)	0,06	0,13	0,09	2,17	0,69
Продуктивність праці (ПП)	763,00	674,07	616,67	0,88	0,91
Фондоозброєність праці (ФО)	5,19	5,79	5,23	1,12	0,90
Коефіцієнт раціоналізаторської активності ($K_{РА}$)	0,17	0,03	0,13	0,18	4,33
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників у загальній чисельності робітників ($K_{КВ}$)	0,29	0,35	0,45	1,21	1,29

Рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки ТОВ «Гедоніст бар» в 2017 та 2018 рр. склав:

в 2017 році: $K_{ik} = 0,099$

в 2018 році: $K_{ik} = 6,629$

Рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки у 2017 році був надзвичайно низьким – 0,099, проте завдяки зниженню плинності кадрів та суттєвому підвищенню коефіцієнта раціоналізаторської активності, у 2018 році його значення стало високим – 6,629.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність системи стимулювання праці має низький рівень саме через дохідну частину.

Управлінською помилкою була політика ціноутворення – у момент, коли значно підвищився попит на продукцію, збільшилось число працівників і їх заробітна плата, фонд оплати праці зріс більш ніж вдвічі, не було відкориговано ціни. Вони були підняті – але недостатньо для того, щоб забезпечити сталий рівень показників продуктивності праці, зарплатовіддачі, рентабельності, частки зарплати у витратах і обсязі товарної продукції. Як наслідок, у 2018 році підприємство досягає межі питомої ваги заробітної плати в обсязі товарної продукції у 20% – далі продовжувати таку політику не можна, адже з'являється ризик появи фінансових проблем.

На противагу – необхідно переглянути політику стимулювання праці, яка була ефективною при меншій кількості працівників. Зараз необхідно більше сконцентруватись на нематеріальному стимулюванні, щоб зменшити видатки на фонд оплати праці, а також потрібно відкоригувати цінову

політику підприємства – адже без правильного ціноутворення результат по скороченню витрат буде незначним.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

На ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» система стимулювання праці розвинена досить добре, проте її використання має дещо не системний характер і тому її ефективність знижується.

Підприємство виплачує невиправдано високі суми на доплати працівникам, які утворюються внаслідок неправильної політики планування економіста та бухгалтера.

Інші стимули – навпаки, діють лише на папері. Так, наприклад, на практиці у працівників існують труднощі із вибором часу для відпустки.

Напрацювавши ефективний механізм стимулювання праці персоналу, підприємство одночасно із вирішенням багатьох соціальних питань вирішує одне з основних стратегічних завдань – підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу [31].

Персонал закладу ресторанного господарства має особливу структуру, яка складається з частин, кожна з яких потребує особливого підходу при формуванні системи стимулювання [38].

Працівники, які виконують різну за складністю роботу, мають різну кваліфікацію, освіту, мають і різні потреби. Тому, задля більшого ефекту впровадження системи стимулювання, було запропоновано розділити співробітників по наступним рівнях:

- технічний персонал: посудомийки, прибиральниці, електрик, завідувач складом;
- лінійний персонал: офіціанти, бармени та кухарі;
- персонал середньої керівної ланки: адміністратори залу, бухгалтери,

економіст;

- персонал вищої керівної ланки: шеф-кухар, шеф-бармен, управляючий залом, директор закладу.

В дану систему стимулів також входитимуть так звані «benefits and perks» - різні заохочення матеріального та нематеріального характеру, які підсилюють основні заходи стимулювання.

Вони є своєрідними «фішками» кожної системи стимулювання, відрізняючи її поміж схожих між собою наборів стимулів, об'єднаних в одну цілісну систему.

Такі особливості системи стимулювання, в поєднанні із хорошим іміджем ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» на ринку та гідною заробітною платою, будують бренд роботодавця. А сформований бренд, в свою чергу, відкриє доступ до кращих працівників у галузі, підвищить статус підприємства в очах вже наявного персоналу, а також знизить плинність кадрів.

Формування такого бренду не потребує додаткових витрат, єдиною складністю для ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» є те, що потрібно уніфікувати та систематизувати процеси HR-відділу за умов, коли такого відділу по суті на підприємстві немає. Функції працівників відділу кадрів беруть на себе керівники підрозділів, кожен з яких має своє бачення необхідних вимог до претендента та умов його роботи та подальшого процесу стимулювання праці.

Тому створена система включає усі рівні працівників і є своєрідними методичними рекомендаціями по стимулюванню праці не залежно від того, хто буде суб'єктом даної діяльності.

Таким чином, окремо виділено заходи матеріального та нематеріального стимулювання. Додатково вони були диференційовані по рівнях працівників. Тож, за проведеним узагальненням передового досвіду у стимулюванні праці пропонуємо запровадити наступні шляхи вдосконалення системи стимулювання працівників на підприємстві ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»

Рівень персоналу	Заходи стимулювання	Очікуваний ефект (KPI)
<i>Матеріальне стимулювання</i>		
Технічний персонал	стабільна заробітна плата, яка виплачується двічі на місяць; матеріальні бенефіти: безкоштовне дворазове харчування та оплата трансферу після роботи, можливість частіших виплат зарплати за необхідністю; грошові привітання зі святами.	підвищення продуктивності праці; підвищення фондорентабельності; зменшення кількості зіпсованої сировини. відчуття стабільності та комфорту; зниження плинності кадрів.
Лінійний персонал	стабільна заробітна плата, яка виплачується двічі на місяць; відсотки від особистих продажів: до 150 000 грн – 1%, 150 000–250 000 грн – 2%, 250 000–350 000 – 2,5%, від 350 000 – 3%; матеріальні бенефіти: безкоштовне дворазове харчування та оплата трансферу після роботи; щорічна премія кращому працівнику підрозділу; грошові привітання зі святами.	підвищення продуктивності праці; підвищення фондорентабельності; збільшення виручки; вищий середній чек; більший коефіцієнт оборотності місця; зменшення кількості зіпсованої сировини. відчуття стабільності та комфорту зниження плинності кадрів.
Персонал середньої	висока заробітна плата; доплати за стаж роботи;	підвищення продуктивності праці; підвищення фондорентабельності;

керівної ланки	матеріальні бенефіти: безкоштовне дворазове харчування та оплата трансферу після роботи; відсоток від виручки – 1%; грошові привітання зі святами.	збільшення виручки; більший коефіцієнт оборотності місця.
		підвищення зацікавленості менеджменту у добробуті підприємства, а не лише власному; мінімізація можливості виникнення конфлікту інтересів.
Персонал вищої керівної ланки	висока заробітна плата; доплати за стаж роботи; відсоток з прибутку.	вища рентабельність підприємства; створення бренду закладу на ринку послуг та бренду роботодавця на ринку праці.
		підвищення зацікавленості менеджменту у добробуті підприємства, а не лише власному; мінімізація можливості виникнення конфлікту інтересів.

Закінчення табл. 3.1.

Рівень персоналу	Заходи стимулювання	Очікуваний ефект (KPI)
<i>Нематеріальне стимулювання</i>		
Технічний персонал	покращення умов праці;	підвищення продуктивності праці; підвищення фондорентабельності; підвищення фондоозброєності.
		підвищення задоволеності персоналу умовами праці; формування корпоративної культури.

Лінійний персонал	нематеріальні бенефіти: медичне страхування; нематеріальні бенефіти: підвищення кваліфікації, тренінги, медичне страхування; спілкування безпосередньо з керівниками різних рівнів; рейтинг працівників; кар'єрний ріст; розширення повноважень; участь у прийнятті рішень; впровадження корпоративних свят.	підвищення кваліфікації персоналу; підвищення продажів; збільшення виручки; вищий середній чек; вища задоволеність споживача.
		підвищення задоволеності персоналу умовами праці; поява свіжих, креативних ідей; формування корпоративної культури.
Персонал середньої керівної ланки	надання більше свободи у прийнятті рішень; дошка пошани; кар'єрний ріст; впровадження корпоративних свят.	підвищення продуктивності праці; підвищення коефіцієнта раціоналізаторської активності
		впровадження нових, креативних ідей; формування корпоративної культури.
Персонал вищої керівної ланки	вільний графік; виявлення поваги та довіри.	підвищення продуктивності праці; підвищення коефіцієнта раціоналізаторської активності
		побудова довірливих відносин між власником та топ-менеджментом; мінімізація можливості виникнення конфлікту інтересів

Із раніше не застосовуваних на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» заходів у даній системі стимулювання пропонується ввести доплати за стаж роботи, а саме – збільшення відсотку від виручки для керівників середньої ланки і відсотка з прибутку для керівників вищої ланки. Це збільшить їхню зацікавленість у збільшенні доходів та прибутків підприємства значно більше, ніж просте підвищення ставки і підвищить їхню продуктивність праці, простимулює до генерації нових ідей, пошуку та впровадження нових тенденцій, а також знизить ймовірність настання конфлікту інтересів між власниками закладу та топ-менеджментом.

Також, як нововведення, пропонується надавати своїм співробітникам медичне страхування, адже, в першу чергу, в інтересах підприємства мати здорових працівників, особливо у сфері з організації харчування, – а сьогодні, на жаль, на ринку праці існує багато фасильфікацій медичних книжок та лікарняних листів.

Щомісячні премії двом кращим працівникам пропонується замінити на формування рейтингу працівників і виплату річної премії кращому працівнику з кожного відділу – це зекономить кошти підприємства, а також підвищить зацікавленість працівників у постійній якісній роботі на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР».

Що стосується безкоштовного харчування персоналу – то це не тільки слугує відмінним нематеріальним стимулом, а також скорочує витрати підприємства по списанню та псуванню сировини. У додатках А, В, Д бачимо

постійне зростання запасів. Це пов'язано з тим, що в цілях скорочення псування продуктів, підприємство було оснащено спеціальним обладнанням, яке продовжує термін зберігання багатьох продуктів. Таким чином їх, як напівфабрикати, було віднесено до запасів. Готування їжі для персоналу із тих продуктів, які не встигли продатись і які в найближчий час доведеться списати, стане вирішенням одразу двох проблем.

Ще одним сучасним способом удосконалення стимулювання праці є модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку [8].

Враховуючи те, що ефективність в загальному є відношенням ефекту до витрат, то вище наведені шляхи підвищення ефективності системи стимулювання працівників націлені саме на підвищення ефекту.

Що стосується частини «витрат», то загалом їх скорочення не передбачається з декількох причин:

- сфера обслуговування – це в першу чергу – люди і значна економія на персоналі призведе лише до його плинності і приходу нових, гірших кадрів, які погоджуються на такі умови, а це понесе за собою погіршення якості надаваних послуг і зменшення попиту, доходів і прибутків;

- потрібно не зменшувати витрати, а підвищувати доходи. На підприємстві діє некоректна цінова політика, ціни на сировину підвищуються, а ціни на продукцію – ні. Таким чином, у наведених вище розрахунках всі показники, які включають в себе дохід, або ж прибуток, мають негативну тенденцію;

- на підприємстві існує прив'язка до мінімальної заробітної плати і оскільки очікується її ріст, то скорочення фонду оплати праці в принципі є неможливим.

Саме тому у запропонованій програмі немає пропозицій по скороченню витрат на фонд оплати праці.

Що стосується тенденції до збільшення кількості персоналу через нарощування потужностей – то тут також підвищення не рекомендується.

Підприємство збільшує обсяги діяльності і останніми роками кількість персоналу зростає. Проте при збереженні цієї тенденції, до певного часу не рекомендується збільшувати штат, адже це призведе до додаткових витрат.

Втім є пропозиція підвищувати ефективність діяльності вже наявних працівників. Як показує практика, така кількість працівників є оптимальною і необхідно лише вжити заходів щодо підвищення продуктивності їх праці.

Для прогнозування фінансових показників ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» було враховано зростання цін на сировину та індекс інфляції. Таким чином, навіть не збільшуючи обсяги виробництва, доходи зростуть внаслідок підвищення цін на продукцію (страви) відповідно до збільшення ціни на сировину для виготовлення такої продукції та враховану поправку на інфляцію [17].

У таблиці 3.2 наведено прогнозовані значення фінансових результатів діяльності у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 3.2

Фінансові результати ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2018-2019 роках

Показник	Значення за рік, тис. грн	
	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22200	34171,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-9548,22	-11960,03

Валовий: прибуток	12651,78	22211,48
Адміністративні витрати	-1020	-1143,28
Інші операційні витрати	-3964	-4344,80
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7667,78	16723,40
Інші доходи	9,4	12,27
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7677,18	16735,67
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1381,89	-3012,42
Чистий фінансовий результат: прибуток	6295	13723,25

Враховуючи все вище викладене, було здійснено прогноз фонду оплати праці у 2019 році у порівнянні із 2017 та 2018 роками.

У даних розрахунках збережено співвідношення між заробітними платами різних категорій працівників, але враховано новий розмір

мінімальної заробітної плати. Кількість працівників прогнозовано збільшуватись не буде і залишиться на рівні 2018 року.

Фонд основної заробітної плати на плановий період подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Фонд основної заробітної плати на підприємстві
ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2017-2019 рр.**

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, грн			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Адміністративний персонал	691200	1020000	1146000	+328800	+126000	147,57	112,35
Кухарі	1017600	1440000	1620000	+422400	+180000	141,51	112,50
Бармени	873600	1056000	1190400	+182400	+134400	120,88	112,73
Технічний персонал	223200	444000	498000	+220800	+54000	198,92	112,16
Офіціанти	230400	357408	400608	+127008	+43200	155,13	112,09
Загалом	3036000	4317408	4855008	+1281408	+537600	142,21	112,45

Збільшення фонду основної заробітної плати є нижчим у порівнянні з попереднім роком – 112% і 142% відповідно – це пов'язано з тим, що кількість працівників прогнозовано не зростала.

Сума витрат на додаткову заробітну плату також залишається на рівні 2018 року – адже це той рівень, вище якого збільшувати витрати вже буде нерентабельно, але і знижувати не варто.

Таким чином, фонд оплати праці у 2019 р. порівняно з попереднім періодом подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Фонд оплати праці на підприємстві
ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2017-2019 рр.**

Категорія працівників	Фонд оплати праці на рік, грн			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Адміністративний персонал	696200	1035250	1161250	+339050	+126000	148,70	112,17
Кухарі	1027600	1470500	1650500	+442900	+180000	143,10	112,24
Бармени	882350	1080400	1214800	+198050	+134400	122,45	112,44
Технічний персонал	226950	459250	513250	+232300	+54000	202,36	111,76
Офіціанти	242700	393808	437008	+151108	+43200	162,26	110,97

Загалом	3075800	4438608	4976208	+1362808	+537600	144,31	112,11
---------	---------	---------	---------	----------	---------	--------	--------

Зростання загального фонду оплати праці має подібну тенденцію до змін основного фонду заробітної плати – 112% і 144%, адже сума фонду додаткової оплати праці залишилася без змін.

Структура фонду оплати праці 2019 року в порівнянні з попередніми роками подано на рис 3.1.



Рис. 3.1. Структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» у 2017-2019 рр.

Структура фонду оплати праці практично не змінилась, різниця

коливається в межах 1 %.

У таблиці 3.7 подано прогнозовану оцінку ефективності стимулювання праці за 2017-2019 рр. за реалістично-песимістичного прогнозу.

Таблиця 3.5

**Оцінка ефективності стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»
у 2017-2019 рр. за реалістично-песимістичного прогнозу**

Показник	Значення показника за рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Продуктивність праці	674,07	616,67	759,37	-57,40	+142,7	91,48	123,14
Зарплатовіддача	6,14	5,01	5,49	-1,13	+0,48	81,60	109,58
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	25,60	30,54	36,77	+4,94	+6,23	119,30	120,40
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	16,30	19,99	18,20	+3,69	-1,79	122,64	91,05
Рівень рентабельності заробітної плати	183,00	141,83	155,78	-41,17	+13,95	77,50	109,84
Фондорентабельність	201,04	174,86	215,32	-26,18	+40,46	86,98	123,14

Динаміка є позитивною, всі показники, які за нормативом повинні максимізуватись – підвищились, а питома вага заробітної плати в обсязі

товарної продукції, яка є певним індикатором для рестораторів і не повинна перевищувати 20%, зменшилась практично із 20% до 18,2%.

Ці значення наведені за ситуації реалістично-песимістичного прогнозу, коли попит на продукцію перестає зростати. Якщо ж врахувати, що попит на продукцію дійсно зростає і щороку складає в середньому 25%, то тоді значення даних показників будуть збільшуватися.

У таблиці 3.9 подано розрахунок ефективності системи стимулювання праці на підприємстві за оптимістичним прогнозом.

Таблиця 3.6

**Оцінка ефективності стимулювання праці
на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» за оптимістичним прогнозом**

Показник	Значення показника за рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Продуктивність праці	674,07	616,67	949,21	-57,40	+332,54	91,48	153,92
Зарплатовіддача	6,14	5,01	6,87	-1,13	+1,86	81,60	137,07
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	25,60	30,54	31,25	+4,94	+0,71	119,30	102,32
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	16,30	19,99	14,56	+3,69	-5,43	122,64	72,85
Рівень рентабельності заробітної плати	183,00	141,83	194,72	-41,17	+52,89	77,50	137,29
Фондорентабельність	201,04	174,86	269,16	-26,18	+94,30	86,98	153,93

За такого розвитку подій показники покращуються стрімкіше. До того ж, дана модель є досить реалістичною, адже доходи населення ростуть, попит збільшується.

Таким чином, наведені вище рекомендації та розроблена програма по підвищенню ефективності системи стимулювання праці стане результатом:

- підвищення продуктивності праці на 23-53%
- підвищення зарплатовіддачі на 9-37%
- сповільнення зростання питомої ваги заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва на 2-20%
- скорочення питомої ваги заробітної плати в обсязі товарної продукції до 18-15%
- підвищення рентабельності заробітної плати на 9-94%
- підвищення фондорентабельності на 23-54%

Необхідно чітко усвідомлювати, що у даній сфері бізнесу людина є ключовим фактором, тому її значимість не можна применшувати і надто занижувати витрати по оплаті праці буде згубною економією.

Працівників необхідно стимулювати до праці, навчати їх та забезпечувати гідними умовами праці – тоді вкладення в них з часом принесуть мультиплікативний синергійний ефект.

Однією з головних цілей матеріального стимулювання персоналу є знаходження та підтримка оптимального співвідношення між заробітною платою працівникам та обсягом, а головне – якістю їхньої роботи.

Вирішення цього питання передбачає групування працівників підприємства за різними рівнями кваліфікації, і відповідно, - оплати праці. Стимулювання потрібно проводити так само, враховуючи особливості кожної із груп.

Отож, використання методів нематеріального та матеріального стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» значно підвищить продуктивність працівників, зробить їх більш зацікавленими у результатах власної роботи, а отже і діяльності підприємства загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі визначено ключову роль людського ресурсу для підприємства, яке функціонує у сфері послуг. А задля забезпечення ефективної роботи працівника, його необхідно правильно простимулювати – це головний тезис даної роботи, навколо якого вибудовувалось його теоретичне підґрунтя та практичне підтвердження.

Важливо усвідомлювати, що стимули – не лише матеріальна винагорода. Це і покращення умов праці, забезпечення безпеки і комфорту на робочому місці, і розширення змісту праці, а саме – творчий підхід, урізноманітнення функцій, ротація персоналу, можливості до самовдосконалення, надання самостійності у роботі, тощо.

У Розділі 1 розглянуто основні теоретико-методичні засади стимулювання праці, його види, складові, законодавче регулювання, а також окреслено важливість даного аспекту у діяльності підприємств сфери обслуговування.

Практично для кожного підприємства однією з головних цілей його діяльності є максимізація добробуту власників. Ресторанна сфера особлива тим, що вона цілком залежить від якості кадрів, вона передбачає прямий контакт зі споживачем, тут виробництво і споживання продукції відбувається в одному місці. По суті, прибутковість такого підприємства залежить від якості менеджменту – наскільки добре він здатний організувати процес підбору персоналу, власне робочий процес, організації системи стимулювання та контролю. Завдання управлінця полягає у такому впливі на працівника, який би викликав очікувану та продуктивну для підприємства поведінку останнього.

Було визначено, що від ефективності системи стимулювання працівників залежать результати діяльності підприємства. Маючи вплив на рівень доходів різних категорій працівників, система стимулювання у цьому ключі віддзеркалює кваліфікацію працівників підприємства, їхню освіту, досвід та навички.

Безумовно, для працівників саме матеріальні стимули є вагомими. Та ефективними стимулами можуть бути не тільки премії, грошові подарунки, тощо. Характер винагороди працівника залежить від якості його роботи, а також від потреб, бажань і очікувань власне працівників. Тому, одним із найбільш дієвих стимулів праці є просування по кар'єрі.

Кожному підприємству ресторанної сфери, яке прагне до ефективної та прибуткової діяльності, відповідно до його можливостей, особливостей,

створених і вже напрацьованих принципів та традицій, необхідне розроблення, запровадження і постійне вдосконалювання системи стимулювання праці, яка б повною мірою забезпечувала інтереси як працівників, так і підприємства у цілому. Досить часто ще більш значущими та ефективними виявляються морально-психологічні стимули, вибір з-поміж яких є досить великим.

Однією з ключових цілей ефективного матеріального стимулювання праці є забезпечення найбільш оптимального співвідношення між витратами на загальний фонд оплати праці та обсягом, а головне – якістю виконаних робіт. Вирішення цього завдання передбачає перед менеджментом, як суб'єктом стимулювання, виділення окремих категорій працівників підприємства за різними рівнями оплати праці.

Іншим напрямком у визначенні цілей системи матеріального стимулювання праці є вибір оптимальної структури заробітної плати, яка ґрунтується на факторах, що віддзеркалюють реальний трудовий внесок працівників у результати діяльності підприємства.

Передусім, матеріальне стимулювання праці здійснюється через затвердження та розвиток індивідуальних матеріальних стимулів, основною формою яких виступає оплата праці.

Проте єдиної системи, яка б працювала тривалий час безвідмовно, не існує. Її неможливо створити на підприємстві через мінливість самого працівника та його потреб. До того ж, витрати на оплату праці часто є найбільшою статтею витрат і включаються до собівартості. Збільшуючи їх, підприємство втрачатиме частину прибутку. Тому важливо акцентувати

увагу і правильно використовувати методи саме нематеріального стимулювання.

Водночас, поділ стимулювання на матеріальне і нематеріальне, є досить умовним. Наприклад, премія або кар'єрний ріст мають двоякий характер. З однієї сторони, це винагорода, а з іншої – визнання працівника, його заслуг. Схожа ситуація із безкоштовним харчуванням – для працівника грошової винагороди по суті немає, проте підприємство витрачає на це кошти.

У Розділі 2 було досліджено систему стимулювання праці на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР». Було проаналізовано фонд оплати праці, його динаміку та структуру, досліджено як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, та оцінено ефективність діючої системи. Також було проведено оцінку ефективності інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки даного підприємства. Це дозволило визначити слабкі місця у системі стимулювання праці та розробити пропозиції щодо вдосконалення та підвищення ефективності системи стимулювання на ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР».

Підприємству необхідно запровадити власну, унікальну систему стимулювання праці для формування трудового потенціалу, який стане головною рушійною силою розвитку закладу та забезпечить його перевагами перед конкурентами на ринку.

Ми знайшли слабкі сторони в системі стимулювання праці та фактори, які знижують її ефект. На основі даного спостереження і аналізу у Розділі 3 було запропоновано нову систему стимулювання праці, яка включає не просто загальні методи, а класифікувавши персонал за рівнями виконуваної

роботи, кваліфікації, потребами, визначає важливість застосування різних методів для різних груп працівників.

Така диференційована система стимулювання праці є більш ефективною, адже враховує особливості кожної категорії працівників.

З 2017 року ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» зарекомендував себе як хороший роботодавець з вигідними умовами праці та заробітними платами, вищими за середньогалузеві. Було наголошено на тому, що потрібно розвиватись у даному напрямі та формувати бренд роботодавця. Це не лише підніме статус підприємства на ринку праці, а й надасть можливість обирати кращих кадрів, при тому, що додаткових витрат на створення бренду роботодавця, підприємство не понесе.

Також було розроблено прогноз діяльності за песимістично-реалістичним та оптимістичним сценаріями. Песимістично-реалістичний сценарій полягав у тому, що попит на послуги ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР» перестане зростати, оптимістичний – у тому, що попит продовжить зростати тими ж темпами. За даної кон'юнктури ринку, ймовірність настання оптимістичного розвитку подій практично дорівнює 100%. Проте, навіть за песимістично-реалістичного розвитку подій ця система буде дієвою та прибутковою в обох випадках внаслідок запровадження запропонованої нами системи стимулювання та дотримання усіх рекомендацій. Адже за прогнозом, показники ефективності підвищуються, а результативність та рентабельність фонду оплати праці зростає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранцева С. М. Теоретичне обґрунтування сутності понять «мотивація» та «стимулювання» [Електронний ресурс] / М. Баранцева – Режим доступу до ресурсу: <http://precon.donnueet.education/pdf/baranceva/baranitseva11.pdf>.
2. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі [Електронний ресурс] / І. Бечвая. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra>
3. Бівець А. В. Особливості державного регулювання економічної безпеки у сфері готельно-ресторанного бізнесу (м. Одеса, 23-24 листопада 2017 р.) / А. В. Бівець. // Матеріали III Міжнародної науково-практичної

конференції "Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку". – 2017. – С. 370.

4. Вареник І. В. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу / І. В. Вареник, А. І. Кантур. // Молодий вчений. – 2017. – С. 392.

5. Васюренко Л. В. Базові засади управління фондом оплати праці / Л. В. Васюренко. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20. – С. 81–82.

6. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: уч.-5-е изд. - Мн.: 2014. - 100 с.

7. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій. // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому.. – 2009. – №13. – С. 26–31.

8. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1).

9. Гетьман О. О. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах / О. О. Гетьман, А. О. Салімов. // Молодий вчений. – 2015. – С. 105.

10. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції

"Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306

11. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2016. – 414 с.

12. Динаміка суми заборгованості із виплати заробітної плати, Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukrstat.gov.ua>

13. Дідух А. В. Теоретичні основи мотивації трудової діяльності [Електронний ресурс] / А. В. Дідух – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/34679/menedzhment/teoretichni_osnovi_motivatsiyi_trudovoyi_diyalnosti.

14. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – №15. – С. 64–66.

15. Закон України "Про оплату праці" від 20 квітня 1995 р. № 144/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80/ed20080604>.

16. Зубко Т. Л. Індикатори кадрової безпеки підприємства / Т. Л. Зубко, В. В. Лаптева. // Вісник КНТЕУ. – 2018. – №4. – С. 62–63.

17. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2002-2018рр.: [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

18. Квасній Л. Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності / Л. Г. Квасній. // Економічний Вісник Запорізької Державної Інженерної Академії. – 2017. – №4. – С. 64–66.
19. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / О. В. Коваленко. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – №2. – С. 88–89.
20. Кодекс законів про працю України, Закон від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. – Ст. 94.
21. Колонтаєвський О.П. Мотиви і стимули трудової діяльності персоналу / О.П. Колонтаєвський // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. - 2006. - № 6 - С. 42-44.
22. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник/ А.М. Колот-Вид. 2-ге, без змін – К.: КНЕУ, 2006. — 340 с.
23. Костюк Т. П. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / Т. П. Костюк. // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції "Індустрія гостинності в країнах Європи". – 2009. – С. 63–64.
24. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – №3(7) – с. 58 – 61.
25. Лукьянова Д. О. Мотивація працівників в ресторанному бізнесі / Д. О. Лукьянова. // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної

конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи". – 2016. – С. 410–412.

26. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] // Управління і менеджмент – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managerhelp.org/hoks-548-1.html>.

27. Міценко Н. Г. Концептуальні засади розробки програми розвитку ресторанного господарства споживчої кооперації / Н. Г. Міценко, О.М. Муравинець // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2011. – №13. – С. 118–122.

28. Міценко Н. Г. Трудовий потенціал як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства / Н. Г. Міценко, І. І. Радюк. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – №15. – С. 32–34.

29. Мотивація як функція менеджменту / [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: http://pidruchniki.com/18651015/menedzhment/motivatsiya_funktsiya_menedzhmentu.

30. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 344 с. – (3-тє).

31. Ніколаєнко В. О. Стимулювання персоналу як складова стратегічного розвитку підприємства / В. О. Ніколаєнко. // Дніпропетровська державна фінансова академія. – 2016. – №1. – С. 37.

32. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі / [Електронний ресурс] / Бєчвая І. // Режим

доступу до статті: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pratsi-na-pidpriemstvi-sferiposlug-rol-motiviv-ta-stimuliv-v-tmdovomu-protsesi.html>

33. Подольна В. В. Особливості просування закладу у сфері ресторанного бізнесу / В. В. Подольна, М. В. Вартова. // Ефективна економіка. – 2017. – №3.

34. Праця України у 2017 році: статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України; Відпов. за випуск І. В. Сенік. – К., 2017. – 281 с. – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_pu2017_pdf.pdf

35. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / О. Г. Розметова. // Ефективна економіка. – 2013.

36. Середня заробітна плата за регіонами за місяць: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm

37. Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька. - К.: Кондор, 2011.

38. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2016. – Вип.2. – С.512-518.

39. Українські ресторани втрачають половину прибутку [Електронний ресурс] // Informator. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

<https://informer.news/ukrajinski-restorany-vtrachayut-polovynu-prybutku-cherez-nesumlinnyj-personal-ekspert/>

40. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / І. В. Шостак. // Економіка та управління підприємствами. – 2015. – С. 259.

41. Щербак В. Г. Напрями стимулювання інноваційної активності АПК в умовах формування кластера з урахуванням ефекту дифузії / В. Г. Щербак, В. В. Готра // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 6. - С. 136-148. - Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_18

42. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. – Х. :ХДУХТ, 2013. – 266 с.

43. Amalia T. Workforce Development / Tola Amalia. // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – С. 8.

44. Comeau R. Organizational Alignment through Workforce Stimulation [Електронний ресурс] / Rob Comeau // Peo Industry Publication. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://netprofitgrowth.com/organizational-alignment-through-workforce-stimulation/>.

45. Ivy L. How to Encourage & Motivate Employees [Електронний ресурс] / Liu Ivy // smallbusiness. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/encourage-motivate-employees-25676.html>.

46. Modelowanie pracy sposobem na zatrzymanie najlepszych pracowników [Електронний ресурс] // Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.gazeta-mpsp.pl/?id=pokaz_artykuul&indeks_artykuulu=1947&nr_historyczny=119.

47. 10 Ways To Stimulate Employee Motivation [Електронний ресурс] // streetdirectory. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.streetdirectory.com/travel_guide/21597/corporate_matters/10_ways_to_stimulate_employee_motivation.html.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	0	0
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	176,6	182,4
первісна вартість	1011	189,6	221,4
знос	1012	13	39,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	176,6	182,4
II. Оборотні активи		301	373,2
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118,3	141
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	547,5	420,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	966,8	934,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1143,4	1117,2

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400	600	600
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	0	0

Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	107,4	106,8
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	707,4	706,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	16,1	19,8
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	16,1	19,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	145,3	201,6
розрахунками з бюджетом	1620	18,6	37,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	19,3	23,4
розрахунками зі страхування	1625	3,7	0,6
розрахунками з оплати праці	1630	21,5	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	211,5	127,8
Усього за розділом III	1695	419,9	390,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	1143,4	1117,2

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
на 31.12.2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16786	15998
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6402,18)	(5919,26)
Валовий: прибуток	2090	10383,82	10078,74
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	(295,2)	(22,11)
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	(2997)	(2830)
	2190	7091,62	7226,63
Фінансовий результат від операційної			

діяльності: прибуток			
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7091,62	7226,63
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1276,49	1301
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5815,13	5925,63
збиток	2355	0	0

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	0	0
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	182,4	141,6
первісна вартість	1011	221,4	341,4
знос	1012	39,0	199,8
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	182,4	141,6
II. Оборотні активи		373,2	1623
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141	638,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	420,6	702
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	934,8	2964,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1117,2	3105,6

Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400	600	600
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106,8	336
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	706,8	936

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	19,8	20,2
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	19,8	20,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0
Короткострокові кредити банків			
	1610	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	201,6	375
розрахунками з бюджетом	1620	37,2	81,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	23,4	0
розрахунками зі страхування	1625	0,6	10,8
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	127,8	1682
Усього за розділом III	1695	390,6	2149,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	1117,2	3105,6

Додаток Г

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
на 31.12.2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18874	16786
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7932,74)	(6402,18)
Валовий: прибуток	2090	10941,26	10383,82
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	(691,2)	(295,2)
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	(3393)	(2997)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6857,06	7091,62
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	7,2	0
Фінансові витрати	2250	0	0

Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6864,26	7091,62
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1235,57	1276,49
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5629	5815,13
збиток	2355	0	0

Додаток Д

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Необоротні активи	1000	0	0
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	141,6	201,5
первісна вартість	1011	341,4	465,2
знос	1012	199,8	263,7
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	141,6	201,5
II. Оборотні активи		1623,2	1826
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0,6	0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	638,4	433,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	702	1108
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0

Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2964,00	3367,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3105,6	3569,4

Продовження дод. Д

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400	600	600
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	336	816
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	936	1416
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	20,2	24,7
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	20,2	24,7

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	375	302
розрахунками з бюджетом	1620	81,6	93,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	10,8	12,5
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1682	1720,5
Усього за розділом III	1695	2149,4	2128,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3105,6	3569,4

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**на 31.12.2018 р.****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22200	18874
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9548,22)	(7932,74)
Валовий: прибуток	2090	12651,78	10941,26
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1020)	(691,2)
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	(3964)	(3393)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7667,78	6857,06
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	9,4	7,2
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7677,18	6864,26
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1381,89	1235,57
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6295	5629
збиток	2355	0	0

