

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

**Вдосконалення мотивації праці персоналу підприємств гостинності в
сучасних умовах господарювання**

**Improving the motivation of the staff of hospitality enterprises in modern
business conditions.**

Виконав: студент 2 курсу, гр. ГР-286
Сеник Олексій Валерійович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
готельно-ресторанної справи
Муха Р.А.

Рецензент: к.е.н., доцент ЗУНУ
Бойчик І.М.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОСТИННОСТІ..... | 6 |
| 1.1. Сутність та характерні особливості системи мотивації праці на підприємстві..... | 6 |
| 1.2. Методи мотивації праці на підприємстві..... | 12 |
| 1.3. Особливості оплати та мотивації праці в процесі управління підприємством гостинності..... | 16 |
| Висновки до розділу 1..... | 20 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У РЕСТОРАНІ «ВЕРСАЛЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Версаль»..... | 22 |
| 2.2. Дослідження фінансово-економічного стану підприємства..... | 26 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи мотивації праці ресторану «Версаль»..... | 34 |
| Висновки до розділу 2..... | 42 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У РЕСТОРАНІ «ВЕРСАЛЬ»..... | 43 |
| 3.1. Розробка заходів зростання стимулювання (мотивації) праці на підприємстві..... | 43 |
| 3.2. Вплив заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства..... | 53 |
| Висновки до розділу 3..... | 58 |
| ВИСНОВКИ..... | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 63 |
| ДОДАТКИ..... | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що реалізація ефективного управління готельно-ресторанними підприємствами не можлива без визначення основних потреб та мотивів діяльності споживача, а також правильного використання основних стимулів до організації праці. Знаючи те, що визначає потреби споживача, спонукає його до роботи, а також основні мотиви, котрі лежать в основі його дій, можливо спробувати створити найбільш ефективну та раціональну систему мотивування персоналу із використанням економічних методів управління.

Бажання, готовність та вміння працівника виконувати якісно і кваліфіковано свою роботу на досить високому рівня є основним чинником успіху у функціонуванні готельно-ресторанного підприємства. Необхідність відповідати високим стандартам якості, реалізуючи високоякісні готельні та ресторанні послуги, забезпечуючи повну безпеку перебування споживача у закладі та їх задоволення якістю обслуговування потребує значних витрат коштів та часу, використання управлінського потенціалу, формування компетенції працівників. Реальна вартість послуги ресторанного харчування чи готельного розміщення в номерному фонді із організацією дозвілля варіює від оцінювання людських ресурсів й від вартості праці.

На багатьох готельно-ресторанних підприємствах результатом здешевлення даної послуги є надання переваги у дешевій робочій силі, яка не завжди відповідає класу закладу.

При цьому у сфері реалізації високо сервісу із класичним налаштуванням працівник виступає основою реалізації найбільш ефективного бізнесу. В даному випадку не потрібно формувати лише робочі руки, а потрібні висококласні професіонали, котрі здатні створити унікальний та ефективний продукт із дотриманням високої якості сервісу, а також здатні до постійного навчання та вдосконалення. Відповідно, оскільки працівники виступають ключовими елементами виробничого процесу на підприємствах готельно-ресторанної сфери

то їх підбору, підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації необхідно приділяти значну увагу. При чому, саме мотивація праці та стимулювання працівників до якісної роботи відіграє найбільше значення в забезпеченні розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних підходів та дослідження практичних аспектів вдосконалення мотивації праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання.

Основними завданнями даного кваліфікаційного дослідження є:

- визначення сутності та характерних особливостей системи мотивації праці на підприємстві;
- з'ясування методів мотивації праці на підприємстві;
- розгляд особливостей стимулювання праці в процесі управління підприємством гостинності;
- розгляд особливостей функціонування ресторану «Версаль»;
- дослідження фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінка ефективності системи мотивації праці ресторану «Версаль»;
- розробка заходів зростання стимулювання (мотивації) праці ресторану «Версаль»;
- узагальнення впливу заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Версаль».

Об'єктом дослідження виступає фінансово-господарська діяльність підприємства індустрії гостинності та персоналу ресторану «Версаль».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу, її оцінка та удосконалення на базовому підприємстві індустрії гостинності.

Методи дослідження. В процесі роботи залежно від конкретних цілей і задач використано наступні методи економічного аналізу та дослідження економічних процесів: порівняльного аналізу, групувань, монографічний – для дослідження теоретичних основ системи мотивації праці персоналу в процесі управління підприємствами гостинності; нормативно-розрахунковий, економіко-статистичний, балансовий – для реалізації дослідження практики

мотивації праці персоналу у ресторані «Версаль» в сучасних умовах господарювання; прогнозування та планування – для визначення шляхів підвищення ефективності мотивації праці у ресторані «Версаль» та інші.

Теоретико-методологічну основу роботи становить сучасна економічна теорія, критичний синтез класичних теорій і новітніх поглядів на місце і роль політики стимулювання персоналу в діяльності суб'єктів господарювання. При виконанні досліджень, залежно від конкретних цілей і задач, використовувались аналітично-графічна формалізація стимулювання праці працівників підприємств, порівняльний аналіз динаміки показників.

Інформаційною базою дослідження - наукова періодика, Інтернет-джерела, проведенні дослідження науково-практичної літератури, дані фінансової та статистичної звітності ресторану «Версаль», інша інформація, що використовувалася для здійснення дослідження.

Практична значимість роботи полягає в тому, що окремі положення в даній роботі можуть бути використані при дослідженні політики стимулювання праці на підприємствах сфери гостинності.

Наукова новизна дослідження обумовлено розробкою практичних заходів зростання стимулювання праці у ресторані «Версаль», а також узагальнення впливу запропонованих заходів на фінансово-економічні показники господарської діяльності ресторану.

Апробація основних результатів дослідження. Основні положення та рекомендації представлені у науковому дослідженні висвітленні на науково-практичній конференції, зокрема:

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 59 сторінок тексту, 17 рисунків, 11 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел містить 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та характерні особливості системи мотивації праці на підприємстві

Ключовою ознакою розвитку сучасних економічних відносин є пріоритетна увага до працівників підприємства – основного чиннику виробничого процесу та резерву економічного зростання і досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності. Значний досвід накопичений розвинутими економіками світу відзначає, що жодне із завдань реалізації якісного управління в готельно-ресторанній сфері неможливо реалізувати без повноцінної зацікавленості працівників у роботі та вирішенні важливих питань. Основне призначення мотивації праці – забезпечити виконання важливих функцій працівника, стимулювання покращення його роботи за рахунок навчання та підвищення кваліфікації, перекваліфікація персоналу на більш продуктивну та необхідну роботу, систематичне планування кар'єри та просування по ієрархії управління [43, с.344].

Таким чином, мотивація праці персоналу та зацікавлення його в ефективності реалізації фінансово-господарської діяльності і орієнтування на фінансовий результат його роботи є первинними завданнями на шляху прогресивних змін та повноцінного розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Мотивування персоналу виступає важливим інструментом активування людського фактору, який не тільки формує матеріальні передумови успішного виробництва та реалізації продукції і послуг, але й також забезпечує ефективне функціонування підприємства. Так, за деякими даними, серед основних чинників, котрі впливають на підвищення продуктивності праці підприємства є наступні складові мотивування персоналу, зокрема моральне та матеріальне

заохочення, гнучкий графік робочого дня, постійне вдосконалення та навчання персоналу, формування нових компетенцій [15, с.156].

Найбільш важливим у системі стимулювання праці персоналу відіграють потреби, котрі подані на рис.1.1.

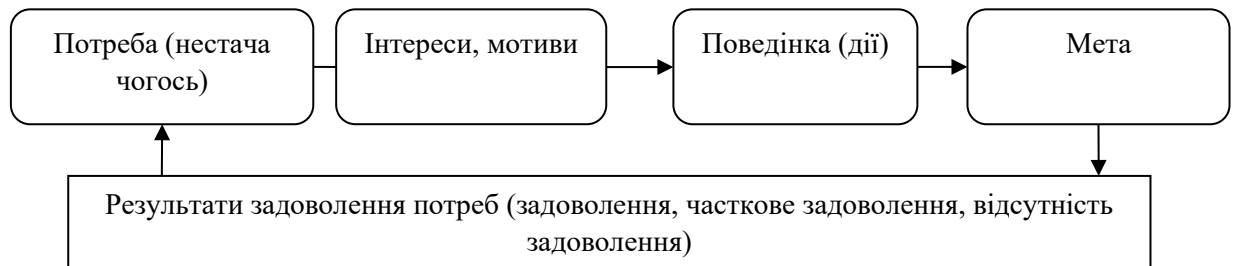


Рисунок 1.1 Модель мотивації через потреби

Джерело: [3, с.55]

Психологи відзначають, що людина відчуває потребу коли існує психологічна або фізіологічна нестача важливою потреби. При цьому потреби слід класифікувати на первинні та вторинні. Перші за своєю природою виступають як фізіологічні, як правило природжені, а інші є психологічними, зокрема такі потреби, як потреба в пошані, прихильності, успіху, владі, в іншій людині та ін. Первинні потреби закладені людині природою - генетично, а вторинні набуваються та усвідомлюються із досвідом. Оскільки люди мають та здобувають різний досвід, вторинні потреби визначаються більшою мірою, ніж первинні.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до задоволення, то управлінці повинні створювати такі ситуації, котрі б дозволяли працівникам відчувати, що, в наслідок праці та досягнення певних результатів їх діяльності, вони можуть задовольняти власні потреби [3, с.56].

В науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «мотивація», котрі розкривають сутність та специфіку даної дефініції. Проблемним питання визначення сутності та економічного змісту поняття «мотивація» присвячені численні праці науковців. При цьому, існує значна кількість визначень даного

поняття, основні із яких представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Визначення економічної сутності поняття «мотивація»

| Автор | Визначення |
|---|--|
| Діденко В.М. | Мотивація - причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації |
| Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. | Мотивація - готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби |
| Зенірова А. | Мотивація - процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів |
| Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. | Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації |
| Коваленко М.А., Грузнов І. І., Сухолин Л.Є. | Мотивація - сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій |
| Крамаренко В.І. | Мотивація - сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей |

Джерело: розроблено автором на основі [4; 20; 24; 43]

Узагальнюючи результати аналізу основних визначень поняття мотивація праці, слід відмітити, що даний процес є складний та відносно стійкий обумовлений визначеними особистісними характеристика працівника, а також необхідністю задоволення основних його потреб у відповідності до зовнішніх умов його діяльності. Мотивація виступає сукупністю внутрішніх та зовнішніх сил, котрі спонукають працівника до більш ефективнішої діяльності, надають їй чіткої спрямованості, орієнтують на досягнення ключових цілей та завдань розвитку підприємства.

Тому, мотивацію можна представити як процес спонукання працівників до високоефективної праці зі сторони апарату управління, пов'язаної із задоволенням соціальних та економічних потреб. Дане визначення поняття мотивації призводить до орієнтування працівників на реалізацію короткострокових економічних цілей, при цьому не викликає його інтересу у власному розвитку та вдосконаленні навичок.

Система стимулів та мотивів праці людини базується на нормативному рівні організації трудової діяльності, відповідно вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за визначену матеріальну або моральну винагороду він повинен виконувати визначені посадові обов'язки. Для більш глибокого розуміння елементів мотивації трудової діяльності працівників, зобразимо їх на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Джерело: [43, с.344]

Отже, результативність праці працівника відображає підсумок його цілеспрямованої діяльності. Результативною слід вважати таку працю, котра орієнтована на максимальний результат у відповідності до оптимальних витрат трудової діяльності. Результатом, в такому випадку, можна вважати одержавний

дохід чи прибуток в процесі реалізації продукції, послуг чи виконанні робіт [39, с.272]. Науковець Г.Є. Слезінгер під результативністю праці розуміє «ступінь досягнення поставленої мети, забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті вимоги, що враховані при оцінці продуктивності праці». Автор даного визначення результат праці важливим критерієм оцінювання якості праці, поряд із показником економічності витрат [32, с.12].

Мотивування працівників підприємств слід реалізовувати у відповідності до його потреб, в залежності від стану середовища в якому реалізовує діяльність підприємство (рис. 1.3).

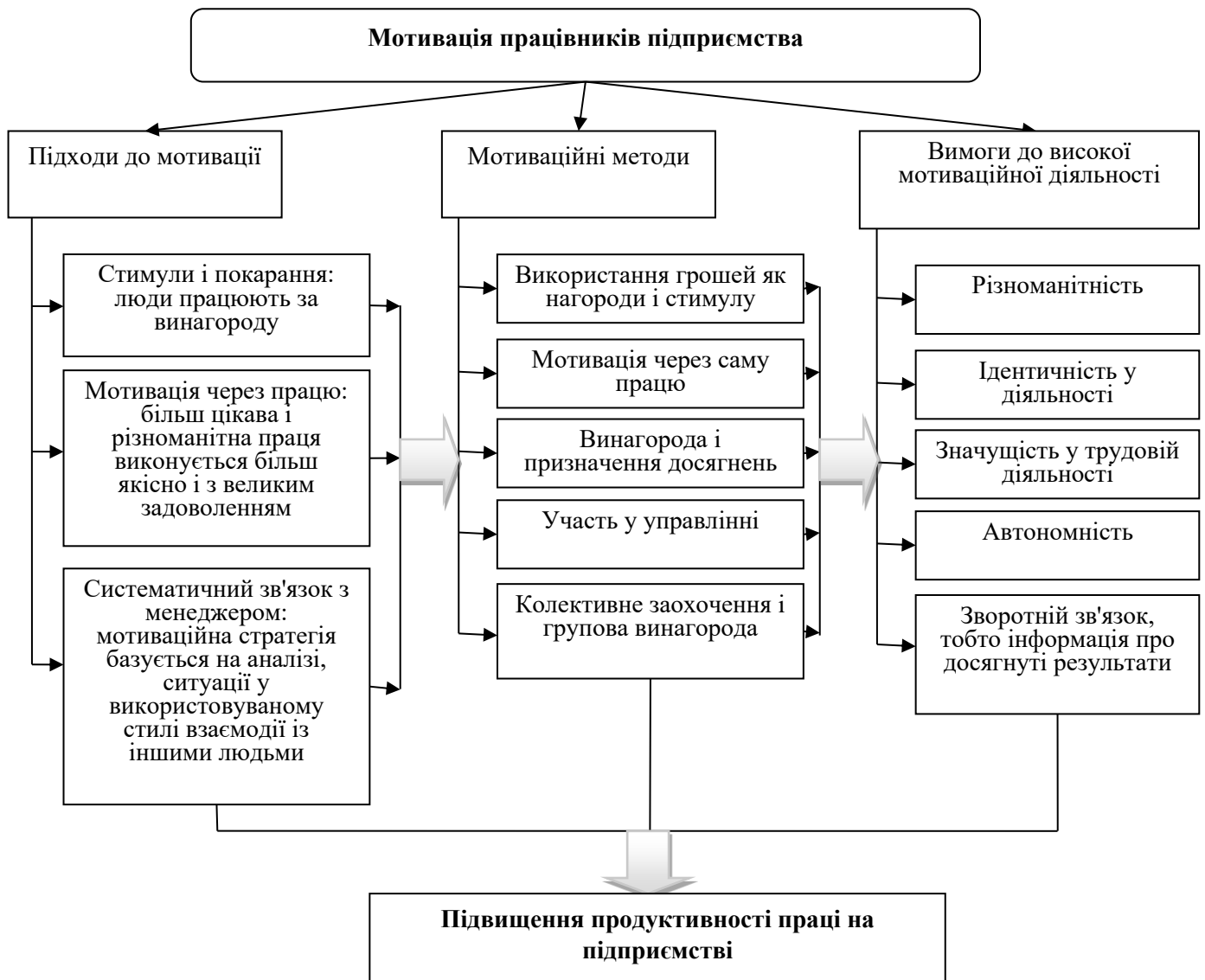


Рисунок 1.3. Механізм організації мотивації праці на підприємстві

Джерело: [26, с.369]

Визначаючи механізм мотивування працівника, необхідно відзначити, що узагальнюючим показником є рівень продуктивності праці підприємства на який мають вплив різноманітні підходи до мотивування, а саме покарання та стимули, систематичний зв'язок із управлінським персоналом; мотиваційні методи – використання коштів як стимулу, участь в управлінні підприємством, винагорода за досягнення результатів діяльності підприємства, групова винагорода та колективне заохочення працівника; вимоги до високої мотиваційної діяльності (зворотній зв'язок, значущість у трудовій діяльності, різноманітність, ідентичність діяльності, автономність та ін.) [4, с.195].

Можливі акценти мотивування працівників в залежності від основних пріоритетів діяльності готельно-ресторанного підприємства подано у табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика об'єктів мотивації праці в залежності від пріоритетів
готельно-ресторанного підприємства**

| Об'єкт мотивації | Характеристика об'єкта мотивації |
|--------------------------------------|--|
| Суб'єкт мотивації | окремий працівник; група (відділ, підрозділ і т.п.); колектив організації в цілому |
| Нормативна адекватність | порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників |
| Рівень професіоналізму | відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам |
| Ступінь напруги при виконанні роботи | фізичне; емоційне; розумове; організаційне |
| Ступінь відповідальності | мінімальна; середня; висока |
| Ступінь ризику (небезпеки) | здоров'я; гроші |
| Економія | робочого часу; матеріалів; фінансів |
| Причетність до.. | збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д. |
| Стаж роботи на підприємстві | іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д. |
| Соціальні виплати і пільги | оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; оплата декретних відпусток; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування |
| Суміжна взаємодопомога | консультування; виконання частини роботи; інша участь |
| Керівництво групами | створена під задачу творча група; відділ, підрозділ |
| Кар'єрне зростання | рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу |

Джерело: розроблено автором на основі [17, с.950]

При формуванні ієрархії акцентів мотивування персоналу слід враховувати наявність багатьох чинників, зокрема стратегія підприємства, стадія його життєвого циклу, спрямованість корпоративної культури, кадрова політика та ін. У зв'язку з цим надати єдино вірну систему пріоритетів для мотивації навряд чи можливо.

Таким чином, мотивація праці виступає досить стрімким та доволі складним процесом, котрий обумовлений визначеними особистими характеристиками працівників, а також необхідністю задоволення їх основних потреб та вимог. В даному контексті важливо дослідити основні методи мотивування праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

1.2 Методи мотивації праці на підприємстві

Здійснюючи дослідження основних методів мотивування працівників, необхідно відзначити, що їх доволі багато і всі вони відрізняються за формами впливу, колами працівників на які дані методи поширюються, об'єктами мотивування, сферами використання та ін.

Одним із найбільш важливих методів управління персоналом підприємства є класифікація мотивування праці персоналу в рамках визначеної системи мотивації. Дана класифікація дає можливість здійснити розподіл системи мотивування на частини, виходячи із критеріїв, а також виявити можливості кожної із них у мотивації та побудувати алан дій із удосконалення системи для формування ідентичної поведінки працівників на підприємстві [26, с.369].

Позитивні, з погляду реалізації цілей підприємства, виступають реакції працівників, котрі зумовлені впливом зовнішніх чинників, що приносять визначені блага для працівників, і відповідають їх матеріальним та нематеріальним потребам.

Із даного погляду благами виступають грошові надходження, покращення умов праці, можлива участь працівників підприємства в реалізації управління та інше. Виходячи із даних фактів класифікувати різноманіття методи

стимулювання можливо провести наступним чином [15, с.156]:

- 1) за формою впливу - нематеріальне та матеріальне стимулювання;
- 2) за рівнем впливу — на працівника підприємства і на весь колектив підприємства;
- 3) за формою винагороди - грошова та не грошова;
- 4) за силою впливу на об'єкт стимулювання - пряме й опосередковане;
- 5) за суб'єктами стимулювання - з боку засновників, власників, управлінців підприємств;
- 6) за об'єктами стимулювання - стимули, орієнтовані на реалізацію інтересів працівників підприємств різноманітних форм власності; управлінців різного рівня, підприємців, працівників інших професій;
- 7) за результатами праці – впливають на продуктивність та інтенсивність праці, забезпечення якості праці;
- 8) за організаційно-економічними, визначення механізмів розподілу доходів в середині підприємства у відповідності до результатів праці).

Слід також представити і іншу класифікацію мотивування персоналу, в основі якої є різновиди реакцій, на котрі впливають ті чи інші чинники впливу. Зазначена класифікація підходить в аспекті виконання завдань формування системи мотивування праці, практично ускладнена через складність визначення реакцій (об'єктів мотивування).

З погляду різновидів благ, безпосередньо загальними методами мотивування персоналу можна визначити наступні [24, с.12]:

- методи матеріального стимулювання персоналу, де об'єктами мотивації виступають грошові та прирівняні до грошових виплати – пільги чи послуги;
- методи нематеріального стимулювання персоналу, де об'єктами виступають соціально-економічні, психофізіологічні, суспільні, технічні та інші заходи.

Матеріальні блага у грошові та не грошовій формах завжди виступали та сьогодні виступають активним мотивом діяльності працівників підприємств готельно-ресторанної сфери. Інтерес до таких стимулів працівників

визначається, тим, що за рахунок зазначених благ задовольняються не тільки матеріальні, але й духовні, матеріальні та культурні потреби працівників підприємства та членів їх родин. Поряд із цим, матеріальне стимулювання передбачає не тільки грошові коштовні винагороди, при цьому й також можливість отримання туристичних путівок, різноманітних подарунків, зміни соціального статусу та інше (рис. 1.4).

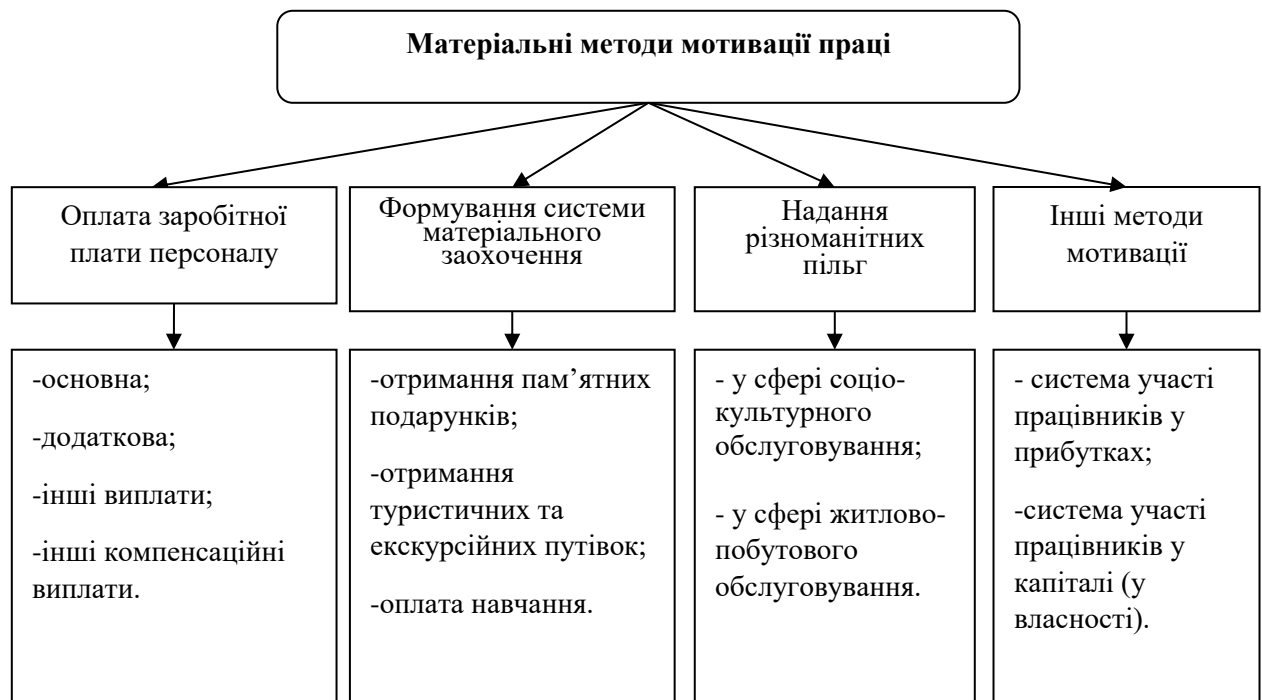


Рисунок 1.4. Матеріальні методи мотивації праці

Джерело: [24, с.13]

Моральне стимулювання виявляється у визнанні важливих заслуг працівника, зокрема подяки, присвоєння звань, просування по ієрархії управління. В цілому, раціональна система стимулювання на готельно-ресторанному підприємстві повинна являти собою симбіоз морального та матеріального стимулювання, виховання порушників трудової дисципліни. Соціальна ефективність стимулювання персоналу визначається мірою взаємозв'язку, системи стимулів, інтересів та потреб, на які зазначені стимули орієнтовано.

Соціальна ефективність стимулювання визначається мірою взаємозв'язку системи стимулів із системою інтересів і потреб, на які ці стимули спрямовано.

Серед матеріального стимулювання основне значення має оплата праці, її розмір та можливості зростання за результатами роботи. Вона найбільш повніше визначає залежність між результатами трудової діяльності окремого працівника та його матеріальною винагородою. Поряд із цим, оплата праці в значній мірі впливає на рівень життя населення і виступає ключовою умовою розвитку економічних процесів в національній економіці.

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати в аспекті покращення умов праці, що забезпечує у працівника до мотивування визначені позитивні дії, позитивну поведінку. Проте, зазначене, реалізується лише у випадках покращення його діяльності, якщо покращення роботи у свідомості працівника співпадає із їх уявленням про режими праці, режим відпочинку, частка участі працівників в реалізації управління виробництвом, взаємовідносини між працівниками та управлінським персоналом та між собою, що приносить працівникові стимули та блага реалізовані у нематеріальній формі [35, с.180]. Нематеріальні методи мотивування працівників до праці можуть бути розподілені на шість груп, подані на рис. 1.5.

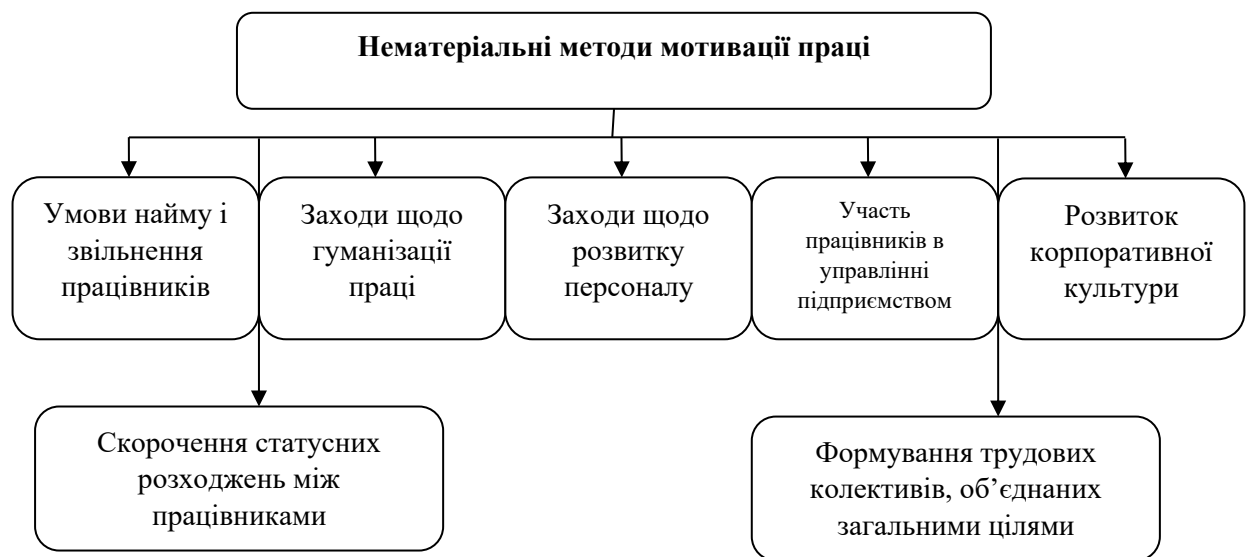


Рисунок 1.5. Нематеріальні методи мотивації праці на підприємстві

Джерело: [39, с.272]

Умови приймання та подальшого звільнення працівників виступають складною системою різноманітних норм, вимог та правил їх подальшої

діяльності. Гуманізація праці реалізується як постійно розроблювані та реалізовані заходи в контексті покращення умов роботи та праці. Заходи щодо розвитку персоналу закладу орієнтовані на формування таких працівників, котрі відповідають психолого-фізіологічним вимогам готельно-ресторанного закладу, вони повинні бути творчі, грамотні, ініціативні та відповідальні та ін. [10, с.260].

Важливим є долучення працівників до системи управління підприємством, як широка та ефективна система соціально-економічних та організаційних заходів, котра веде до усвідомлення важливої ролі та значення їх не тільки на робочому місці, але й ролі та значення в загальній системі управління виробничо-господарською діяльністю. З іншого боку, важливим є той працівник, який може вносити значну ефективність в контексті вирішення питань управління виробничо-господарською діяльністю та наданням послуг.

Зменшення розходження в статусі, як системи відносин, порівняно із розглянутими, можливо і не виділяти в окрему систему, однак, від того, як вона буде побудована залежить подальша поведінка працівників, їх усвідомлення, тим ким вони є на підприємстві і яке до них відношення. Креативні виконавці готові на творчу та відповідальну сферу діяльності, а ось непомітні виконавці, зазвичай не завжди готові для отримання стимулів подальшого розвитку, їм характерна одноманітна робота і вони не висувають значних претензій, щодо їх мотивування [27, с.199].

І заключна група систем мотивування, пов'язана із формуванням та розвитком корпоративної культури у закладі, а також трудового колективу, котрий об'єднаний спільними завданнями та загальними цілями. Якщо такий колектив сформовано, то його вплив на конкретного працівника стане запорукою подальшої активної, раціональної та позитивної поведінки у системі організації праці на підприємстві. Нематеріальна система стимулювання праці також нерозривно пов'язана із соціально-економічними, психологічно-фізіологічними, організаційно-технічними, суспільними системами, такими як система управління працею, організаційно-функціональна система управління, система участі працівників у розподілі результатів ефективного управління й ін.

1.3. Особливості оплати та мотивації праці в процесі управління підприємством гостинності

Сучасний готельно-ресторанний бізнес перебуває в умовах жорсткої конкуренції, тому топ-менеджмент повинен достатньо уваги приділяти мотивації своїх працівників, для того, щоб підприємство могло знаходитись на конкурентному рівні. Із формуванням та використанням ефективно побудованої системи стимулювання працівників на підприємстві, можна здійснювати управління поведінкою працівників та направляти їх на досягнення мети, цілей та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства. Мотивування працівників в готельно-ресторанній сфері, як і в традиційних підприємствах, передбачає матеріальне та моральне заохочення. І, відповідно, практичність та результативність трудової діяльності працівника залежатиме від неї. Як показує досвід зарубіжних підприємств в готельно-ресторанній сфері, розуміння управлінським персоналом значення трудового потенціалу виступає важливою складовою успіху на ринку послуг.

Американські вчені Вудс Дж. і Макаулей Т. у ході дослідження готельних і ресторанних компаній прийшли до висновку, що в індустрії гостинності порівняно з іншими видами бізнесу, більш поширена плинність кадрів, що негативно впливає на мотивацію персоналу і, відповідно, на задоволення потреб клієнтів [41, с.171].

В Україні стимулювання працівників з метою спонукання їх до продуктивної праці було і залишається серйозною проблемою. Відірваність заробітної плати від кінцевих результатів роботи призвела до того, що люди переважно спрямовували свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на здобуття тих чи інших матеріальних благ та пільг. Але хочеться звернути увагу на зарубіжний досвід матеріального стимулювання працівників.

В американських компаніях істотною рисою в управлінні персоналом є глибоке знання керівником своїх підлеглих. На кожному підприємстві з урахуванням форм власності повинен існувати власний механізм господарювання, в межах якого має працювати вся система матеріального

стимулювання.

В Японії система стимулювання праці будується з урахуванням професійної майстерності, віку, стажу роботи, результативності праці. Відмітною особливістю японської моделі є застосування окремими фірмами довічного найму, заснованої на традиційному японському патерналізмі. Така система оплати праці містить помісячну зарплату, дві премії на рік та одноразову допомогу при виході на пенсію [42, с. 103]. Також вона обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів.

У британських фірмах набули поширення заохочувальні подарунки. Так у компанії «BritishTelekom» нагороджують коштовними подарунками і туристичними путівками.

Процедура нагородження здійснюється відповідно до досягнутих успіхів: на робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях.

Дані представленої табл. 1.3 засвідчують, що оплата праці працівників готельно-ресторанної сфери складається із основної заробітної плати та додаткової.

Таблиця 1.3

Рівень заробітної плати працівників готельно-ресторанної сфери

| Посада | Середньомісячна заробітна плата, грн. |
|--|---------------------------------------|
| Управитель готелю | 22000 - 35000 |
| Директор ресторану | 20000 - 30000 |
| Адміністратор готелю (служби прийому і розміщення) | 10100 - 20000 |
| Адміністратор в ресторані | 16000 - 25000 |
| Шеф-кухар ресторану | 12000 - 22000 |
| Кухар | 11000 - 20500 |
| Покоївка | 9200 - 14500 |
| Офіціант | 9200 - 14500 |
| Прибиральниця | 9200 - 14100 |
| Середньорічна заробітна плата в галузі тимчасового розміщення і організації харчування | 9875 |

Джерело: розроблено автором на основі [39, с.272]

Дані табл. 1.3 вказують на те, що рівень заробітної плати покоївок, офіціантів, прибиральниць коливається в межах від 9200 і до 14500 грн. залежно від місця розташування закладу: великі міста (Київ, Одеса, Львів) чи регіони

(Біла Церква, Умань).

Значна кількість людей мають хибне уявлення про те, що робота офіціанта або покоївки не потребує особливих знань та досвіду. Непрофесійне і, як наслідок, неякісне надання послуг призводить до конфліктів, зниження репутації готелю/ресторану і зрештою — до зниження завантаження готельного фонду, посадкових місць ресторану і втрати підприємством прибутку.

Значно різняться заробітна плата управлінського персоналу в готелях і ресторанах відомих брендів («Козирна карта», «Маріо», «Premier- Hotels» та ін.), столичних і периферійних. Для залучення фахівців на підприємство керівники готельно-ресторанних підприємств повинні орієнтуватися на рівень заробітної плати, не нижчий за середній по окремих посадах у регіоні, а також урахувати кваліфікаційний рівень персоналу. Економія в даному разі недоречна, оскільки некваліфікований персонал може завдати шкоди репутації підприємства гостинності. До нетрадиційних форм мотивації компанії вдаються, щоб не лише оцінити заслуги працівників, а й указати на прорахунки в їхній роботі.

Отже, можна визначити різноманітні методи стимулювання праці персоналу на підприємствах готельно-ресторанної сфери, котрі представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи стимулювання праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери

| Метод стимулювання | Заходи |
|---------------------|--|
| 1 | 2 |
| Матеріально-грошове | Введення вдосконаленої системи стимулювання, при якій рівень оплати праці деякою мірою залежить від категорії персоналу. |
| | Можливість підвищення заробітної плати співробітників за рахунок підвищення продуктивності праці при природному скороченні чисельності персоналу, можливість сполучення посад. |
| | Виплата одноразової винагороди до ювілейних дат роботи співробітника. |
| | Закріплення всіх положень про матеріально-грошове стимулювання в офіційному документі. |
| | Надання можливості швидкого готування їжі в спеціалізованому приміщенні. |
| | Преміювання турами вихідного дня |
| | Преміювання співробітників, які не палять (у тому числі часом). |

| 1 | 2 |
|---------------|---|
| Нематеріальне | Організація офіційного привітання від керівництва працівників із днем народження й святами. |
| | Поліпшення умов на робочому місці. |
| | Інформування співробітників про досягнення ресторану з метою створення атмосфери спільності результатів |

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.12]

До найбільш підтверджених на практиці мотиваційних моделей, які широко використовуються компаніями сфери послуг по всьому світу відносяться моделі:

- батога і пряника (використовуються для швидкого виконання однотипних рутинних завдань, стимулює ініціативність працівників);
- первинної і вторинної потреби (підприємство повинно забезпечувати працівників всім необхідним для задоволення первинних потреб, тоді робітник буде націлений на розвиток своїх лідерських навичок, розвиток та навчання);
- внутрішньої і зовнішньої винагороди (внутрішня — це змістовність, значущість роботи, а зовнішня — заробітна плата, привілеї, пільги, тощо);
- факторна модель стимулювання (необхідно стимулювати у працівника бажання до розвитку шляхом зменшення та ліквідації «гігієнічних факторів», які цьому заважають);
- справедливості (усі працівники отримують справедливую винагороду, таким чином вони зацікавлені в підвищенні ефективності своєї праці) [33, с.119].

В цілому, формування механізму мотивації персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу - це складний процес, оскільки торкається питання: що ж спонукає людину до праці, а точніше - до праці визначеної якості. Для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні, ініціативні, високо організовані працівники, які прагнуть трудової самореалізації особистості.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи основні результати представленого у 1 розділі кваліфікаційній роботі слід відмітити наступне:

1. Важливою складовою організації управління підприємствами гостинності виступає мотивація праці персоналу закладу. Як економічна категорія мотивація праці – це створення привабливих умов (зацікавленості) персоналу у результатах фінансово-господарської діяльності підприємства. Мотивація праці обумовлена різноманітними потребами працівників закладу як матеріальних так і моральних. Основними елементами мотивації праці виступають: матеріальне стимулювання; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії; корпоративна культура; можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення; престижність трудової діяльності та інше.

2. Основними методами мотивації праці персоналу закладу гостинності є матеріальне стимулювання, у відповідності до якого основними мотивами виступають грошові та інші виплати, котрі отримує працівник (основна та додаткова заробітна плата, формування системи матеріального заохочення за результатами праці, надання різноманітних пільг, інші методи мотивації); з іншого боку існують нематеріальні методи мотивації праці у відповідності до якого основними благами є соціально-економічні, організаційно-технічні, психофізіологічні та суспільні заходи.

3. У розвинутих країнах світу система мотивації праці персоналу постійно змінюється та вдосконалюється. В американських компаніях сфери обслуговування існує індивідуальний підхід до мотивації праці кожного працівника враховуючи його риси характеру, особливості праці та досвід роботи. В японських компаніях готельно-ресторанної сфери мотивування персоналу залежить результативності роботи та професійної майстерності, оскільки основний акцент робиться на результат. У компаніях обслуговуючого сектору Великобританії набули поширення різноманітні заохочувальні подарунки (грошові подарунки та винагороди, туристичні путівки, участь у прибутках підприємства). В Україні система стимулювання персоналу знаходить на етапі формування та розвитку, тому важливим є досягнення зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У РЕСТОРАНІ «ВЕРСАЛЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Версаль»

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі обрано ресторан «Версаль» однойменного готельно-ресторанного комплексу. Адреса закладу: 46000, м. Тернопіль, вул. Львівська 34.

Досліджуючи історію розвитку даного готельно-ресторанного комплексу необхідно відмітити, що роботу розпочав він із 2008 року. Готель знаходиться у припарковій зоні міста Тернопіль, в 2-х км від центра міста і в 3-х км від залізничного вокзалу та міжміського автовокзалу. Готель одночасно може прийняти до 45-ти відвідувачів, а ресторан із всіма залами та терасою можуть одночасно прийняти більше 300 відвідувачів.

Досліджуючи структуру готельно-ресторанного комплексу «Версаль» слід відмітити наявність банкетного залу, готелю із номерами класу Люкс, стандарт, Напівлюкс, Економ. Також на території закладу розмістилися тераса, дитяча кімната, сауна (хамам), караоке-бар, кабінки для відвідувачів закладу.

Досліджуючи особливості функціонування ресторану при готельно-ресторанному комплексі «Версаль» необхідно відмітити наявність трьох залів для проведення різного роду заходів одночасно – банкетний зал, бежевий зал та VIP –зал.

Банкетний зал ресторану «Версаль» розташований із правої сторони закладу, вмістимість даного залу до 170 осіб одночасно. У ньому зазвичай проводяться банкети різної складності, ювілеї, весілля, корпоративи до свят та Нового року.

Для проведення менш масштабних заходів передбачений кремовий зал ресторану «Версаль», котрий розрахований на 30 осіб. В даному залі переважно відбувається святкування різного роду банкетів, свят, ювілеїв, корпоративних заходів.

Класичне оформлення бежевого залу ресторану «Версаль» якісно відрізняє його від інших залів та доповнює ефектну атмосферу, котра створюється під час святкування подій.

Можливе різноманітне розташування столів та крісел у даному залі, що важливо в аспекті реалізації різноманітних заходів. Існують також додаткові столи для кейтерингового розміщення страв та напоїв, а також для розміщення різноманітних призів, подарунків тощо.

Гості також можуть розміщуватися в кабінках на терасі ресторану «Версаль», при чому кабінки можуть бути різного розміру від 20 до 45 осіб, котрі розміщуються одночасно.

Переваги кабінок – затишна домашня атмосфера, близькість лісу, можливості використання мангалу для приготування власних страв, відчуття природи та інше.

Для розміщення та подальшої організації відпочинку високо рангових гостей у ресторані «Версаль» також існує VIP-зал, котрий одночасно може прийняти до 30 осіб.

В даному залі розміщений шкіряний диван, дубовий стіл та дубові різьблені крісла, котрі створюють помпезність даного залу і надають йому важливої вишуканості. В залі також, в тому числі для створення святкової атмосфери та реалізації опалення є камін.

Для організації зустрічей у стилі «ретро» існує караоке-бар ресторану «Версаль», в якому можна послухати різноманітну ретро та сучасну музику, організовувати танцювальні вечірки та конкурси.

В цілому, необхідно відмітити розгалужену структуру ресторану «Версаль», що дозволяє якісно проводити різноманітні події (банкети, день народження, ювілеї, весілля та інше).

Досліджуючи структуру управління даним закладом необхідно відмітити матричну структуру управління ресторану «Версаль» (рис.2.1). Очолює заклад директор ресторану, котрий призначається власниками закладу та забезпечує реалізацію управління структурними підрозділами закладу, визначає стратегічні

орієнтири розвитку, формує фінансову політику даного закладу.

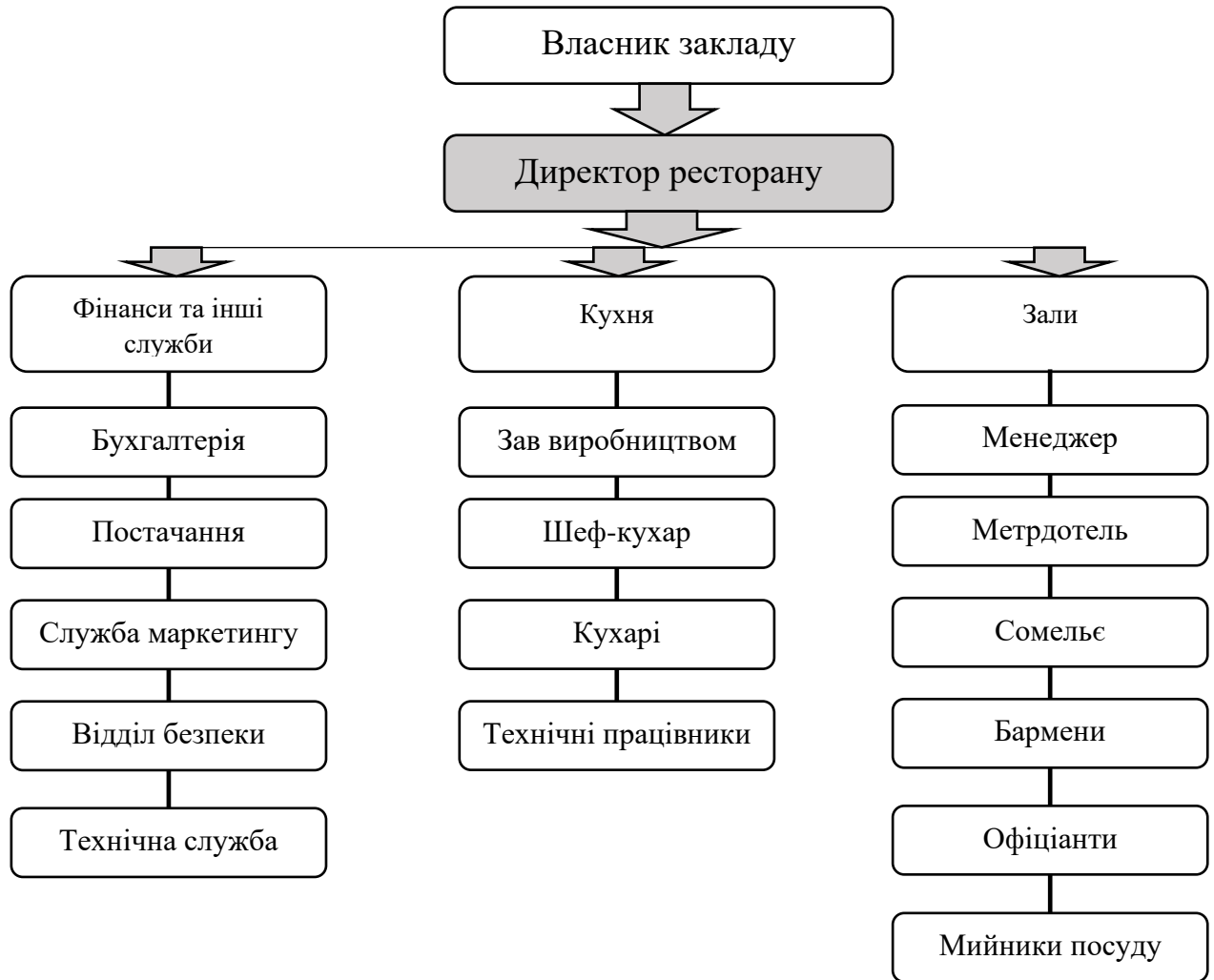


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Версаль»

Джерело: складено автором на основі [28]

У директора ресторану «Версаль» значні повноваження, проте і значні обов'язки перед, перш за все, власниками підприємства, щодо функціонування та розвитку, а також щодо персоналу – щодо вчасності та повноти оплати праці, задоволення працездатності та можливості повноцінного розвитку кожного із працівників ресторану.

Аналізуючи організаційну структуру ресторану «Версаль», слід відмітити наявність трьох структурних підрозділів: підрозділ сфери управління фінансами та інші служби, кухня, зали ресторану. Управління фінансами та інші служби забезпечують фінансову та технічну підтримку у закладі.

До даних служб необхідно віднести бухгалтерію, котра забезпечує

реалізацію облікової політики у даному закладі; постачання – забезпечує поставку сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання для реалізації виробничо-господарської діяльності даного закладу.

Реалізація маркетингової компоненти та стимулювання збуту у ресторані «Версаль» наявна служба маркетингу. Основними функціями служби маркетингу у ресторані «Версаль» є: збір інформації, проведення досліджень ринку, прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів страв та напоїв ресторану. Відділ безпеки ресторану забезпечує охорону правопорядку даного закладу.

Для дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз реалізації господарської діяльності закладу – ресторану «Версаль» побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз господарської діяльності ресторану «Версаль»

| <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> |
|---|---|
| <p>Асортимент та якість продукції і послуг</p> <p>Помірні ціни на асортимент продукції</p> <p>Безкоштовна парковка</p> <p>Наявність сайту та можливості ознайомлення із меню</p> <p>Постійне проведення різноманітних вечірок та свят у закладі</p> | <p>Незручне місце розташування</p> <p>Недостатність кваліфікованого персоналу</p> <p>Обмежений виробничий потенціал</p> <p>Відсутність дієвої маркетингової політики</p> <p>Орієнтація на постійних клієнтів</p> <p>Недостатня фінансова база</p> |
| <i>Можливості</i> | <i>Загрози</i> |
| <p>Стратегія підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Урізноманітнення асортименту ресторанної продукції та послуг</p> <p>Впровадження новітніх технологій у процес обслуговування</p> | <p>Виклики пандемії</p> <p>Військова агресія РФ проти України</p> <p>Зниження платоспроможності споживачів та зростання цін на асортимент страв і напоїв</p> <p>Збої в постачання сировини та матеріалів</p> |

Джерело: складено автором на основі [28]

В цілому, слід відмітити організацію роботи закладу – ресторану «Версаль», адже від злагодженості та виваженості роботи персоналу залежить якість та ефективність обслуговування, імідж та прихильність споживачів до закладу, а також фінансово-економічний аспект реалізації діяльності закладу. Побудова лінійно-функціональної структури управління в даному закладі забезпечує якість та ефективність взаємозв'язків під час функціонування закладу, стимулює розвиток як окремо взятого працівника так і структурних підрозділів в цілому.

2.2 Дослідження фінансово-економічного стану підприємства

Для більш детального ознайомлення з діяльністю підприємства ресторану «Версаль» за період 2019-2021 рр., проведемо аналіз показників фінансової звітності представлених у додатках А-Г та узагальнимо основні фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємства, відповідно основні дані оцінки занесемо в табл. 2.1.

Здійснюючи розгляд фінансово-економічних показників представлених у табл. 2.1 необхідно відмітити динаміку зниження показника виробництва ресторанної продукції підприємства, якщо у базовому періоді показник становив 19277 тис.грн., то у звітному періоді показник знизився до рівня 17492 тис.грн. (рис.2.2), при цьому за період 2019-2020 рр. зниження показника становило 3168 тис.грн., а за період 2020-2021 рр. приріст склав 1383 тис.грн., а темп зростання показника у звітному періоді становив 8,59%.

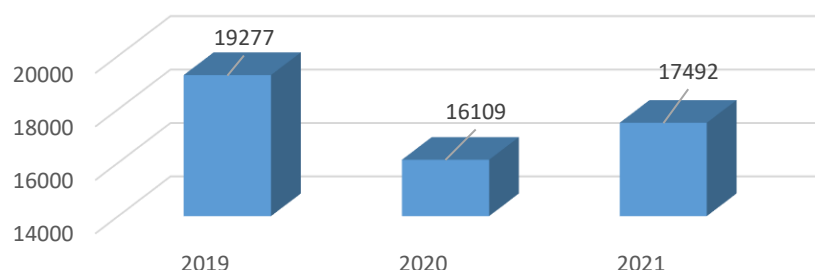


Рисунок 2.2. Виробництво ресторанної продукції в діючих цінах ресторану «Версаль» за період 2019 - 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

Таблиця 2.1

Основні фінансово – економічні результати господарської діяльності
ресторану «Версаль» за період 2019 - 2021 рр.

| № | Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, Δ | | Відносне відхилення, % | |
|-----|--|---------|---------|---------|-------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| 1. | Виробництво ресторанної продукції в діючих цінах, тис.грн. | 19277 | 16109 | 17492 | -3168 | 1383 | -16,43 | 8,59 |
| 2. | Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 19197 | 15496 | 17921 | -3701 | 2425 | -19,28 | 15,65 |
| 3. | Сплачений податок на додану вартість, тис.грн. | 3197 | 2576 | 2987 | -621 | 411 | -19,42 | 15,95 |
| 4. | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 13018 | 10445 | 11969 | -2573 | 1524 | -19,76 | 14,59 |
| 5. | Прибуток від реалізації продукції, тис.грн. | 2982 | 2475 | 2965 | -507 | 490 | -17,0 | 19,80 |
| 6. | Рентабельність реалізованої продукції, % (р.5/р.2*100%) | 15,53% | 15,97% | 16,54% | 0,44% | 0,57% | 2,82 | 3,59 |
| 7. | Податок на прибуток, тис.грн. | 165 | 104 | 152 | -61 | 48 | -36,97 | 46,15 |
| 8. | Чистий прибуток, тис.грн. | 413 | 349 | 573 | -64 | 224 | -15,5 | 64,18 |
| 9. | Вартість активів, тис.грн. | 18098 | 20870 | 23689 | 2772 | 2819 | 15,32 | 13,51 |
| 10. | Рентабельність господарської діяльності, % (р.8/р.9*100%) | 2,28% | 1,67% | 2,42% | -0,61% | 0,75% | -26,72 | 44,65 |
| 11. | Власний капітал, тис.грн. | 7602 | 7951 | 8524 | 349 | 573 | 4,59 | 7,21 |
| 12. | Рентабельність власного капіталу, % (р.8/р.11) | 5,43% | 4,39% | 6,72% | -1,04% | 2,33% | -19,21 | 53,15 |
| 13. | Дебіторська заборгованість, тис.грн. | 878 | 2827 | 1201 | 1949 | -1626 | 221,98 | -57,52 |
| 14. | Кредиторська заборгованість, тис.грн. | 6448 | 8871 | 10108 | 2423 | 1237 | 37,58 | 13,94 |
| 15. | Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 82 | 86 | 88 | -6 | 2 | 4,88 | 2,33 |
| 16. | Продуктивність праці, грн. / чол. (р.1/р.15) | 234,11 | 180,19 | 203,65 | -53,92 | 23,46 | -23,03 | 13,02 |
| 17. | Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн. | 2469,15 | 2758,73 | 2933,77 | 289,58 | 175,04 | 11,73 | 6,34 |
| 18. | Середня заробітна плата, грн. (р.17/р.15) | 12509,3 | 12673,2 | 12778,3 | 163,90 | 105,10 | 6,53 | 3,93 |
| 19. | Залишкова вартість основних засобів, тис. грн. | 10557 | 10480 | 10352 | -77 | -128 | -0,73 | -1,22 |
| 20. | Знос, тис. грн. | 338 | 415 | 513 | 77 | 98 | 22,78 | 23,61 |
| 21. | Фондомісткість, грн./грн. (р.19/р.1) | 0,55 | 0,65 | 0,59 | 0,10 | -0,06 | 18,79 | -9,03 |
| 22. | Фондовіддача, грн./грн. (р.1/р.19) | 1,83 | 1,54 | 1,69 | -0,29 | 0,15 | -15,82 | 9,93 |
| 23. | Операційні витрати, тис.грн. | 13791 | 11174 | 12232 | -2617 | 1058 | -18,98 | 9,47 |

Джерело: розроблено автором на основі додатків А-Г

Досліджуючи реалізацію продукції підприємства, слід відмітити поряд із зростанням обсягів виробництва зниження реалізації продукції на підприємстві, зокрема дохід від реалізації продукції у базовому періоді становив 19197 тис.грн., а у звітному знизився до рівня 17921 тис.грн. Зниження обсягу реалізації обумовлюється високою конкуренцією та приростом ціна на продукцію підприємства.

Зниження обсягу виробництва та реалізації продукції обумовлює зміну показника собівартості реалізації продукції, який поступово знижується, зниження показника за період 2019-2020 рр. становило 2573 тис.грн., а у звітному періоді порівняно із попереднім собівартість збільшується на 1524 тис.грн., при цьому зниження складає із показника 13018 тис.грн до рівня 11969 тис.грн.

Протягом аналізованого періоду залишалася на досить високому рівні рентабельність реалізованої продукції, при цьому показник рентабельності у базовому періоді складав 15,53%, у попередньому 2020 році становив 15,97%, а у звітному періоді складав 16,54%. Сформований фінансовий результат діяльності підприємства – чистий прибуток збільшується, що обумовлено наступними чинниками: зростанням рівня виробництва та реалізації продукції, зростанням попиту на різноманітну продукцію, диверсифікація цін на продукцію, урізноманітнення асортименту продукції підприємства, зростання продуктивності праці тощо. При цьому, зниження показника чистого прибутку за період 2019-2020 рр. становить 64 тис.грн., а за звітній період зростання складає 224 тис.грн., при цьому у базовому періоді показник становив 413 тис.грн., а у звітному значення показника становить 573 тис.грн. (рис.2.3).

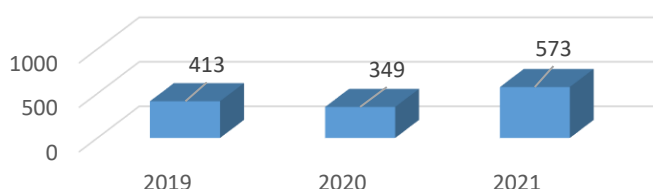


Рисунок 2.3. Динаміка чистого прибутку ресторану «Версаль» за період 2019 - 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

Про підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності свідчать зростання показника вартості активів та власного капіталу підприємства, а також показників рентабельності активів та власного капіталу.

Перший показник збільшується із значення 18098 тис.грн. до рівня 23689 тис.грн., при цьому рентабельність активів (господарської діяльності) зростає із показника 2,28% до рівня 2,42%, інший показник у базовому періоді становить 7602 тис.грн. і збільшується до рівня 8524 тис.грн., при цьому рентабельність власного капіталу зростає із 5,43% до рівня 6,72% відповідно. Приріст показників рентабельності свідчить про зростання ефективності використання наявних активів та власного капіталу підприємства.

Негативними тенденціями в діяльності аналізованого підприємства є наявність дебіторської та кредиторської заборгованостей, якщо у базовому періоді показник дебіторської заборгованості складає 878 тис.грн., то у звітному періоді значення показника в порівнянні із базовим зростає і складає 1201 тис.грн., зростає в порівнянні із базовим показником рівень кредиторської заборгованості, якщо у звітному періоді показник становив 6448 тис.грн., то у звітному періоді значення показника складає 10108 тис.грн. (рис.2.4).



Рисунок 2.4. Дебіторська та кредиторська заборгованість ресторану «Версаль» за період 2019 - 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

В звітному періоді для виконання програми виробництва та реалізації продукції спостерігається працювали працівник даного підприємства, кількість, яких протягом аналізованого періоді збільшувалася, якщо у базовому періоді кількість працюючих становила 82 особи, то у звітному періоді складає 88 осіб.

За рахунок зниження виробництва та реалізації продукції меншими темпами ніж зниження кількості персоналу збільшується продуктивність праці на підприємстві, зокрема у базовому періоді продуктивність праці становила 234,11 тис.грн. / чол., а у звітному періоді показник знижується до рівня 203,65 тис.грн. / чол. (2.5), при цьому зниження показника за період 2019-2020 рр. становив 53,92 тис.грн. / чол., а темп зниження показника складав 23,503%, за період 2020-2021 рр. приріст показника становив 23,46 тис.грн. / чол., а темп зростання показника становив 13,02%.

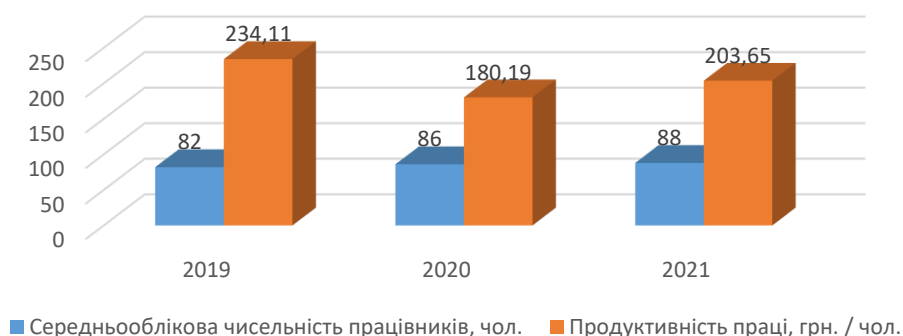


Рисунок 2.5. Середньооблікова чисельність працівників та продуктивність праці ресторану «Версаль» за період 2019 - 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

Зміна продуктивності праці обумовило приріст стимулів для працівників підприємства, зокрема фонд оплати праці збільшується із показника 12469,15 тис.грн. до рівня 12933,77 тис.грн., при цьому зростає рівень середньомісячної заробітної плати працівника підприємства із 12509,3 грн. до рівня 12778,3 грн. у звітному періоді, що є вищим показником ніж середній рівень оплати праці у даному регіоні.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження ефективності

використання виробничого потенціалу підприємства, як наслідок знижуються показники фондівдачі та підвищуються показники фондомісткості виробництва продукції.

Показник залишкова вартість основних засобів знижується із 10557 тис.грн. до рівня 10352 тис.грн., при цьому фондівдача основних засобів становила 1,83 грн./грн. у базовому періоді, а у звітному складала 1,69 грн./грн., відповідно на 1 грн. основних засобів здійснювалося виробництво 1,69 грн. продукції підприємства у звітному періоді.

Показник фондомісткості виробництва становив 0,55 грн./грн. у базовому періоді і зростає до рівня 0,59 грн. / грн. Значні показники фондівдачі обумовили зростання зношеності основних засобів, зокрема показник зносу основних засобів у базовому періоді становив 338 тис.грн., а у звітному значення показника зростає до рівня 513 тис.грн.

В цілому, узагальнюючи результати дослідження слід відмітити приріст ефективності фінансово-господарської діяльності, що обумовлено зростанням всіх ключових показників – активів, власного капіталу, чистого прибутку та рівня рентабельності діяльності підприємства, на негативну оцінку заслуговують зростання обсягу дебіторської та кредиторської заборгованостей та збільшення фондомісткості виробництва ресторанної продукції.

Досліджуючи фінансово-економічне становище підприємства, узагальнено ключові показники фінансового стану підприємства – ресторану «Версаль» за період 2019-2021 рр. (додаток Д).

Досліджуючи дані представлені в додатку Д слід відмітити зростання ключових показників, що характеризують майновий стан підприємства, зокрема збільшується показник зношеності основних засобів (коефіцієнт зносу). Слід відмітити у базовому періоді зношеність на рівні 3,1%, при цьому у звітному періоді показник збільшується до рівня 4,7% в первісній вартості основних засобів.

Обернений показником є коефіцієнт придатності основних засобів ресторану «Версаль», який у базовому періоді становив 96,9% і знижується до

рівня 95,3%. З року в рік підприємство оновлює основні засоби, при цьому показник оновлення у базовому періоді складав 2% від загального обсягу основних засобів, і збільшується до рівня 3% у звітному періоді. Коефіцієнт вибуття основних засобів зменшується із показника 0,001 до рівня 0,008 пункт.

Дослідивши показники фінансової стійкості, слід відмітити, що показник автономії (незалежності) у базовому періоді становив 0,42 пункти і знижується до рівня 0,36 пункти, що свідчить що 36% в структурі капіталу підприємства займає власний капітал.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку - капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив - 0,4 ... 0,6).

Показник у звітному періоді знаходиться в межах нормативних значень, при цьому показник базового періоду становить 0,429 пункти і знижується до рівня 0,301 пункти, що свідчить про те що 30,1% власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності підприємства.

Проаналізувавши показники ділової активності ресторану «Версаль», необхідно відмітити зростання практично всіх показників ділової активності у звітному році, зокрема:

- зростає загальна оборотність капіталу та оборотність мобільних коштів, відповідно показник збільшується із 0,743 пунктів до рівня 0,757 пункт, відхилення за період 2020-2021 рр. становило 0,014 пункти;

- спостерігається пришвидшення оборотності мобільних коштів, що свідчить про ефективність їх використання, якщо у базовому періоді показник становить 2,617 пункти, у звітному році показник зростає до рівня 6,979 пункти, при цьому зростання показника становить за період 2020-2021 рр. – 4,362 пункти;

- збільшується оборотність матеріальних запасів на 25,111 пункти у звітному періоді, відповідно показник збільшується із 15,252 пункти до рівня 40,363 пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання

матеріальних запасів у виробництві на аналізованому підприємстві;

– зростають оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, а строк обороту дебіторської і кредиторської заборгованостей знижується, зокрема оборотність дебіторської заборгованості знижується із 66,58 днів до рівня 24,46 днів, поряд із цим знижується середній строк обороту кредиторської заборгованості із показника 208,95 дня до рівня 205,87 днів.

Високими залишають значення показника фондівдачі основних засобів, що свідчить про їх значну завантаженість та високу частку випуску та реалізації продукції підприємства, відповідно показник знижується із 1,826 пункти до рівня 1,69 пункти. Також зростає оборотність власного капіталу на 0,153 пункти за період 2020-2021 рр., відповідний показник збільшується із 1,949 пункти до рівня 2,102 пунктів.

Узагальнюючи показники ліквідності підприємства, слід відмітити від'ємну величину власного оборотного капіталу, що свідчить про перевищення поточних зобов'язань над оборотним капіталом. Зокрема у базовому періоді показник становив -7223 тис.грн., а у звітному році значення показника знижується на 5600 тис.грн. до рівня -12597 тис.грн.

Спостерігається зниження значення коефіцієнт абсолютної ліквідності, що обумовлюється зниженням мобільних активів підприємства, при цьому значення показника знижується із 0,197 пунктів у звітному періоді до показника 0,106 пункти.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в базовому 2019 році є низьким і становить 0,255 пунктів, є нижчим за нормативний показник і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 25,5% поточних зобов'язань підприємства.

В 2021 р. значення цього показника дещо знижується і становить 0,152, що також нижче нормативного значення, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) на 15,2%.

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2021 р. нижчий від рекомендованого

значення і складає 0,311 пункти, тобто у підприємства на даний момент не має можливостей покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних засобів. Негативним явищем є зниження даного показника протягом звітного періоду до рівня 0,169 пункти, що свідчить про зниження ефективності покриття зобов'язань за рахунок реалізації оборотних засобів.

Відбувається зростання показника частки оборотних коштів в активах підприємства із показника 0,579 пункти до рівня 0,64 пункти. Дане зниження обумовлене перевищенням темпу зростання оборотних активів над темпом збільшення загальних активів підприємства.

Знижується показник частки запасів у поточних активах підприємства, відповідно частка запасів у активах знижується із 39,2% до рівня 17,3%, що свідчить про пришвидшення використання запасів за аналізований період.

Узагальнюючи результати дослідження в параграфі слід відмітити низькі показники фінансового стану та зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства - ресторану «Версаль» за період 2019-2021 рр.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації праці ресторану «Версаль»

Однією з найважливіших форм мотивації ресторану «Версаль» виступає матеріальне мотивування праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу з планом згідно з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці у ресторані «Версаль» складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповняють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості в трудовій діяльності.

Формування системи матеріального стимулювання у ресторані «Версаль» передбачає реалізацію трьох пов'язаних етапів (рис 2.6). Використання систематичних стимулів полягає у впровадженні системи стимулів праці та управлінні нею. Розподіл включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріальних заохочень і матеріальних санкцій.

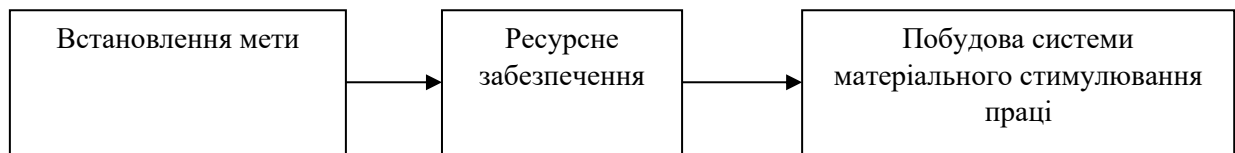


Рисунок 2.6. Формування системи матеріального стимулювання у ресторані «Версаль»

Джерело: самостійна розробка автора

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів у ресторані «Версаль» закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, зменшенні витрат, реалізуються особисті економічні інтереси працівників, забезпечується підвищення матеріального стану.

Основою матеріальних стимулів ресторану «Версаль» є заробітна плата, яка є грошовою винагородою, яку організація виплачує працівникам за виконану роботу на основі витрат часу або обсягу виробничої продукції і направлена вона на мотивацію в досягненні бажаного рівня продуктивності праці.

Оплата праці має важливе значення як для працівника підприємства – ресторану «Версаль», основним джерелом доходів якого вона є, так і для підприємства, оскільки частка заробітної плати у додатковій вартості досить вагома. Сама заробітна плата працівника повністю залежить від фінансових результатів роботи підприємства – ресторану «Версаль» і складається з двох частин (рис 2.7).



Рисунок 2.7. Механізм оплати праці ресторану «Версаль»

Джерело: самостійна розробка автора

До першої частини можна віднести посадові оклади, оплату за виготовлення продукції, доплати за шкідливі умови праці та ін. Важливим матеріальним методом мотивації праці є системи оплати праці. Адже правильно зібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робітником, місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором.

У ресторані «Версаль» застосовуються наступні системи оплати праці: пряма відрядна система, відрядно-преміальна система та почасово-преміальна системи.

Пряма відрядна система – найбільш проста і зрозуміла для працівника ресторану, зв'язок між результатами праці і розміром заробітку при ній очевидний, що стимулює підвищення продуктивності праці.

Сутність її полягає в тому, що заробіток робітника складається лише з одного елемента, визначається на базі відрядної розцінки і є величиною прямо пропорційною кількості виробленої продукції (виготовлених у ресторані страв). Відрядно-преміальна система – найпоширеніша з усіх систем відрядної форми. За цієї системи робітників. Крім відрядного заробітку, виплачуються премії за досягнення певних показників, передбачених умовами преміювання.

Непряма відрядна система застосовується для оплати праці допоміжних робітників. Сутність її полягає в тому, що розмір заробітної плати робітника, котрий оплачується за даною системою, ставиться у пряму залежність від результатів праці робітників, що ними обслуговуються. Цим самим створюється заінтересованість допоміжних робітників (наладчиків, внутрішньовиробничих транспортних робітників тощо) у найкращому обслуговуванні основних процесів, у кінцевих результатах виробництва. Заробіток допоміжного робітника обчислюється множенням непрямої розцінки на кількість продукції (роботи), виконаної основним робітником.

При застосуванні простої почасової системи оплати праці заробіток працівникові закладу нараховується на базі присвоєної йому тарифної ставки або

окладу за фактично відпрацьований час. Значно поширенішою є почасово-преміальна система оплати праці, яка у порівнянні з простою почасовою доповнюється преміюванням за досягнення конкретних кількісних та якісних показників роботи [39, с.272].

Провідне місце в структурі заробітної плати працівників ресторану «Версаль» посідає тарифна частина. Вона здатна відіграти значну роль мотивуючого характеру, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності. Одним з елементів тарифної системи є тарифна ставка. Тарифна ставка являє собою виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці різних груп та категорій робітників за одиницю часу, що встановлюється по кожному з кваліфікаційних розрядів. Диференціація ставок по розрядах створює стимул до підвищення кваліфікації робітниками.

Фонд заробітної плати – включає в себе зарплату працівників і різні види доплат. На розмір фонду заробітної плати впливає цілий ряд чинників, як кількісних (збільшення чи зменшення штату), так і якісних (збільшення чи зменшення доплат). Здійснимо аналіз складу фонду оплати праці у ресторані «Версаль» і відобразимо основні показники в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу фонду оплати праці у ресторані «Версаль»
за період 2019-2021 рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|--|---------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Загальний фонд оплати праці підприємства, тис.грн. | 2469,15 | 2758,73 | 2933,77 | 289,58 | 175,04 | 11,73 | 6,34 |
| - фонд основної оплати праці, тис. грн. | 1481,49 | 1738,00 | 1848,28 | 256,51 | 110,28 | 17,31 | 6,34 |
| - фонд додаткової оплати праці, тис. грн. | 987,66 | 1020,73 | 1085,49 | 33,07 | 64,76 | 3,35 | 1,06 |

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

Як видно з табл. 2.2. загальний фонд оплати праці у ресторані «Версаль»

за період 2019-2021 рр. збільшився на 18,82%. При цьому, загальний фонд оплати зростає із показника 2469,15 тис.грн. у 2019 році до 2933,77 тис.грн., абсолютне відхилення складає 464,62 тис.грн., при цьому за період 2019-2020 рр. показник зростає на 289,59 тис.грн., а за період 2020-2021 рр. збільшується на 175,04 тис.грн. Відповідно збільшилися і складові фонду оплати праці: основний фонд оплати праці збільшився на 24,76%, фонд додаткової оплати праці збільшився на 9,91% від рівня аналогічного періоду 2020 року.

Фонд основної заробітної плати працівників зростає на 366,78 тис.грн. із 1481,49 тис.грн. до 1848,28 тис.грн. Фонд додаткової оплати праці збільшується на 97,83 тис.грн. із 987,66 тис.грн. до 1085,49 тис.грн.

Далі здійснюємо аналіз питомої ваги фонду оплати основної і додаткової плати в загальному фонді оплати праці у ресторані «Версаль» за період 2019-2021 рр. і результати відобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз питомої ваги фонду основної та додаткової заробітної в загальному фонді оплати праці у ресторані «Версаль» за період 2019-2021 рр.

| Показник | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Відхилення (+;-) | |
|--|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|-------------|
| | тис.грн. | % | тис.грн. | % | тис.грн. | % | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 |
| Загальний фонд оплати праці підприємства, тис.грн. | 2469,15 | 100 | 2758,73 | 100 | 2933,77 | 100 | - | - |
| - фонд основної, тис. грн. | 1511,86 | 61,23 | 1693,03 | 61,37 | 1913,40 | 65,22 | 0,14 | 3,85 |
| - фонд додаткової, тис. грн. | 957,29 | 38,77 | 1065,70 | 38,63 | 1020,37 | 34,78 | -0,14 | -3,85 |

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

З табл. 2.3. видно, що питома вага фонду додаткової оплати праці всіх працівників ресторану «Версаль» в загальному фонді оплати праці за 2021 рік в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року зменшилась на 7,44%, в той час, питома вага фонду основної заробітної плати – збільшилась на 7,44 %.

Основною причиною випереджаючого зростання фонду основної оплати праці стало зменшення прибутковості закладу на фоні зростання мінімального рівня заробітної плати за період 2019-2021 рр., тому за рахунок цих факторів підвищилася основна заробітна плата працівників підприємства до 65,22% в загальній структурі (рис.2.8).

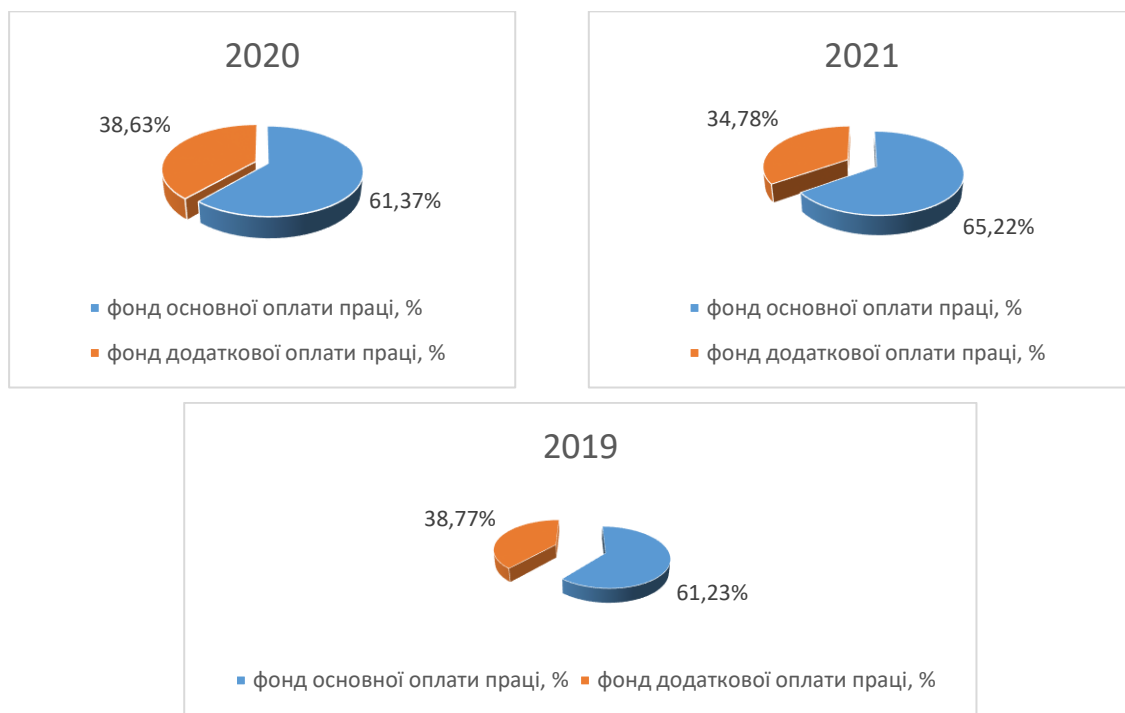


Рисунок 2.8. Структура оплати праці у ресторані «Версаль»
за період 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на додатків А-Г

Друга частина оплати праці на підприємстві у ресторані «Версаль» пов'язана з бажанням індивідуалізувати оплату для підвищення мотивації персоналу. Це різного роду надбавки, що встановлюються індивідуально (залежно від складності, досягнутої продуктивності чи набутого досвіду) чи колективно (відповідно до результатів, досягнутих якоюсь однією групою чи усім персоналом). Також, з метою спонукання працівників до якихось конкретних дій підприємство використовує преміювання. Частка премій в загальному заробітку повинна становити не менше 10%. Механізм преміювання виконує стимулюючу функцію і залежить від результатів діяльності підприємства. Премії для кожного працівника можуть розраховуватись з

урахуванням його трудового вкладу. Преміальна система ресторану «Версаль» включає в себе такі параметри: показники преміювання, умови преміювання, розміри і шкалу преміювання, коло працівників. Щодо показників преміювання, то вони є конкретними, чітко сформульованими, легко обліковуватися. Крім того, їх не повинно бути більше, ніж 2-3, інакше увага працівника може розсіюватися по кількох показниках. Тому в кожному конкретному випадку треба вибирати найважливіші виробничі показники.

Умови преміювання у ресторані «Версаль» виконують, власне кажучи, контрольну функцію. Вони вводяться для того, щоб преміювання з вибраними показниками не було відірване від інших істотних показників виробничої діяльності. Невиконання умов преміювання позбавляє працівника прав на отримання премії цілком або позбавляє її частини. Розмір та шкала преміювання у ресторані «Версаль» визначають розмір самої премії. Її встановлення розпочинається з визначення вихідної бази преміювання, тобто ступеня виконання показника преміювання, з якого починається нарахування премії. Коло працівників ресторану «Версаль», що охоплює система преміювання, включають всіх працівників, котрі мають безпосереднє відношення до показників преміювання. У табл. 2.4 наведено розрахунок суми премії основних працівників ресторану «Версаль» у звітному 2021 році.

Таблиця 2.4

Система преміювання працівників ресторану «Версаль»
у звітному 2021 році

| Посада | Середній розмір окладу, грн. | Ставка преміювання, % | Середній розмір премії, грн. |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Керівник ресторану | 14600 | 42% | 6132 |
| Управлінський персонал | 13200 | 37% | 4884 |
| Працівники відділу маркетингу, постачання | 12400 | 32% | 3968 |
| Працівники кухні | 12300 | 32% | 3936 |
| Працівники фінансової служби | 12300 | 32% | 3936 |
| Технічні працівники | 12100 | 22% | 2662 |
| Обслуговуючий персонал | 11900 | 36% | 4284 |

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Ставки преміювання встановлювалися у 2021 році в залежності від результатів роботи кожного із працівників ресторану «Версаль». При цьому, розмір премії на підприємстві залежить від розміру відповідальності та посади працівника, відповідно найбільшу премію отримує керівник у розмірі - 42% від посадового окладу, найменшу технічний персонал у розмірі 22% від окладу.

Важливим матеріальним методом стимулювання праці у ресторані «Версаль» є доплати за умови праці, тобто за роботу в нічний час, вечірні та недільні зміни. Відповідно до Кодексу законів про працю, а також галузевої угоди на підприємстві встановлено відповідні доплати: за нічний час для основних працівників, які обслуговують технологічне обладнання, а також помічникам доплату в розмірі 75% від годинної тарифної ставки присвоєного розряду (посадового окладу). Для допоміжних працівників в розмірі 40% від годинної тарифної ставки присвоєного розряду (посадового окладу). Оплата за роботу в неділю – в розмірі 50% від годинної тарифної ставки присвоєного розряду за графіком безперервного робочого тижня. Для прибиральників, гардеробників за роботу в нічний час – 35% від тарифної ставки, окладу кожного працівника.

В цілому, слід відмітити налагоджену систему матеріального стимулювання праці, яке включає основну заробітну плату та додаткові надбавки та премії за результатами роботи працівників ресторану «Версаль». Поряд з матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й нематеріальне стимулювання праці на досліджуваному підприємстві. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру. Система нематеріального стимулювання праці у ресторані «Версаль» ефективно вирішує одне загальне, найважливіше і найскладніше завдання – забезпечення суспільного визнання кожної особистості, повагу до кожного без винятку працівника. Кожне підприємство прагне успіху і йому слід втілювати цю ідею в життя. Це можна робити завдяки множині стратегічних пристосувань, систем, стимулів, цінностей, причому всі вони повинні посилювати один одного.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи основні результати представлено у 2 розділі кваліфікаційній роботі слід відмітити наступне:

1. Об'єктом дослідження було обрано ресторан «Версаль» однойменного готельно-ресторанного комплексу. Досліджуваний заклад є досить популярний серед локальних (місцевих) споживачів готельно-ресторанних послуг так і серед гостей міста. Аналізуючи структуру досліджуваного закладу необхідно відзначити наявність банкетних залів, готелю із різноманітними номерами (класу люкс, стандарт, напівлюкс, економ), на території комплексу є сауна (хамам), кабінки для відвідувачів закладу, караоке-бар тощо. Структуру управління закладом розділено на наступні складові: директор ресторану, фінанси та інші служби, кухня, різноманітні зали.

2. Результати оцінки фінансового стану та здійсненого SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про хороший фінансово-економічний стан підприємства, що обумовлено зростанням ключових показників – доходів від реалізації продукції та послуг, активів, наявність чистого прибутку підприємства та додатні показники рентабельності. До негативних чинників діяльності підприємства віднесено приріст заборгованості, відсутність оновлення основного капіталу та низькі показники прибутковості підприємства. Проблемами в діяльності підприємства є незручне місце розташування, недостатність кваліфікованого персоналу, обмежений виробничий потенціал, відсутність дієвої маркетингової політики, орієнтація на постійних клієнтів, недостатня фінансова база.

3. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці де має місце фіксована частина заробітної плати (близько 50-60 % від сукупного доходу), а також змінна частина заробітної плати (40-50% від сукупного доходу). Поряд із матеріальною системою оплати існує і нематеріальна (додаткові відпустки, нагороди та подяки, участь у корпоративних заходах та святах). Система нематеріального стимулювання праці у ресторані «Версаль» ефективно вирішує одне загальне, найважливіше і найскладніше завдання – забезпечення суспільного визнання кожної особистості, повагу до кожного без винятку працівника.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У РЕСТОРАНІ «ВЕРСАЛЬ»

3.1 Розробка заходів зростання стимулювання (мотивації) праці на підприємстві

Розвиток ринкових відносин та виникнення нових форм взаємовідносин між капіталом та працею, побудованому на соціальному партнерстві. В основі зазначених відносин лежить ціна праці та справедлива заробітна плата за її результатами, необхідним є відображення вартості споживчого кошику та результативність функціонування підприємства, а також вклад в результати діяльності працівника. Окрім цього, слід, щоб при використуванні грошових засобів на матеріальне мотивування праці одночасно забезпечувалися вирішення основних проблем пов'язаних із ціноутворенням та оподаткування [24, с.14].

Відповідно не викликає значного сумніву те, що для формування якісної оцінки результатів праці, в сучасних умовах, необхідно врахувати наступне: перш за все, якісні характеристики та особливості реалізації праці як визначеного різновиду її діяльності, що має унікальний зміст; з іншої сторони, рівень компетенції працівників готельно-ресторанного підприємства; по-третє, вдосконаленість предметів та засобів праці, котрі використовує робітник; по-четверте, якість ресторанної продукції чи готельної послуги; по-п'яте, специфіка організації та основних умов праці; по-шосте, обсяг та особливості режиму праці.

В аспекті формування мотиваційного механізму у ресторані ГРК «Версаль» необхідним є те, щоб кожен із визначених елементів обсягу роботи був пов'язаних із обсягом оплати праці. Зазначене характеризує відносини щодо привласнення працівником трудового доходу, котрий він одержує за результатом здібностей до праці, і має забезпечити необхідний рівень відтворення та розвитку працівників досліджуваного закладу.

Зазначений зв'язок повинен мати кількісний характер, що передбачає необхідність визначення усієї сукупності елементів трудової діяльності працівника, і у тих, в яких відображається якісний аспект трудової діяльності. Для удосконалення процесу стимулювання діяльності працівників ресторану ГРК «Версаль» слід формуватися дієвий мотивувальний клімат, котрий базується на визначених вимогах, зокрема:

- визначення рівня оплати праці та синхронізація його із результатами трудової діяльності працівника, а також визнання особистого внеску у загальний розвиток підприємства. Зазначене передбачає найбільш ефективний та раціональний розподіл доходів в контексті підвищення продуктивності праці;

- надання рівноцінних можливостей щодо посадового просування, підвищення кваліфікації, навчання за результатами трудової діяльності працівника;

- гарантування постійної зайнятості того персоналу закладу, який постійно бере участь у формуванні та реалізації напрямів підвищення ефективності праці та трудової діяльності;

- створення умов в аспекті захисту здоров'я, благополуччя та безпеки праці працівників готельно-ресторанного закладу;

- підтримування у колективі підприємства атмосфери зацікавленості, довіри у контексті досягнення загальної мети, подальша можливість реалізації двосторонньої комунікації між працівниками та адміністрацією закладу.

В аспекті формування комплексної системи мотивування персоналу у ресторані ГРК «Версаль» важливо визначити ряд передумов, що обумовлює наявність наступних чинників подальшого розвитку:

- якісно сформульованої мети та основних цілей функціонування підприємства, сприйняття їх працівником як основний мотив задоволення його основних потреб та вимог;

- достатність наявних фінансових ресурсів та матеріального забезпечення для реалізації системи винагород за результатами праці;

– наявність професійних управлінців, котрі спроможні визначати необхідні потреби працівників, оцінювати їх, а також формувати нові, створюючи поточну систему стимулів та винагород за результатами трудової діяльності;

– чітко сформовані та сформульовані основні принципи мотивування персоналу, котрі відзначають об'єктивні тенденції розвитку готельно-ресторанного підприємства і характеризують відносини між об'єктами та суб'єктами управління.

Останні із визначених передумов формування мотивації праці потребує значної уваги та обумовлює необхідність подальшого дослідження, оскільки її результативність визначається не тільки фаховим навчанням управлінського персоналу, але й також досягненнями науки та сучасної дієвої практики у сфері організації та управління.

На основі узагальнення зазначених досягнень можливо запропонувати наступні дієві принципи формування та функціонування системи стимулювання праці персоналу ресторану ГРК «Версаль», зокрема:

– структура стимулів та винагород повинна забезпечити стимулювання покращення якісних та кількісних результатів роботи для раціонального та швидкого досягнення основних цілей;

– розмір винагород повинна бути тісно пов'язана із результативністю реалізації праці визначеного працівника зокрема та підприємства в цілому;

– темпи зростання продуктивності та результативності праці повинні значно випереджати розмір винагород та стимулів за результатами діяльності;

– у процесі мотивування та стимулювання діяльності роботи працівників готельно-ресторанного закладу забезпечувати раціональне задоволення особистісних інтересів, управлінців та власника майна, трудового колективу підприємства;

– система мотивації праці повинна бути достатньо проста і сприяти тісному співробітництву різноманітних категорій робітників, а не антагонізму між ними.

Здійснений у розділі 2 аналітична оцінка дозволяє узагальнити результати

дослідження та відзначити, що на сучасному етапі у ресторані ГРК «Версаль» склався визначений стимулюючий механізм, котрі необхідно удосконалювати та розвивати, оскільки в не забезпечення розвитку стимулювального чиннику негативно вплине на результативність управління підприємства.

На основі практики діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств можна запропонувати ресторану «Версаль» використовувати системи заробітної плати з урахуванням їх переваг та недоліків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика систем заробітної плати, що можуть бути застосовані у ресторані «Версаль»

| Система 1 | Умови 2 | Переваги 3 | Недоліки 4 |
|--|---|--|---|
| 1. Погодинна оплата | Використовується там, де важко вимірити і контролювати якість/кількість праці або де продуктивність далеко від критичної | Проста, легко реалізується і легко нараховується, забезпечує гарні відносини з працівниками | Погано стимулює, терпима до поганих виробничих результатів |
| 2. Відрядна оплата | Використовується для специфічних видів робіт, коли високе значення грошової винагороди | Винагорода безпосередня зв'язано з результатами | Джерело конфліктів і невдоволень, якщо не гарантує мінімального доходу |
| 3. Ставка + надбавка за високі індивідуальні результати (у вигляді премії, комісійних і т.п.) | Використовується там, де праця можна вимірити, гроші мотивують, система приймається працівниками і зрозуміла їм | Добре мотивує, тому що безпосередньо зв'язана з винагородою, сприяє зростання виробництва | Складна у використанні, сприяє конфліктам, не сприяє росту групової віддачі |
| 4. Ставка + надбавка на групу (за показники роботи бригади, цеху, відділу) | Використовується там, де важко визначити індивідуальні показники і де гарна атмосфера в робочих групах | Гарна мотивація за умови, що зв'язок між зусиллями і надбавкою сприймається на індивідуальному рівні | Складності у використанні через нерівні індивідуальні зусилля, що може викликати некорисність до слабких показників |
| 5. Ставка + надбавка за результатами роботи усієї фірми | Гарний клімат у відносинах адміністрації з працівниками, що стимулює співробітництво | Забезпечує зміни, сприяє більш широкому залученню працівників у справи фірми | Нечіткий зв'язок між індивідуальним внеском і винагородою |
| 6. Преміальна надбавка відповідно до заслуг працівника. Обчислюється за єдиною методикою (наприклад, на основі стажу або рейтингу) | Використовується там, де важко з оцінкою кінцевого результату або ситуаціях, коли на результат робить дія безліч факторів | Стимулює не тільки виробничі але й інші значимі для фірми показники, сприяють взаємодії | Важко сформулювати загальну методику, що забезпечить порівнянність неоднорідних випадків, велика імовірність суб'єктивності |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| 7. Участь у прибутках відповідно до оцінок фінансових показників фірми | Використовується там, де публікуються показники фінансової діяльності і де є участь працівників у справах фірми | Забезпечує ідентифікацію працівників зі справами фірми, винагорода виявляється зв'язаним з кон'юнктурою ринку | Не існує чіткого зв'язку між винагородою й індивідуальним внеском, винагорода залежить від факторів, на які працівники не можуть впливати |

Джерело: розроблено автором на основі [31, с.60]

При розробці та впровадженні визначених систем оплати праці на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль», слід відміти: по – перше, щоб рівень оплати праці забезпечувати умови для підвищення якості працівників та можливостей для їх відтворення; по –друге, співмірність якості праці та розміру оплати праці; в) відповідність стану та структури оплати праці цілям та мети діяльності підприємства, а також того значення працівника, що він відіграє для їх досягнення.

Розуміючи та визначаючи мотиви, потреби та бажання працівників готельно-ресторанного підприємства «Версаль» необхідним є побудова ефективної мотиваційної програми, котра буде включати в себе наступні складові, а саме [13, с.20]:

1. Слід здійснити розробку гнучкої бонусної системи стимулювання праці. Участь у розподілі прибутку, володінням різними видами корпоративних прав підприємства, преміювання працівників у відповідності до стажу роботи на підприємстві. Слід використовувати і наступні винагороди матеріального характеру, а саме: подарункові сертифікати для отримання необхідної продукції та послуг, відвідувати кінотеатри та театри в межах номіналу сертифікату та ін.

Основними умовами ефективного використання системи участь працівників ресторану ГРК «Версаль» у розподілі прибутку, а саме: участь у розподілі прибутку не є ефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до процесу управління, а також до процесу прийняття управлінських рішень, пошуку та вирішення виробничих проблем, механізмів підвищення

ефективності виробничо-господарської діяльності; визначення розміру преміювання повинне базуватися на ключових показниках (продуктивність праці, рентабельність використання основного капіталу), котрі роблять реальний вплив на господарську діяльність, забезпечення контролю виконання показників; працівники також повинні брати участь у розподілі прибутку та вигод від забезпечення зростання продуктивності праці. Подібні системи слід розробляти в широкому колі фахівців та управлінців.

2. Система нематеріальної винагороди може передбачати подяку працівникові за результати роботи в присутності колег та адміністрації готельно-ресторанного закладу, внесення основних записів про значні досягнення працівника в особисту справу. Індивідуальні досягнення можливо відмітити табличкою із гравіруванням імені працівника, представленням в корпоративній газеті із фотографіями та інформацією. Тих хто виконує поставлені завдання та цілі діяльності або досяг значних результатів підвищення продуктивності праці слід представляти вдячні листи споживачів послуг і довести до відома управлінського апарату та інших працівників. Під час проведення різноманітних корпоративних заходів слід проводити нагородження «кращих працівників місяця» вручаючи їм знаки відзнаки із спеціальною відміткою. До того ж індивідуальним заохоченням може стати надання спеціального місця для здійснення паркування авто, більш гнучкого графіку праці, більш кращого оснащення робочого місця працівника, пріоритет в плануванні графіків відпусток та часу відпочинку. Мотиваційними аспектами реалізації трудового розпорядку на підприємстві є можливість заміщення працівником управлінського персоналу під час їх відсутності [5].

3. Важливим є продумати найбільш оптимальний для працівників та підприємства соціальний пакет, котрий може містити в собі наступні складові: оплату мобільного зв'язку, додаткове навчання за рахунок коштів підприємства, участь у тематичних конференціях, медична страховка за рахунок закладу, підписку на професійні журнали, оплату членства в асоціаціях та клубах за відповідними інтересами тощо. Іноді реалізація кадрової політики припускає

систему виключень, котра може поширюватися на визначених працівників підприємства. Прикладом, може бути можливість використання службового авто в службових та особистих цілях.

4. Важливим є налагодження каналів ефективної комунікації як є одним із способів реалізації нематеріального стимулювання, що може складатися із обговорення стратегічних питань, щомісячні бесіди із підлеглими про мету, цілі, результати діяльності, побажання та проблеми, залучення співробітників у процес прийняття управлінських рішень.

Пропонується реалізовувати наступні заходи в аспекті покращення комунікаційної політики у ресторані ГРК «Версаль», зокрема: організація обідів на честь працівників підприємства, котрі внесли найбільш вклад в забезпечення його розвитку, організація сімейних поїздок у місто, надання важливої інформації про досягнуті результати діяльності, організація обідів із вищим керівництвом, участь працівників у конференціях, нарадах трудового колективу, організація групового засідання для обговорення розвитку підприємства та інше.

5. Кар'єрний ріст. Планування та реалізація плану професійного зростання та кар'єрне планування розвитку персоналу. Управлінець по роботі із персоналом повинен враховувати основні етапи кар'єри працівника у визначений момент часу. Зазначене може допомогти здійснити уточнення мети професійної діяльності, ступінь динамічності, специфіку індивідуального стимулювання праці. Мета системи управління карєрним процесом у ресторані ГРК «Версаль» може включати наступні характеристики: формування, раціональне використання та розвиток професійного потенціалу кожного із управлінців й підприємства в цілому, досягнення порозуміння між управлінцем з питань розвитку та просування, створення сприятливих умов для подальшого розвитку та просування персоналу та ін. [9, с.12].

Основними функціями системи управління карєрним процесом у ресторані ГРК «Версаль» у відповідності до цілей повинні стати наступні: дослідження проблем, пов'язаних із виявленням потреб в формування управлінських кадрів, з їх просуванням та розвитком; організування процесів навчання, адаптації і

професійної орієнтації; конкурсів заміщення вакантних посад управлінського персоналу, активна позиція просування по кар'єрній драбині, координування та узгодження дій різноманітних ланок системи управління кар'єрою, контроль за виконанням важливих функцій управління, оцінка ефективності реалізації управління кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників та ін. [12, с.113].

6. Формування організаційної культури. Організаційна культура підприємства виступає унікальним економічним інструментом, котрий значно виходить поза межі виробничих та партнерських зв'язків, а також стосується усього глобального простору підприємства готельно-ресторанної сфери. Важливим є забезпечення розвитку організаційної культури, при цьому пропонуються такі ключові методи її початкового формування та подальшої підтримки у ресторані ГРК «Версаль»:

- поведінка керівника. Управлінець повинен стати прикладом для працівника показуючи значну продуктивність праці, серйозне відношення до справи, ефективно провадження в процесі організації трудової діяльності;

- заяви, заклики, декларації керівництва. Слід пам'ятати, що для закріплення трудових цінностей та зразків поведінки в колективі велике значення має звернення уваги не тільки до розуму але й до емоцій та кращих почуттів;

- реалізація навчання персоналу. Важливим є постійне удосконалення працівників, зокрема слід здійснювати навчання та забезпечувати підвищення кваліфікованості працівників, що покликане не тільки передавати колегам по роботі необхідні навички, але й також розвивати професійні навички працівників підприємства;

- організаційні традиції і порядки. Організаційна культура підприємства закріплюється і ретранслюється в порядках та традиціях, котрі сформовані на готельно-ресторанному підприємстві, при цьому на неї можуть також впливати навіть разове відступлення від встановленого на підприємстві порядку. [25, с.59].

Узагальнюючи зазначене вище нами запропоновано основні заходи в

контексті формування найбільш ефективної системи стимулювання персоналу, що значно збільшить ефективність управлінського потенціалу у ресторані ГРК «Версаль» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату у ресторані «Версаль» та ефективність їх здійснення

| Захід | Методи здійснення заходів | Цілі, що досягаються | Показники ефективності, що характеризують результат |
|---|--|---|---|
| 1. Рекомендації щодо застосування різних форм оплати праці | Аналіз систем заробітної плати, застосування закордонного досвіду при порівнянні систем заробітної плати а також умов їх використання | Вибір найбільш придатної та ефективної системи заробітної плати у відповідності до виконуваної роботи працівником | Підвищення результативності роботи, обґрунтованості заробітної плати та доцільності трудового поведіння працівників |
| 2. Удосконалення мотиваційного клімату | Створення ефективного мотиваційного клімату, застосування вимог, чинників та принципів функціонування системи мотивації | Формування позитивного відношення працівників до роботи, колективу, компанії та керівників, підтримання бажаної системи | Покращення психологічного клімату та ступеня задоволення своєю роботою працівників |
| 3. Формуванні ефективної мотиваційної програми | Гнучка бонусна система, система моральної винагороди, соціальний пакет, комунікації як спосіб нематеріального мотивування, кар'єрний ріст та організаційна культура. | Збільшення винагороди працівникам, підвищення рівня мотивації та потенціалу, створення позитивного клімату. | Покращення мотиваційного середовища, підвищення результативності праці, задоволення потреб працівників в яких вони відчувають нестачу |

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, формування сприятливого мотиваційного клімату у ресторані «Версаль» має місце при реалізації наступних заходів:

- диверсифікація форм оплати праці, що дасть можливість вибрати найбільш оптимальну систему оплати праці, а результатом впровадження має

стати підвищення продуктивності праці, обґрунтованості заробітної плати та доцільності трудового поводження працівників;

- удосконалення мотиваційного клімату, що дасть можливість формування позитивного відношення працівників до роботи, колективу, компанії та керівників, підтримання бажаної системи, а результатом впровадження має стати покращення психологічного клімату та ступеня задоволення своєю роботою працівників;

- формуванні ефективної мотиваційної програми, що дасть можливість збільшення винагороди працівникам, підвищення рівня мотивації та потенціалу, створення позитивного клімату, а результатом впровадження має стати покращення мотиваційного середовища, підвищення результативності праці, задоволення потреб працівників в яких вони відчують нестачу.

3.2 Вплив заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Представлені в параграфі 3.1. заходи вимагають повноцінного фінансування та сприятимуть підвищенню результативності операційної діяльності, а саме зростання виготовлення продукції досліджуваного підприємства. За рахунок впровадження заходів формування мотиваційного середовища планується приріст операційних доходів, зокрема:

- за рахунок диверсифікації системи оплати праці планово зростатиме стимулювання зростання виробництва продукції на 4% щорічно від показника попереднього періоду, при цьому збільшиться витрати на оплату праці на 3% щорічно;

- за рахунок удосконалення мотиваційного клімату планово спостерігатиметься приріст обсягу виробництва на 5% щорічно, при цьому зростатимуться витрати на оплату праці на 3% щорічно;

- за рахунок формування ефективної мотиваційної програми спостерігатиметься приріст обсягів виробництва на 7% щорічно та зростатимуть витрати на оплату праці на 4% щорічно.

Основні результати впровадження заходів формування мотиваційного середовища у ресторані «Версаль» представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив заходів формування мотиваційного середовища на формування результатів фінансово-господарської діяльності у ресторані «Версаль», тис.грн.

| Показник | До впровадження заходів | | Після впровадження заходів | | Відхилення (+;-) | |
|---|-------------------------|----------------|----------------------------|----------------|------------------|---------------|
| | 2020 (факт) | 2021 (факт) | 2022 (план) | 2023 (план) | 2022/ 2021 | 2023/ 2021 |
| Виробництво ресторанної продукції | 16109 | 17492 | 20290,72 | 26783,75 | 2798,72 | 6493,03 |
| Приріст операційних доходів (обсягу виробництва) за рахунок заходів: | 0 | 0 | 2798,72 | 6493,03 | 2798,72 | 3694,31 |
| -диверсифікації систем оплати праці | 0 | 0 | 699,68 | 1623,26 | 699,68 | 923,58 |
| -удосконалення мотиваційного клімату | 0 | 0 | 874,60 | 2029,07 | 874,60 | 1154,47 |
| -формування ефективної мотиваційної програми | 0 | 0 | 1224,44 | 2840,70 | 1224,44 | 1616,26 |
| Витрати на оплату праці | 2758,73 | 2933,77 | 3227,15 | 3420,78 | 293,38 | 193,63 |
| Приріст операційних витрат (витрат на оплату праці) за рахунок заходів: | 0 | 0 | 293,38 | 193,63 | 293,38 | -99,75 |
| -диверсифікації систем оплати праці | 0 | 0 | 88,01 | 193,63 | 88,01 | 105,62 |
| -удосконалення мотиваційного клімату | 0 | 0 | 88,01 | 193,63 | 88,01 | 105,62 |
| -формування ефективної мотиваційної програми | 0 | 0 | 117,35 | 258,17 | 117,35 | 140,82 |
| Прибуток від реалізації продукції | 2475 | 2965 | 5470,34 | 11769,74 | 2505,34 | 6299,40 |
| Чистий прибуток | 349 | 573 | 2207,8 | 4092,2 | 1634,8 | 1884,4 |
| Середньооблікова чисельність працівників | 86 | 88 | 96 | 101 | 8,00 | 5,00 |
| Продуктивність праці | 180,19 | 203,65 | 211,36 | 265,19 | 7,71 | 53,82 |
| Вартість основних засобів | 10480 | 10352 | 10869,6 | 11413,08 | 517,60 | 543,48 |
| Фондовіддача | 1,54 | 1,69 | 1,87 | 2,35 | 0,18 | 0,48 |
| Фондомісткість | 0,65 | 0,59 | 0,54 | 0,43 | -0,05 | -0,11 |

Джерело: розроблено автором на основі планових показників ресторану «Версаль»

Досліджуючи аналітичні дані представлені в таблиці 3.3. необхідно відмітити позитивні прогнози, щодо впливу заходів формування мотиваційного середовища та його впливу на основні фінансові результати діяльності ресторану «Версаль». Зокрема за досліджуваний період спостерігатиметься зростання виробництва товарної продукції, зокрема здійснивши трендовий аналіз (лінія тренду має наступний вигляд: $y = 3482,3x + 11463$) необхідно відмітити прогнозне зростання виробництва ресторанної продукції на 3482,3 тис.грн. щорічно, при цьому розрахунковий показник 2022 року складатиме 20290,72 тис.грн. (приріст показника становитиме 2798,72 тис.грн.), а у 2023 році зростатиме до рівня 26783,75 тис.грн. (приріст показника складатиме 6493,03 тис.грн.) (рис.3.1).

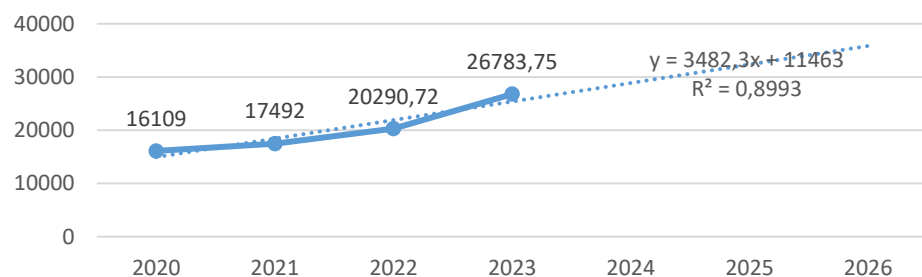


Рисунок 3.1. Поточний та прогнозний обсяг виробництва ресторанної продукції ресторану «Версаль» з урахуванням заходів формування мотиваційного середовища

Джерело: розроблено автором на основі планових показників ресторану «Версаль»

Зростання обсягів виробництва стимулюватиме приріст обсягів реалізації ресторанної продукції та зростання чистого прибутку отриманого в результаті фінансово-господарської діяльності досліджуваного ресторану. Зокрема, приріст прибутку від реалізації за період 2021-2022 рр. складатиме 2505,34 тис.грн., а за період 2022-2023 рр. зростатиме на 6299,54 тис.грн., при цьому зміна прибутку від реалізації спостерігатиметься із показника 2475 тис.грн. у 2020 році (фактичний показник) до рівня 5470,34 тис.грн. у 2022 році і 11679,74 тис.грн. у 2023 році.

Зростання показника прибутку від реалізації вплине на приріст чистого прибутку ресторану «Версаль» на 1634,8 тис.грн. за період 2021-2022 рр. та на

1884,4 тис.грн. за період 2022-2023 рр., при цьому якщо у базовому році значення показника становило 349 тис.грн., то у 2022 році показник збільшується до рівня 2207,8 тис.грн. та до рівня 4092,2 тис.грн. у 2023 році (рис.3.2).

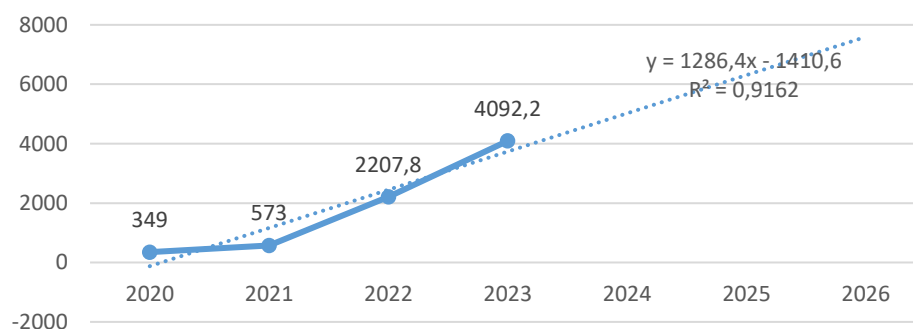


Рисунок 3.2. Поточний та прогнозний чистий прибуток ресторану «Версаль» з урахуванням заходів формування мотиваційного середовища
Джерело: розроблено автором на основі планових показників ресторану «Версаль»

Враховуючи дані трендового аналізу (лінія тренду має наступний вигляд : $y = 1286,4x - 1410,6$) в прогнозному періоді спостерігатиметься приріст показника чистого прибутку на 1286,4 тис.грн. щорічно.

На значну увагу заслуговує факт планового підвищення продуктивності праці на досліджуваному підприємстві, що обумовлюється реалізацією мотиваційних заходів, зокрема планується поетапний приріст показника на 7,71 тис.грн./чол. за період 2021-2022 рр. та на 53,82 тис.грн. / чол. за період 2022-2023 рр.(рис.3.3).

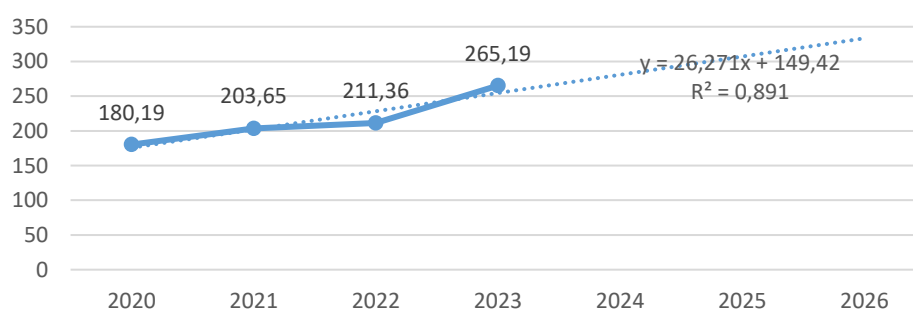


Рисунок 3.3. Поточний та прогнозний приріст продуктивності праці ресторану «Версаль» з урахуванням заходів формування мотиваційного середовища

Джерело: розроблено автором на основі планових показників ресторану «Версаль»

При цьому спостерігатиметься зростання кількості найнятих працівників підприємства, зокрема у 2022 році планується додатковий приріст персоналу на 8 працівників, та у 2023 році на 5 працівників, відповідно, якщо у базовому періоді показник чисельності становив 86 працівників, то у 2022 році зростатиме до рівня 96 працівників та у 2023 році до показника 101 працівника. Зростання зайнятості на підприємств свідчить про ефективне соціально-економічне середовище, що створюється в межах ресторану «Версаль».

Зростання чистого прибутку збільшуватиме загальну вартість майна підприємства, в тому числі і вплине на зростання загальної вартості виробничого потенціалу підприємства – основних засобів, зокрема за досліджуваний період планується приріст показника на 517,6 тис.грн. за період 2021-2022 рр. та на 543,48 тис.грн. за період 2022-2023 рр., в цілому спостерігатиметься приріст загальної вартості основних засобів із показника 10480 тис.грн. до рівня 11413,08 тис.грн.

Зростання загальної вартості основних засобів та обсягу виробництва збільшуватиме ефективність їх використання, що вплине приріст показника фондівіддачі та зниження показника фондомісткості виробництва. Зокрема показник фондівіддачі зростатиме на 0,18 грн./грн. за період 2021-2022 рр. та на 0,48 грн. / грн. за період 2022-2023 рр.(рис.3.4).

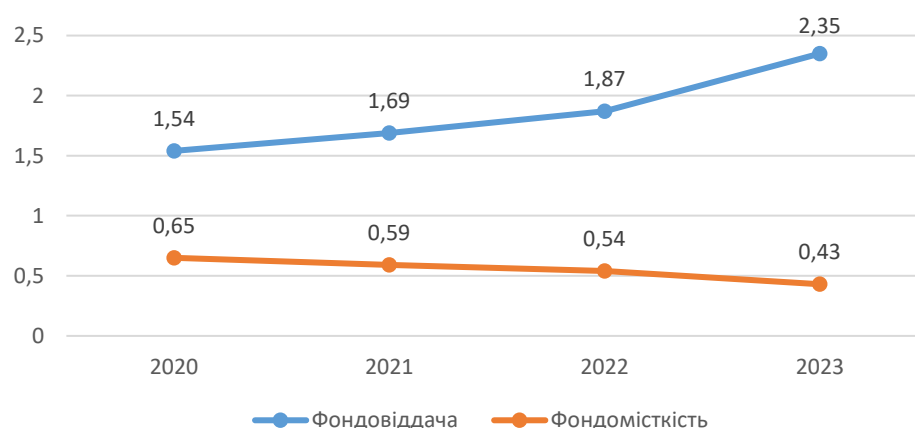


Рисунок 3.4. Динаміка зміни показників фондівіддачі та фондомісткості ресторану «Версаль» за період 2020-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі планових показників ресторану «Версаль»

Поряд із цим, планово знижуватиметься фондомісткість виробництва продукції ресторану «Версаль» із показника 0,65 пункти до 0,43 пункти.

Узагальнюючи результати дослідження та вплив заходів на фінансово-господарської діяльності ресторану «Версаль», слід відмітити наступні позитивні тенденції:

- спостерігатиметься зростання ключових показників фінансово-господарської діяльності – обсягів виробництва, прибутку від реалізації продукції, чистого прибутку, продуктивності праці та фондовіддачі;
- забезпечуватиметься зростання оплати праці та рівня зайнятості на підприємстві;
- відбуватиметься формування позитивного відношення працівників до роботи, колективу, компанії та керівників, підтримання бажаної системи;
- покращуватиметься мотиваційне середовище та зростатиме рівень задоволеності оплатою праці в колективі.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи основні результати представленого у 3 розділі кваліфікаційній роботі слід відмітити наступне:

1.В роботі запропоновано ряд дієвих заходів підвищення мотивації праці на готельно-ресторанному підприємстві, зокрема: важливо диверсифікувати основні форми та системи оплати праці, що дасть можливість вибрати із альтернатив найбільш оптимальну, що стимулюватиме підвищення продуктивності праці, раціоналізує обґрунтованість оплати праці та доцільність трудового поводження працівників; вдосконалювати мотиваційний клімат, що стимулюватиме більш якісні взаємовідносини «роботодавець-працівник», результатом впровадження повинне стати підвищення психологічного клімату та збільшення ступеня задоволеності своєю роботою персоналу закладу; формувати найбільш ефективну мотиваційну модель (програму), що дасть можливість збільшувати винагороди найбільш кваліфікованим працівникам, забезпечить зростання мотивації, а як наслідок трудового потенціалу працівників закладу.

2. Ефективна стимулююча політика орієнтована на працівників закладу дасть можливість збільшити ключові показники фінансово-господарської діяльності – обсяги виробництва та реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці; стимулюватиме зростання праці та підвищуватиме рівень зайнятості підприємства; формуватиметься позитивне відношення до працівників; в цілому, покращуватиметься мотиваційне середовище та поступово збільшуватиметься рівень оплати праці і винагород закладу.

Результати проведеного аналізу впливу заходів удосконалення мотивації праці у ресторані ГРК «Весаль» вказують на зростання чистого прибутку на 1634,8 тис.грн. за період 2020-2021 рр. та на 1884,4 тис.грн. за період 2022-2023 рр.; спостерігатиметься підвищення продуктивності праці на 7,71 тис.грн./чол. за період 2020-2021 рр. та на 53,82 тис.грн. / чол. за період 2022-2023 рр.; збільшуватиметься загальна вартість майна підприємства, в тому числі зростатиме загальна вартість основних засобів, зокрема за досліджуваний період планується приріст показника на 517,6 тис.грн. за період 2020-2021 рр. та на 543,48 тис.грн. за період 2022-2023 рр.

Заходи рекомендовано впроваджувати в практичній діяльності даного закладу.

ВИСНОВКИ

Отже, узагальнюючи досліджене слід сформулювати наступні висновки до роботи:

1. Важливою складовою організації управління підприємствами гостинності виступає мотивація праці персоналу закладу. Як економічна категорія, мотивація праці – це створення привабливих умов (зацікавленості) персоналу у результатах фінансово-господарської діяльності підприємства. Мотивація праці обумовлена різноманітними потребами працівників закладу як матеріальних так і моральних. Основними елементами мотивації праці виступають: матеріальне стимулювання; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії; корпоративна культура; можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення; престижність трудової діяльності та інше.

2. Основними методами мотивації праці персоналу закладу гостинності є матеріальне стимулювання, у відповідності до якого основними мотивами виступають грошові та інші виплати, котрі отримує працівник (основна та додаткова заробітна плата, формування системи матеріального заохочення за результатами праці, надання різноманітних пільг, інші методи мотивації); з іншого боку існують нематеріальні методи мотивації праці у відповідності до якого основними благами є соціально-економічні, організаційно-технічні, психофізіологічні та суспільні заходи.

3. У розвинутих країнах світу система мотивації праці персоналу постійно змінюється та вдосконалюється. В американських компаніях сфери обслуговування існує індивідуальний підхід до мотивації праці кожного працівника враховуючи його риси характеру, особливості праці та досвід роботи. В японських компаніях готельно-ресторанної сфери мотивування персоналу залежить результативності роботи та професійної майстерності, оскільки основний акцент робиться на результат. У компаніях обслуговуючого сектору Великобританії набули поширення різноманітні заохочувальні подарунки (грошові подарунки та винагороди, туристичні путівки, участь у прибутках підприємства). В Україні

система стимулювання персоналу знаходить на етапі формування та розвитку, тому важливим є досягнення зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу.

4. Об'єктом дослідження було обрано ресторан «Версаль» однойменного готельно-ресторанного комплексу. Досліджуваний заклад є досить популярний серед локальних (місцевих) споживачів готельно-ресторанних послуг так і серед гостей міста. Аналізуючи структуру досліджуваного закладу необхідно відзначити наявність банкетних залів, готелю із різноманітними номерами (класу люкс, стандарт, напівлюкс, економ), на території комплексу є сауна (хамам), кабінки для відвідувачів закладу, караоке-бар тощо. Структуру управління закладом розділено на наступні складові: директор ресторану, фінанси та інші служби, кухня, різноманітні зали.

5. Результати оцінки фінансового стану та здійсненого SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про хороший фінансово-економічний стан підприємства, що обумовлено зростанням ключових показників – доходів від реалізації продукції та послуг, активів, наявність чистого прибутку підприємства та додатні показники рентабельності. До негативних чинників діяльності підприємства віднесено приріст заборгованості, відсутність оновлення основного капіталу та низькі показники прибутковості підприємства. Проблемами в діяльності підприємства є незручне місце розташування, недостатність кваліфікованого персоналу, обмежений виробничий потенціал, відсутність дієвої маркетингової політики, орієнтація на постійних клієнтів, недостатня фінансова база.

6. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці де має місце фіксована частина заробітної плати (близько 50-60 % від сукупного доходу), а також змінна частина заробітної плати (40-50% від сукупного доходу). Поряд із матеріальною системою оплати існує і нематеріальна (додаткові відпустки, нагороди та подяки, участь у корпоративних заходах та святах). Система нематеріального стимулювання праці у ресторані «Версаль» ефективно вирішує одне загальне, найважливіше і найскладніше завдання – забезпечення суспільного визнання кожної особистості, повагу до кожного без винятку працівника.

7. В роботі запропоновано ряд дієвих заходів підвищення мотивації праці на готельно-ресторанному підприємстві, зокрема: важливо диверсифікувати

основні форми та системи оплати праці, що дасть можливість вибрати із альтернатив найбільш оптимальну, що стимулюватиме підвищення продуктивності праці, раціоналізує обґрунтованість оплати праці та доцільність трудового поводження працівників; вдосконалювати мотиваційний клімат, що стимулюватиме більш якісні взаємовідносини «роботодавець-працівник», результатом впровадження повинне стати підвищення психологічного клімату та збільшення ступеня задоволеності своєю роботою персоналу закладу; формувати найбільш ефективну мотиваційну модель (програму), що дасть можливість збільшувати винагороди найбільш кваліфікованим працівникам, забезпечить зростання мотивації, а як наслідок трудового потенціалу працівників закладу.

8. Ефективна стимулююча політика орієнтована на працівників закладу дасть можливість збільшити ключові показники фінансово-господарської діяльності – обсяги виробництва та реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці; стимулюватиме зростання праці та підвищуватиме рівень зайнятості підприємства; формуватиметься позитивне відношення до працівників; в цілому, покращуватиметься мотиваційне середовище та поступово збільшуватиметься рівень оплати праці і винагород закладу.

Результати проведеного аналізу впливу заходів удосконалення мотивації праці у ресторані ГРК «Весаль» вказують на зростання чистого прибутку на 1634,8 тис.грн. за період 2020-2021 рр. та на 1884,4 тис.грн. за період 2022-2023 рр.; спостерігатиметься підвищення продуктивності праці на 7,71 тис.грн./чол. за період 2020-2021 рр. та на 53,82 тис.грн. / чол. за період 2022-2023 рр.; збільшуватиметься загальна вартість майна підприємства, в тому числі зростатиме загальна вартість основних засобів, зокрема за досліджуваний період планується приріст показника на 517,6 тис.грн. за період 2020-2021 рр. та на 543,48 тис.грн. за період 2022-2023 рр.

Заходи рекомендовано впроваджувати в практичній діяльності даного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамирова Е.В. Организация управления персоналом на предприятиях сферы ресторанного бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)». М., 2005. 28 с.
2. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4. (дата звернення: 01.11.21).
3. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2016. № 1. С. 55-57.
4. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Т. 3. С. 194 – 197.
5. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra> (дата звернення: 02.11.21).
6. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Комунальне господарство міст*. 2020. № 102. С. 494–498.
7. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf> (дата звернення: 08.11.21).
8. Вакуленко Т.В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економіка, організація і управління підприємством*. 2013. № 5 (61). С. 113–117.
9. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №7(727). С.

10-16.

10. Грузіна І.А. Аналіз системи мотивації персоналу (на прикладі підприємства). *Науково-технічний збірник*. 2020. С. 357 – 363

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

12. Декалюк О.В., Песченюк Л.В. Діагностика проблем мотивації персоналу у міжнародних компаніях в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького Національного університету*. 2010. №1. С.112-114.

13. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 18 – 22.

14. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188 – 193.

15. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2019. №3. С. 155 - 158

16. Івануса А.В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 22.10. С. 380–383.

17. Калініченко Л.Л., Старигана Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 948–951.

18. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 20–24.

19. Козак К.Б., Маркова Г.Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 45–51.

20. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19414/1/> (дата звернення: 08.11.21).
21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
22. Колот А. Організаційно-економічний механізм регулювання доходів працюючих: шляхи вдосконалення. Україна: аспекти праці. 2013. № 2. С. 25-31.
23. Кривошей В.В. Трудовий капітал підприємств ресторанного господарства: теорія та методологія управління: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2019. 39 с.
24. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу підприємств індустрії гостинності: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит»*. 2019. №1. С.11-14
25. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. №3(7) С. 58 – 61.
26. Мащенко М.А. Формування мотиваційного механізму на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 22.16. С. 368 – 369.
27. Мончак З. В., Дуда С.Т. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2007. № 17.4. С. 198–201.
28. Офіційний сайт ресторану «Версаль». URL: <http://versal.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 11.03.2022)
29. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць* / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр

Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.

30. Посадсков Є. Стимулирующие системы: опыт и современная практика. *Человек и труд*. 2002. №4. С. 76-80.

31. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2016. №15/1. С. 58 -62.

32. Рябоконь В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2021. № 5. С. 10-16.

33. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: довідник офіціанта. Львів: Афіша, 2017. 301 с.

34. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2020. № 1. С.94- 96.

35. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178 – 181.

36. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2018. 234 с.

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

38. Ткаченко О.П., Ткачова С.С., Тімченко О.Д., Ольшанський О.В. Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 213–226.

39. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. т. 2. С. 271-274.

40. Фареник О.Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 4(16). С. 98- 102.

41. Фіщук Н.Ю., Василюх Н.В. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2020. №4. (70). С. 170 – 174

42. Хлынов В. Япония: становления новой модели управления трудом. *Мировая экономика и международные отношения*. 1993. №2. С. 102-110.

43. Чобіток В.І., Боровок Є.О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 42. С.342 – 346.

44. Шмиголь Н.М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 175–179.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 2021 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | | |
| первісна вартість | 1001 | | |
| накпичена амортизація | 1002 | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 4468 | 10769 |
| Основні засоби | 1010 | 10480 | 10352 |
| первісна вартість | 1011 | 10895 | 10895 |
| знос | 1012 | (415) | (543) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом □ участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 14948 | 21121 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3094 | 1280 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2825 | 1201 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 2128 | 11609 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | | |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | | |
| Усього за розділом II | 1195 | 5922 | 2568 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 20870 | 23689 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 540 | 540 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 3636 | 3636 |
| Резервний капітал | 1415 | 3426 | 3775 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 349 | 573 |
| Неоплачений капітал | 1425 | () | () |
| Вилучений капітал | 1430 | () | () |
| Усього за розділом I | 1495 | 7951 | 8524 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 4000 | 3700 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8871 | 10108 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 13 | 9 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 32 | 10 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 3 | 1338 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12919 | 15165 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 20870 | 23689 |

Керівник

Головний бухгалтер

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021р.**

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 | 14934 | 12920 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (11969) | (10445) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 2965 | 2475 |
| збиток | 2095 | () | () |
| Інші операційні доходи | 2120 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (686) | (218) |
| Витрати на збут | 2150 | (1183) | (1001) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (108) | (74) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 988 | 1182 |
| збиток | 2195 | () | () |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (263) | (729) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | () | () |
| Інші витрати | 2270 | () | () |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 725 | 453 |
| збиток | 2295 | () | () |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (152) | (104) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 573 | 349 |
| збиток | 2355 | () | () |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 573 | 349 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 11331 | 10198 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 509 | 601 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 182 | 224 |
| Амортизація | 2515 | 102 | 77 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 108 | 72 |
| Разом | 2550 | 12332 | 11174 |

Керівник

Головний бухгалтер

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2020 р.**

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | | |
| первісна вартість | 1001 | | |
| накпичена амортизація | 1002 | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 4268 | 4468 |
| Основні засоби | 1010 | 10557 | 10480 |
| первісна вартість | 1011 | 10895 | 10895 |
| знос | 1012 | (338) | (415) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом □ участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 14825 | 14948 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 2384 | 3094 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 865 | 2825 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 12 | 2128 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 | 2 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2 | |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | | |
| Усього за розділом II | 1195 | 3264 | 5922 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 18089 | 20870 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 540 | 540 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 3636 | 3636 |
| Резервний капітал | 1415 | 3013 | 3426 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 413 | 349 |
| Неоплачений капітал | 1425 | () | () |
| Вилучений капітал | 1430 | () | () |
| Усього за розділом I | 1495 | 7602 | 7951 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 4000 | 4000 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 6448 | 8871 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 11 | 13 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 26 | 32 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 | 3 |
| Усього за розділом III | 1695 | 10487 | 12919 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 18089 | 20870 |

Керівник

Головний бухгалтер

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020р.**

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 | 12920 | 16000 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (10445) | (13018) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 2475 | 2982 |
| збиток | 2095 | () | () |
| Інші операційні доходи | 2120 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (218) | (325) |
| Витрати на збут | 2150 | (1001) | (1197) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (74) | (109) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1182 | 1351 |
| збиток | 2195 | () | () |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (729) | (773) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | () | () |
| Інші витрати | 2270 | () | () |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 453 | 413 |
| збиток | 2295 | () | () |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (104) | (165) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 349 | 413 |
| збиток | 2355 | () | () |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 349 | 413 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 10198 | 12553 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 601 | 765 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 224 | 272 |
| Амортизація | 2515 | 77 | 92 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 72 | 109 |
| Разом | 2550 | 11174 | 13791 |

Керівник

Головний бухгалтер

**Ключові показники фінансового стану ресторану «Версаль»
за період 2019-2021 рр.**

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|--|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| I. ПОКАЗНИКИ МАЙНОВОГО СТАНУ | | | | | | | |
| Коефіцієнт зносу | 0,031 | 0,038 | 0,047 | 0,007 | 0,009 | 22,78 | 23,61 |
| Коефіцієнт придатності | 0,969 | 0,962 | 0,953 | -0,007 | -0,009 | -0,73 | -0,94 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,020 | 0,030 | 0,030 | 0,010 | 0,000 | 50,00 | 0,00 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,001 | 0,007 | 0,008 | 0,006 | 0,001 | 600 | 14,29 |
| Фондомісткість ОЗ | 0,548 | 0,651 | 0,592 | 0,103 | -0,059 | 18,79 | -9,03 |
| Питома вага активної частини основних засобів | 55,60% | 59,60% | 57,80% | 4,00% | -1,80% | 7,19 | -3,02 |
| II. ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ | | | | | | | |
| Коефіцієнт автономії (незалежності) | 0,420 | 0,381 | 0,360 | -0,039 | -0,021 | -9,30 | -5,55 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2,381 | 2,625 | 2,779 | 0,244 | 0,154 | 10,25 | 5,88 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,429 | 0,745 | 0,301 | 0,315 | -0,444 | 73,47 | -59,55 |
| III. ПОКАЗНИКИ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | | | | | | | |
| Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу | 0,724 | 0,615 | 0,562 | -0,109 | -0,053 | -15,03 | -8,67 |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу | 0,420 | 0,381 | 0,360 | -0,039 | -0,021 | -9,30 | -5,55 |
| Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу | 0,580 | 0,619 | 0,640 | 0,039 | 0,021 | 6,74 | 3,42 |
| IV. ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ | | | | | | | |
| Загальна оборотність капіталу | 1,061 | 0,743 | 0,757 | -0,318 | 0,014 | -30,00 | 1,89 |

продовження дод. Д

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| Оборотність мобільних коштів | 5,881 | 2,617 | 6,979 | -3,265 | 4,362 | -55,51 | 166,70 |
| Оборотність матеріальних запасів | 14,986 | 15,252 | 40,363 | 0,266 | 25,111 | 1,78 | 164,64 |
| Оборотність готової продукції | 54,537 | 11,197 | 126,204 | -43,340 | 115,008 | -79,47 | 1027,17 |
| Оборотність ДЗ | 21,864 | 5,481 | 14,922 | -16,383 | 9,440 | -74,93 | 172,22 |
| Середній строк обороту ДЗ | 16,694 | 66,588 | 24,461 | 49,895 | -42,128 | 298,88 | -63,27 |
| Оборотність КЗ | 2,977 | 1,747 | 1,773 | -1,230 | 0,026 | -41,33 | 1,50 |
| Середній строк обороту КЗ | 122,598 | 208,952 | 205,871 | 86,353 | -3,080 | 70,44 | -1,47 |
| Фондовіддача основних засобів | 1,826 | 1,537 | 1,690 | -0,289 | 0,153 | -15,82 | 9,93 |
| Оборотність власного капіталу | 2,525 | 1,949 | 2,102 | -0,576 | 0,153 | -22,82 | 7,88 |
| V. ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ | | | | | | | |
| Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал) | -7223 | -6997 | -12597 | 226 | -5600 | -3,13 | 80,03 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,197 | 0,293 | 0,106 | 0,096 | -0,187 | 48,73 | -63,82 |
| Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності | 0,255 | 0,319 | 0,152 | 0,064 | -0,167 | 25,1 | -52,35 |
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття) | 0,311 | 0,458 | 0,169 | 0,147 | -0,289 | 47,28 | -63,06 |
| Частка оборотних коштів в активах | 0,579 | 0,619 | 0,640 | 0,040 | 0,021 | 6,83 | 3,42 |
| Частка запасів в поточних активах | 0,392 | 0,172 | 0,173 | -0,221 | 0,001 | -56,29 | 0,78 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ГРК «Версаль»