

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 74 с., 8 табл., 3 рис., 56 источников, 4 прил.

КЕЙТЕРИНГ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ,  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ,  
ПРЕМИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА ТРУДА

**Объект исследования** – ООО «Шеф-повар кейтеринг».

**Предмет исследования** – Совершенствование материального стимулирования работников ресторанного хозяйства в ООО «Шеф-повар кейтеринг».

**Цель работы:** проанализировать действующую систему материального стимулирования в сфере ресторанного хозяйства, выявить ее недостатки и разработать практические рекомендации по ее совершенствованию с целью повышения мотивации персонала, эффективности труда и устойчивости кадрового состава.

**Методы исследования:** анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, наблюдение, сравнение, опрос.

**Исследования и разработки:** изучены теоретические основы материального стимулирования персонала; рассмотрены особенности применения материального стимулирования в ООО «Шеф-повар кейтеринг»; проведен анализ действующей системы материального стимулирования на конкретном предприятии

**Областью возможного практического применения** является ООО «Шеф-повар кейтеринг».

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

---

(подпись студента)

## ABSTRACT

Work: 74 p., 8 tab., 3 pic., 56 sources, 4 appendices.

CATERING, INCENTIVE, MOTIVATION, PRODUCTIVITY,  
LOYALTY, EFFICIENCY, BONUSES, LABOR EVALUATION

**Object of research** is company with limited responsibility «Shef-Povar catering».

**Subject of research** Improvement of financial incentives for restaurant workers at Chef Catering LLC.

**The work purpose:** to analyze the current system of financial incentives in the field of restaurant management, identify its shortcomings and develop practical recommendations for its improvement in order to increase staff motivation, labor efficiency and staff sustainability.

**Research methods:** analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, observation, comparison, survey.

**Research and developments:** the theoretical foundations of financial incentives for staff have been studied; the specifics of the use of financial incentives in Chef Catering LLC have been considered; the analysis of the current system of financial incentives at a particular enterprise has been carried out

**Elements of scientific novelty:** is «Shef-Povar catering» LLC.

The author of the work confirms that the calculation and analytical material presented in it correctly and objectively reflects the state of the process under study, and all theoretical and methodological provisions and concepts borrowed from literary and other sources are accompanied by references to their authors.

---

(student's signature)

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретические основы материального стимулирования работников.....	7
1.1 Система материального стимулирования в современных компаниях.....	7
1.2 Основные принципы материального стимулирования персонала предприятия.....	13
1.3 Мотивационная направленность как фактор, влияющий на эффективность работы предприятия.....	27
2 Анализ и оценка процесса материального стимулирования.....	30
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	30
2.2 Процесс управления персоналом в ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	36
2.3 «Анализ системы материального стимулирования персонала на примере ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	39
3 Пути совершенствования системы материального стимулирования персонала.....	47
3.1 Проблемы по созданию морально-психологического климата в ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	47
3.2 Предложения по совершенствованию материального стимулирования персонала ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	51
3.3 Основные направления по оптимизации системы материального стимулирования работников в ООО «Шеф-повар Кейтеринг».....	56
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	62
Приложения.....	67

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ  
ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного мира мотивация персонала является ключевым элементом успешной работы любой организации. Эффективная мотивационная система повышает производительность, улучшает качество продукции и услуг, снижает текучесть кадров и предотвращает конфликты в коллективе.

Вопрос совершенствования мотивации труда остается актуальным как для научных исследований, так и для практического применения. В текущей экономической ситуации востребованы не только высококвалифицированные специалисты, но и мотивированные сотрудники, готовые к саморазвитию и повышению эффективности своей работы.

Современный рынок труда отличается динамичными изменениями и высокой конкуренцией, что требует от организаций постоянного совершенствования подходов к управлению персоналом, включая системы мотивации. Глобальные экономические и социальные трансформации заставляют компании не только удерживать текущих сотрудников, но и привлекать новые таланты.

Мотивационная система выступает важным инструментом для достижения высоких показателей производительности, повышения качества работы, укрепления деловой репутации компании и ее привлекательности для потенциальных сотрудников, а также для формирования благоприятной корпоративной культуры.

Грамотно выстроенная система мотивации способствует росту вовлеченности сотрудников, повышает их удовлетворенность трудом и формирует позитивное отношение к достижению целей. Это, в свою очередь, усиливает общую эффективность организации и ее конкурентные преимущества.

В условиях современного делового мира, где особое значение имеют адаптивность, инновационные подходы и быстрая реакция на изменения внешней среды, система мотивации труда становится важнейшим фактором успешной деятельности организаций. В связи с этим изучение и совершенствование мотивационных механизмов остаются актуальными темами как для научных исследований, так и для практического применения в бизнесе.

Актуальность темы обусловлена тем, что без мотивированного персонала устойчивое развитие компании невозможно. Применение передовых методов стимулирования и теоретических основ мотивации позволяет значительно повысить качество работы организации. Сотрудники

начинают выполнять свои обязанности более эффективно, что способствует росту производительности, повышению профессионального уровня и квалификации, а также снижению текучести кадров. Сегодня человеческий капитал является одним из ключевых элементов успеха компании, что подчеркивает важность правильной мотивации и стимулирования работников.

Цель исследования данной дипломной работы – рассмотреть и проанализировать влияние мотивирования на текучесть персонала в организации.

Задачи данной дипломной работы:

- раскрыть систему материального стимулирования в современных компаниях;
- изучить основные принципы материального стимулирования персонала предприятия;
- рассмотреть мотивационную направленность как фактор, влияющий на эффективность работы предприятия;
- дать организационно-управленческую характеристику ООО «Шеф-повар Кейтеринг»;
- изучить процесс управления персоналом в ООО «Шеф-повар Кейтеринг»;
- проанализировать систему материального стимулирования персонала на примере ООО «Шеф-повар Кейтеринг»;
- предложить пути совершенствования системы материального стимулирования персонала в ООО «Шеф-повар Кейтеринг».

Объект исследования данной дипломной работы – совершенствование материального стимулирования на примере ООО «Шеф-повар Кейтеринг».

Предметом исследования в данной дипломной работе являются системы стимулирования и мотивации труда персонала в ООО «Шеф-повар Кейтеринг».

В данной дипломной работе было показано, как компания успешно использует экономические методы стимулирования труда, и какие дополнительные методы стимулирования труда работников можно ввести на этом предприятии.

В дипломной работе использовались следующие методы исследования: сбор и анализ информации из различных источников и ее последующий анализ, графический метод, литературный метод, табличный метод.

Структура работы: дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические основы материального стимулирования работников**

## **1.1 Система материального стимулирования в современных компаниях**

В современном мире человеческий ресурс считается одним из ключевых и наиболее ценных активов. Со времен возникновения школы человеческих отношений человек перестал восприниматься исключительно как механический исполнитель задач по производству товаров. Теперь он рассматривается как личность, играющая центральную роль в производственных процессах и обеспечивающая успех организации. Для достижения высоких результатов сотрудников необходимо мотивировать и стимулировать. Мотивированный работник с энтузиазмом выполняет свои обязанности, подходит к задачам с ответственностью и старанием, получая удовлетворение от своей деятельности. Это, в свою очередь, приводит к положительным результатам для компании: росту прибыли, снижению текучести кадров, повышению квалификации персонала и минимизации непредвиденных ситуаций. Таким образом, человеческий фактор выступает основным элементом производственного процесса, требующим постоянного стимулирования и мотивации.

Мотивация представляет собой сочетание внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к активной деятельности, направленной на достижение поставленных целей, с приложением определенных усилий, добросовестностью и настойчивостью. Один и тот же сотрудник может выполнять задачи с разной степенью вовлеченности: работать на максимуме своих возможностей или с минимальными усилиями. Он может предпочитать легкие задачи или браться за сложные, выбирать простые пути решения или искать более трудоемкие подходы. Все это определяется уровнем его мотивации и готовностью вкладывать усилия в выполнение работы [6, с. 85].

Процесс эволюции потребностей сопровождает всю историю человечества. Многочисленные примеры из прошлого демонстрируют, как люди придавали особое значение росту потребностей, осознавая их «магическую» силу и влияние на развитие общества.

1. Рациональный уровень потребностей представляет собой научно обоснованный стандарт потребления, к которому должно стремиться общество. Понятие рациональности в потреблении материальных благ

варьируется в зависимости от уровня общественного развития, а также физического и духовного состояния человека.

2. Фактические потребности отражают текущий уровень развития производства и общества. Они различаются для отдельных индивидов, социальных групп и стран, формируясь под воздействием множества факторов. Такие потребности не всегда являются рациональными, примером чего могут служить курение, чрезмерное потребление алкоголя, картофеля или хлеба. В связи с этим одной из ключевых задач общества является формирование рациональной структуры потребностей.

3. Удовлетворяемые потребности – это часть фактически существующих потребностей, которые находят свое удовлетворение в определенный момент времени. Уровень их удовлетворения может варьироваться: некоторые потребности удовлетворяются полностью, другие – частично, а в ряде случаев их удовлетворение может превышать рекомендуемые нормы [22, с. 125].

Потребности характеризуются такими качествами, как настоятельность и эластичность.

Настоятельность потребности отражает их относительную значимость, степень предпочтения, которую человек отдает одним материальным благам или услугам по сравнению с другими. Этот показатель носит индивидуальный характер, хотя в значительной степени определяется условиями окружающей среды, в которой находится человек.

Эластичность потребностей выражается в их способности изменяться количественно и качественно под воздействием различных факторов. Некоторые потребности обладают высокой эластичностью, то есть легко поддаются влиянию определенных условий, тогда как другие остаются относительно стабильными. Существует обратная взаимосвязь между настоятельностью и эластичностью потребностей: чем более настоятельной является потребность, тем менее она эластична и подвержена внешним воздействиям. Например, потребность в пище менее эластична, чем потребность в культурном отдыхе. Потребности в воздухе или воде вообще неэластичны, так как не предполагают выбора.

Суть процессуального подхода к трудовой мотивации заключается в том, что поведение человека определяется не только его потребностями, но и восприятием, ожиданиями и последствиями, связанными с выбранным типом поведения в конкретной ситуации.

В рамках этого подхода существуют три классические теории. Теория ожиданий основана на том, что, кроме наличия активной потребности, необходимым условием мотивации человека является четко оформленная

целевая установка на логическую взаимосвязь затрат, результатов и соответствующей мотивации.

В теории ожиданий существуют три взаимосвязи:

- 1) ожидания в отношении затрат труда и результата (З - Р);
- 2) ожидания в отношении результатов и вознаграждения (Р-В);
- 3) ожидаемая ценность вознаграждения или валентность (В - Ц).

Эти параметры мотивации должны быть эквивалентны, т. е.

$$З = Р = В = Ц.$$

Если это условное равенство соблюдается, мотивация присутствует. Если такой эквивалент (равенство) нарушается, мотивация снижается, или она отсутствует совсем.

В соответствии с теорией справедливости люди всегда субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с аналогичной пропорцией у других людей, выполняющих похожую работу.

В формальном виде это выглядит следующим образом:

$$В1 / З1 = В2 / З2$$

где В1 и В2 – вознаграждение одного и другого человека; З1 и З2 - их затраты как условие вознаграждения.

Если такое равенство нарушается, это говорит о несправедливости, по мнению сравнивающего работника. В результате возникает внутренний или внешний конфликт, снижается мотивация труда и человек работает менее заинтересованно. В такой ситуации возможно следующее:

- 1) убедить работника в объективности вознаграждения за свой труд;
- 2) увеличить уровень вознаграждения данному работнику;
- 3) уменьшить вознаграждение другим работникам [22, с. 126].

Модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В этой модели фигурируют 5 факторов, которые, в конечном итоге, определяют мотивацию. К этим факторам относятся:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Теория мотивации модели Портера-Лоулера показывает, как достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и

особенностей в совокупности с осознанием значимости роли сотрудника. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения, которое получит сотрудник, соответствию степени уверенности и оправданности. Теории мотивации Портера-Лоулера устанавливает прямое соотношение между полученными результатами и соответствующим вознаграждением. Человек имеет возможность удовлетворить текущие потребности посредством получаемого вознаграждения, которое следует за достигнутым результатом.

Типы мотивации:

1. Внешняя мотивация – это побуждение к действию, вызванное обстоятельствами, не связанными с содержанием самой деятельности, а обусловленное внешними факторами по отношению к человеку.

2. Внутренняя мотивация – это стимул, основанный на содержании деятельности, а не на внешних условиях, побуждающий человека к выполнению задач.

3. Положительная и отрицательная мотивация. Положительная мотивация опирается на использование позитивных стимулов, тогда как отрицательная мотивация базируется на применении негативных стимулов.

4. Стабильная и нестабильная мотивация. Стабильной считается мотивация, связанная с основными потребностями человека, так как она не требует дополнительного внешнего усиления.

Существует множество теорий и взглядов на природу мотивации, что делает эту тему предметом активных дискуссий. Однако все подходы сходятся в следующем: потребности человека условно делятся на первичные (биологические) и вторичные (социальные и духовные). Если базовые потребности, такие как потребность в пище, жилье или безопасности, остаются неудовлетворенными, человек не может сосредоточиться на развитии высших, духовных потребностей [3, с. 102].

Эффективная мотивация существенно повышает инициативность сотрудников, улучшает качество их работы и стимулирует творческий подход к задачам. В результате в коллективе формируется благоприятная рабочая атмосфера. Таким образом, грамотная мотивация персонала является неотъемлемой частью успешного развития и функционирования организации.

Стимулирование труда представляет собой метод управления поведением сотрудников, который заключается в целенаправленном воздействии на их действия через изменение условий жизни с учетом мотивов, побуждающих к активности.

Концепция стимулирования тесно связана с понятием производственной команды. Команда и каждый ее участник выступают объектами стимулирования. При управлении коллективом особое внимание

уделяется организации трудового процесса и мотивации сотрудников. Эффективное управление производственной командой начинается с четкого определения целей и задач, стоящих перед ней [1, с. 95].

Стимулирование сотрудников охватывает весь персонал предприятия, а не только производственных работников. В этом контексте важно различать понятия «эффективность труда» и «производительность труда». Производительность труда зависит не только от усилий сотрудника, но и от внешних факторов, таких как внедрение нового оборудования, современных технологий, использование новых материалов или улучшение организации производства. Эффективность труда, напротив, определяется исключительно личными качествами, способностями и усилиями работника при одинаковых условиях. Оба понятия – эффективность и производительность труда – одинаково важны для развития компании, поэтому грамотная мотивация и стимулирование повышают вероятность успеха организации на 50%.

В настоящее время особое значение приобретает восстановление роли финансового стимулирования на предприятиях. Стимулирование работников тесно связано с научной организацией труда, которая включает нормирование труда – четкое определение объема обязанностей сотрудника и ожидаемых от него количественных и качественных результатов.

При стимулировании труда, когда работнику предоставляется вознаграждение за его усилия, направленное на удовлетворение его потребностей, важно учитывать индивидуальные различия. Разные люди придают значение разным аспектам: для человека с высоким доходом дополнительное время для отдыха может быть предпочтительнее, чем сверхурочная оплата. Для сотрудников, занятых интеллектуальной деятельностью, признание коллег и интересная работа могут быть важнее, чем дополнительный заработок, который они могли бы получить, занимаясь, например, торговлей. Таким образом, вознаграждение за труд может быть внутренним (например, удовлетворение от работы) и внешним (например, денежные выплаты).

Внутренняя награда – это удовольствие, которое человек получает от работы, от уважения со стороны коллег, от вовлеченности в коллектив.

Внешнее вознаграждение – это материальные блага, продвижение по служебной лестнице и повышение социального статуса.

Таким образом при стимулировании сотрудников, и не только финансовом, руководителю необходимо определять потребности сотрудников таким образом, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись раньше потребностей более высокого уровня. При стимулировании сотрудников необходим индивидуальный подход как к

сотрудникам разного социального и должностного статуса, так и к отдельным сотрудникам внутри разных групп.

В настоящее время многие руководители рассматривают мотивацию и стимулирование сотрудников исключительно как увеличение заработной платы. Более того, свыше 80 % работников разделяют это мнение, считая, что мотивация ограничивается материальными аспектами. Такое понимание является ошибочным и упускает важные аспекты этой проблемы.

Повышение зарплаты – не единственный способ финансового стимулирования, и такой подход не всегда эффективен. Например, увеличение заработной платы в отделе продаж не гарантирует повышения качества работы. Скорее всего, сотрудники не станут работать с большей отдачей или ответственностью. Однако если изменить структуру оплаты, сделав ее сдельной и гибкой, сократить фиксированную часть, но увеличить процент от продаж, так что итоговая зарплата превысит прежнюю при том же объеме работы, это может стать мощным стимулом для сотрудников [14, с. 68].

Также к финансовым стимулам можно отнести бонусную систему. Например, на некоторых наиболее развитых предприятиях существует 3 вида бонусов:

1. Ежемесячные бонусы. Сумма составляет примерно 1/3 от базового оклада. Она присуждается сотрудникам, чей результат признан лучшим за прошедший месяц в их подразделении. Награда присуждается одному сотруднику в каждом подразделении

2. Квартальная премия. Сумма равна средней фактической заработной плате работника, включая премии и надбавки. Она выплачивается трем лучшим сотрудникам организации, независимо от их подразделения, каждые четыре месяца.

3. Ежегодный бонус. Она выплачивается лучшему сотруднику за год. Сумма равна трем фактическим зарплатам работника. Он дается один раз в год. Следует отметить, что такие бонусы для организации являются небольшими, незначительными расходами. Но этот метод мотивации позволяет значительно повысить эффективность сотрудников, повысить их инициативу и привнести в организацию позитивный дух соперничества

Также можно продать некоторые акции сотрудникам по очень низкой цене – тогда у всех сотрудников, даже самого низкого уровня, будет стимул работать и делать все для процветания компании.

К методам стимулирования можно отнести:

- ценные подарки;
- моральные поощрения;
- отгулы и дополнительные отпуска;

- привлечение средств персонала под процент;
- долевое участие персонала в прибыли;
- продажа акций компании.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все методы в разной степени. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [15, с. 28].

Дополнительные методы стимулирования:

- оплата общественного транспорта;
- питание на работе;
- ссуды работникам;
- медицинское обслуживание;
- страхование;
- обучение за счет компании;
- иное (путевки, отдых, оплата бензина);
- оплата жилья.

Таким образом наиболее эффективными из способов мотивации труда являются улучшение условий труда и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Также огромное влияние на качество работы оказывает отношение руководства к саморазвитию сотрудников. Например, если руководство дает бонусы за профессиональное развитие сотрудников, за получение дополнительного высшего образования, посещение семинаров и курсов, то качество работы заметно улучшится, сотрудники будут рады развиваться.

## **1.2 Основные принципы материального стимулирования персонала предприятия**

Стимулирование персонала составляет важную часть системы управления кадрами. Отсутствие продуманной системы стимулирования препятствует увеличению доходов компании и укреплению ее конкурентных позиций на рынке.

Стимулирование представляет собой экономическое воздействие, использование материальных мотивов, которые побуждают сотрудников

действовать в интересах и для достижения целей тех, кто применяет данные меры.

Итак, под стимулированием работников подразумеваются действия, направленные на рост прибыли организации за счет повышения производительности и качества работы сотрудников.

В современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя также другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду и др.

Сущность стимулирования работников заключается в стимулировании высоких трудовых показателей, формировании определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации, побуждении работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей. На предприятиях используются социологические, психологические и экономические методы управления, которые в большинстве своем основаны на механизмах стимулирования [10, с. 86].

В экономике работник и работодатель взаимодействуют на двух уровнях:

- на рынке труда, где определяется ставка заработной платы и происходит заключение коллективного договора;

- внутри предприятия, где устанавливаются формы и системы оплаты труда, фиксирующие для конкретных рабочих мест, групп, работ, профессий, должностей и видов деятельности конкретные зависимости между оплатой работников и результатами их труда.

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

При стимулировании наемных работников нужен индивидуальный подход как к работникам разного социального и должностного статуса, так и к отдельным работникам в пределах различных групп.

При создании системы стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов комплексности, системности, регламентации, специализации,

стабильности, целенаправленного творчества.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу торгового предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Если принцип комплексности ориентирован на формирование системы стимулирования с учетом всех ее составляющих, то принцип системности акцентирует внимание на выявлении и устранении противоречий между этими составляющими, а также на обеспечении их согласованности. Это позволяет создать сбалансированную систему мотивации, в которой все элементы взаимодействуют между собой и способствуют достижению целей организации. Примером реализации принципа системности может служить система морального и материального поощрения сотрудников, которая базируется на данных оценки качества работы и вкладе конкретного работника. Таким образом, между качеством труда, его результативностью и вознаграждением устанавливается прямая и логичная взаимосвязь.

При разработке системы мотивации необходимо четко определить и зафиксировать должностные обязанности работников, конкретные результаты их деятельности и затраты труда. Это означает, что каждый работник должен ясно понимать круг своих задач и ожидаемые от него итоги. Также важно установить четкие и понятные критерии, по которым будет оцениваться итог работы каждого сотрудника. Вместе с тем, такая регламентация не должна препятствовать проявлению творческого подхода, который, в свою очередь, должен быть учтен при определении уровня поощрения [12, с. 121].

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- обеспечение работников необходимой для выполнения возложенных на них задач информацией;
- распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы.

Она включает в себя:

- определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- определение количественной оценки по каждому из показателей;
- создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Стабильность в коллективе подразумевает наличие сплоченной команды, отсутствие высокой текучести кадров, а также четкое распределение функций и задач, которые выполняются в установленной последовательности. Все изменения, внедряемые в деятельность предприятия, должны реализовываться таким образом, чтобы не нарушать нормальное функционирование отдельных подразделений или конкретных работников. Только при соблюдении этого условия можно избежать снижения производительности труда и ухудшения качества выполняемых задач.

Система мотивации, внедренная на предприятии, должна поощрять инициативу и творческое мышление сотрудников. Это включает в себя стремление к нахождению новых и более рациональных способов организации торгового процесса и управленческой деятельности.

При проектировании системы поощрения в торговой сфере важно учитывать справедливое соотношение в оплате между работами различной сложности, а также между специалистами разного уровня квалификации.

Кроме того, при формировании системы стимулирования необходимо соблюдать принцип ее адаптивности. Гибкий подход в мотивации позволяет работодателю, с одной стороны, гарантировать сотруднику стабильный доход, соответствующий его профессиональному опыту и компетенциям, а с другой – увязывать его заработок с индивидуальными результатами труда и общими итогами работы предприятия [20, с. 107].

Гибкость в системе оплаты труда реализуется преимущественно через внедрение дополнительных персональных доплат к основной заработной плате. Сфера применения таких гибких выплат достаточно обширна: сюда входят индивидуальные надбавки за профессиональный стаж, уровень квалификации, образование и прочие показатели. Также к ним относятся коллективные премии, ориентированные в основном на рабочих, участие в прибыли, предназначенное для специалистов и управленческого персонала, а

также разнообразные формы социального поощрения. Только комплексное использование всех этих форм стимулирования, охватывающее весь штат сотрудников, способно обеспечить нужный мотивационный эффект.

Именно благодаря внедрению гибких систем оплаты труда, основанных на объективной оценке рабочих мест и должностных обязанностей, а также на механизмах участия работников в распределении прибыли и в коллективных премиях за снижение затрат на оплату труда, можно преодолеть недовольство персонала существующей системой вознаграждения и уровнем дохода.

Эффективная система мотивации в торговой организации должна привести к повышению общей результативности ее деятельности. Это, в свою очередь, достигается через рост производительности и качества труда каждого работника. При этом предпринимателю следует учитывать необходимость привлечения и долгосрочного удержания квалифицированных кадров, повышения уровня производительности, улучшения обслуживания клиентов, увеличения отдачи от инвестиций в персонал, усиления вовлеченности сотрудников как в достижение индивидуальных целей, так и в успехи всего предприятия, а также повышения социального статуса работников.

С этой целью используются как материальные, так и нематериальные формы мотивации, включая заработную плату, участие в распределении прибыли, коллективные формы премирования, индивидуальный подход к оплате труда, моральное поощрение и предоставление социальных льгот.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду. Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К ним можно отнести:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть, как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Гарантированные государством социальные льготы обязательны для предприятий всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер [25, с. 54].

Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы и не предусмотренные законом. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия торговли. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

В связи с этим можно выделить ряд функций добровольно предоставляемых предприятием сотрудникам социальных льгот:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями предприятия;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они

отождествляют себя со своим предприятием;

- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;
- создание положительного имиджа о предприятии у его сотрудников и у общественного мнения.

Добровольные социальные льготы можно разделить на четыре вида:

- социальные льготы в денежном выражении;
- обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости;
- предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия;
- социальная помощь семье и организация досуга работников и членов их семей.

Социальные льготы в денежном выражении несут в себе принцип, аналогичный денежному вознаграждению. К таким льготам может быть отнесено право приобретения для сотрудников акций предприятия по сниженной цене. Тем самым достигается цель вовлечения наемного работника в совладение предприятием, что формирует у работника чувство хозяина, бережное отношение к имуществу предприятия. Формы участия наемного работника в капитале предприятия могут быть разными. Это и бесплатные акции, и обычные акции со скидкой на определенный процент от рыночного курса акций, и привилегированные акции без права голоса на общем собрании акционеров.

Кроме того, к социальным льготам в денежном выражении относятся различные выплаты работникам к личным торжествам. Причем размер выплаты и длительность дополнительного отпуска могут зависеть от стажа работы на предприятии.

Обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости также несет существенную стимулирующую роль для сотрудников. Работники держатся за свою работу, зная, что после выхода на пенсию они получат от предприятия дополнительную поддержку, что, в свою очередь, поможет им сохранить жизненный уровень, не спуститься вниз по социальной лестнице.

Серьезную стимулирующую роль, особенно во времена кризисов и инфляции, несет в себе предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия [9, с. 96].

Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы:

- организация питания сотрудников;

- обеспечение жильем и льготами по его приобретению;
- организация медицинской помощи;
- социально-консультативная помощь.

Затраты на организацию питания сотрудников, как правило, распределяются между работником и работодателем. Сотрудник оплачивает только стоимость продуктов в заготовке, тогда как предприятие берет на себя остальные расходы, связанные с обеспечением питания – оплату труда кухонного персонала, содержание столовой и другие сопутствующие затраты. Таким образом, работник покрывает примерно треть общей стоимости питания, а оставшиеся две трети финансируются предприятием.

Серьезным мотивирующим фактором также является предоставление сотрудникам жилья и различных льгот, связанных с его приобретением. Существует несколько возможных форм такой поддержки. Например, предприятие может построить жилой фонд и сдавать квартиры своим сотрудникам по сниженной арендной плате. В дальнейшем у сотрудника появляется возможность выкупить жилье, постепенно выплачивая его стоимость в течение всей трудовой деятельности, и тем самым к выходу на пенсию решить жилищный вопрос. Также возможно предоставление ипотечного кредита на льготных условиях – с пониженной процентной ставкой – для самостоятельной покупки жилья сотрудником.

В систему социальных гарантий может входить и организация медицинского обслуживания. Это включает прикрепление сотрудников к определенным медицинским учреждениям и предоставление им необходимой помощи за счет предприятия.

Существует несколько видов стимулирования труда: пропорциональное, прогрессивное и регрессивное [36]. При пропорциональном стимулировании мотивация основывается на фиксированной величине стимула, признанной стандартной. В этом случае увеличение продолжительности или интенсивности трудовых усилий приводит к соответствующему, прямо пропорциональному увеличению вознаграждения.

О прогрессивном стимулировании говорят в том случае, если трудовая активность основывается на возрастающей мере стимула; одинаковые затраты усилий во времени предполагают все большую меру стимула, поскольку происходит адаптация к самому стимулу. На практике это проявляется в том, что повышение заработной платы на определенном отрезке времени вызывает эффект энтузиазма, затем происходит адаптация к достигнутому, снова возникают ожидания увеличения вознаграждения, а стимулирующее значение прежнего повышения оплаты теряется.

В случае регрессивного стимулирования трудовая активность основывается на убывающей мере стимула, поскольку во времени происходит адаптация к самой трудовой деятельности. То есть многие формы трудовой деятельности предполагают для человека особую сложность в начальный период, на стадии освоения или апробации: именно этому периоду и должна соответствовать максимальная мера стимула. Со временем человек приспособляется к трудовой деятельности, легче достигает результата и значимость: оплата труда снижается и замещается значимостью творческого процесса [21, с. 45].

С учетом конкретных задач, решаемых организацией, показатели премирования должны быть нацелены на поддержание уже достигнутого (предельно высокого или допустимого) их уровня, либо на дальнейшее улучшение исходного уровня показателя премирования – перевыполнение задания, повышение уровня по сравнению с базой, рост (прирост) по сравнению с предыдущим периодом.

В качестве конечных результатов работы предприятия могут выступать результаты коммерческой деятельности и финансовой деятельности.

К числу основных показателей, по которым оценивается эффективность коммерческой деятельности предприятия, можно отнести объем товарооборота, уровень рентабельности продаж, количество используемых сбытовых каналов, удельные издержки на один рубль товарооборота, расширение товарного ассортимента и другие аналогичные параметры.

Для оценки финансового состояния предприятия применяются такие показатели, как объем полученной прибыли, рентабельность, коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости, а также другие финансовые индикаторы.

Вознаграждение работников на основе итогов деятельности всего предприятия имеет четко выраженную целевую направленность. Оно дополняет существующую систему оценки и оплаты труда, повышая ее гибкость и стимулирующую силу.

С помощью разовых премий руководящий состав может поощрять проявление таких характеристик качества труда, которые трудно поддаются количественному измерению, но оказывают значительное влияние на конечный результат – это дисциплина, инициативность, добросовестное выполнение обязанностей и другие подобные качества.

На практике применяется три основных подхода к распределению подобного вознаграждения: равное распределение между всеми сотрудниками вне зависимости от должности; пропорциональное начисление в зависимости от заработной платы; распределение с учетом таких факторов,

как оклад, стаж, занимаемая должность, условия труда и другие характеристики.

При формировании системы оплаты труда на предприятии важно также рассмотреть механизм распределения добавленной стоимости между работодателем и наемными сотрудниками. В настоящее время это распределение, как правило, осуществляется в пользу работодателя. Однако в целях укрепления корпоративных интересов и построения эффективной модели социального партнерства необходимо пересматривать данное соотношение в пользу большего участия работников в созданной добавленной стоимости.

В практике организации оплаты труда важно также учитывать текущее и перспективное стимулирование. Текущее стимулирование направлено на удовлетворение потребностей работника на данный момент, перспективное стимулирование связано с будущим увеличением собственности, карьерой, стабильностью материального положения и т.п. Для работников, которые удовлетворяют привычные для них потребности, большое значение приобретают перспективные стимулы.

Особое внимание также следует обратить на стимулирование повышенных деловых качеств. При этом необходимо решить две проблемы: выбор приоритетов для установления надбавок за профессиональное мастерство и определение размеров доплат, которые будут выплачиваться конкретному работнику. Как правило, при этом учитываются знания, умения и опыт работника, владение передовыми приемами работы, наличие документов, подтверждающих постоянный рост профессиональной подготовки. Правильному и обоснованному выбору кандидатов для установления надбавок за высокие личные деловые качества может способствовать система «оценки заслуг» работников, в процессе которой по определенной системе оцениваются результаты деятельности и деловые качества каждого сотрудника.

Размеры надбавок могут иметь широкий диапазон, важно только, чтобы они соответствовали деловым качествам. Но установленные размеры надбавок вместе с другими слагаемыми системы оплаты труда должны обеспечивать высококвалифицированным специалистам уровень заработной платы не ниже данной группы работников в пределах определенной территории, на которой эти работники могут взаимодействовать и делиться информацией [30, с. 97].

Чтобы не допустить необоснованности расширения такой формы стимулирования и не превратить надбавки за профессиональное мастерство в простую систему роста заработной платы, рекомендуется определить на эти цели процент от фонда заработной платы.

При выборе критериев для установления надбавок за профессиональное мастерство и определения размеров доплат следует исходить из результатов трудового процесса, если в организации обеспечивается полная загрузка работников. В этом случае деловые качества проявляются в более высокой производительности труда, более высоком качестве выполняемых работ, более бережном отношении к используемым ресурсам.

В тех случаях, когда по определенным причинам работники не могут быть полностью загружены работой, основанием для назначения надбавок могут служить их потенциальные способности, которые пока не реализуются в полной мере, но обязательно проявятся при создании соответствующих условий. Однако в современных условиях уровень оценки творческого вклада на предприятиях остается низким. Многие исследования свидетельствуют о том, что на рабочих местах недостаточно востребованы таланты, инновационные предложения и инициатива сотрудников.

На предприятиях, как правило, разрабатывается специальное положение о материальном поощрении, в котором прописываются общие принципы, условия и размеры премий, а также основания для их уменьшения или отмены. Кроме того, в документе устанавливаются правила начисления надбавок за стаж работы.

В рамках положения о стимулировании труда могут предусматриваться различные формы материального поощрения, в том числе:

- премии по итогам работы за месяц, квартал или год для каждого сотрудника;
- вознаграждение за выполнение особо значимых задач;
- процентные надбавки за стаж;
- субсидии на питание;
- единовременные выплаты при уходе в ежегодный отпуск;
- компенсации за санаторно-курортное лечение.

Торговое предприятие самостоятельно определяет порядок начисления премий, их размеры, а также условия для снижения или отмены выплат, исходя из особенностей своей хозяйственной деятельности.

Показатели и условия премирования должны быть конкретными, четко сформулированными. Они должны поддаваться количественному измерению и основываться на действующем учете и отчетности. Их расчет должен быть простым и понятным для работников. Показатели и условия премирования следует дифференцировать по категориям работников. При этом показателей и условий премирования не должно быть много.

Основанием для начисления премий являются данные бухгалтерской и статистической отчетности по итогам работы предприятия за отчетный месяц.

При отсутствии средств премии не выплачиваются. В положении о премировании целесообразно предусмотреть способ расчета премии. Как правило, начисление премий производится на заработок по окладам за фактически отработанное время. При этом целесообразно указать, на какие надбавки и доплаты премия начисляется и на какие не начисляется. Кроме того, необходимо четко определить, как начисляется премия на заработок за сверхурочное время, за работы в выходные и праздничные дни. Как правило, премия начисляется на заработок по одинарным сдельным расценкам или на одинарную тарифную ставку (оклад). Размеры и шкала премирования определяют величину премии.

Одновременно на предприятиях должно разрабатываться положение о снижении размеров выплаты премий за различные нарушения, упущения в работе. Лишение премий также оформляется приказом руководителя предприятия с указанием причины.

Для стимулирования труда в коллективных договорах может быть определена натуральная форма премирования (бесплатная выдача специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты отдельным категориям работников, работающих в неотопливаемых помещениях, на открытом воздухе).

В соответствии с действующими инструктивными материалами расходы, направленные на материальное стимулирование, могут осуществляться за счет:

- расходов на оплату труда, отражаемых в издержках обращения;
- чистой прибыли.

Совершенствование материального стимулирования работников обеспечивает рост не только экономической, но и социальной эффективности, которая является важнейшей предпосылкой благополучия предприятия и его работников.

Для повышения материального стимулирования работников при заключении коллективных договоров на торговых предприятиях могут быть предусмотрены следующие виды доплат:

- за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующего работника с использованием на эти цели части тарифной ставки временно отсутствующих работников;
- за совмещение профессий, расширение зон обслуживания или увеличение объема работ;
- доплаты работникам, для которых рабочий день устанавливается с разделением смены на две части, за фактически отработанное время в день (в % к тарифной ставке (окладу));
- за вредные условия работы (например, на складах бытовой химии).

Трудовое законодательство регламентирует доплаты за работу:

- в ночное время;
- в выходные и праздничные дни;
- в сверхурочное время.

Надбавки к заработной плате начисляются к окладу. Они определяются предприятием самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и условия таких выплат определяются в коллективном договоре или трудовом контракте. Наиболее типичными могут быть надбавки за высокое профессиональное мастерство, за достижения в труде, за выполнение особо важных работ [29, с. 64].

Построение рациональной системы стимулирования персонала базируется на его мотивации.

К основным проблемам, связанным с мотивацией персонала, относят:

- медленное развитие предприятия, постоянные срывы планов и их пересмотры. Зачастую это происходит потому, что сотрудники не достигают в своей работе тех результатов, которых можно достичь и на которые рассчитывает руководство;

- отсутствие у сотрудников собственной инициативы, сведение «на нет» инициативы других, ожидание распоряжений руководства даже по поводу решения простых задач;

- высокая текучесть кадров, отсутствие на предприятии многих нужных специалистов.

Эти и многие другие проблемы зачастую связывают с техникой и с внешними условиями, а не с людьми, интерес которых может гарантировать лучшее решение.

Основная цель разработки и внедрения системы стимулирования – это повышение эффективности деятельности предприятия за счет достижения единства действий руководства и остальных сотрудников, работы каждого сотрудника наилучшим для предприятия образом.

Материальное стимулирование работников включает:

- денежные стимулы – заработная плата, включая все виды премий и надбавок;

- натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, сотового телефона и др.

Основу денежного стимулирования составляют:

- а) должностной оклад. Он может складываться из цены должности, цены профессиональной квалификации, цены стажа работы на предприятии;

- б) премиальное вознаграждение, которое может рассчитываться раз в полгода с корректировками, например, раз в месяц или раз в квартал. Премиальное вознаграждение выплачивается за:

– реальный вклад работника (в денежном выражении) в доходы компании;

- инновационность служебных действий и их эффективность;
- деловой риск, его реальную и перспективную полезность;
- отсутствие пропусков работы (по болезни, за свой счет и т.д.);
- профессиональную самоподготовку;

в) поощрение руководителей компании, при котором создается специальный фонд директора, из которого выплачиваются поощрения за:

– оперативное и качественное выполнение личных поручений высшего руководства;

– творческую разработку идей (предложений руководителя);

– проявление работником профессиональной самоотверженности, а также в связи со значительными событиями (рождение ребенка, юбилей, получение диплома, свадьба и т.д.).

Все виды материального поощрения и штрафных санкций должны получать этическое обоснование. Они должны быть заслужены сотрудником и своевременны.

Как правило, штрафные санкции предусматриваются за следующие виды нарушений:

- невыполнение плановых заданий;
- несвоевременное взимание дебиторской задолженности;
- приписки и искажения в отчетности (некачественное и несвоевременное представление отчетности и документации);
- нарушение установленных цен и тарифов на оказываемые услуги;
- привлечение к административной и уголовной ответственности;
- халатное, небрежное отношение к оборудованию, инвентарю, мебели, автотранспорту и другим материальным ценностям компании;
- разглашение коммерческой тайны;
- несоблюдение этических норм служебного поведения;
- нарушение правил противопожарной безопасности;
- нарушение трудовой и производственной дисциплины.

К моральному стимулированию относятся вручение грамот, почетных знаков, представление к наградам, занесение на Доску почета, вручение благодарственных писем родителям молодых специалистов, памятных подарков ко дню рождения сотрудников и другим праздничным событиям в жизни сотрудников предприятия [3, с. 73].

Таким образом к результатам внедрения системы стимулирования можно отнести следующие:

– повышение производительности труда, в том числе за счет улучшения результатов в отдельных областях: сбыт, снабжение,

производство, качество планирования и учета и т.д.;

- снижение неоправданных расходов на оплату труда, оптимизации расходов на персонал с точки зрения отдачи на рубль вложений за счет привязки размера вознаграждения каждого работника к полезности его труда для предприятия;

- снижение затрат на управление, экономия времени руководителей за счет ликвидации мелочной опеки и контроля деятельности подчиненных;

- снижение текучести кадров, сохранение и развитие интеллектуального потенциала предприятия;

- формирование у персонала устойчивых моральных стимулов к производительному и активному труду с ориентацией на цели предприятия;

- экономия ресурсов предприятия, на расходование которых соответствующие работники имеют влияние;

- повышение управляемости, т.е. выполнение ставящихся перед сотрудниками задач и в итоге достижение целей, поставленных перед предприятием. Система стимулирования персонала складывается из материального и морального стимулирования.

### **1.3 Мотивационная направленность как фактор, влияющий на эффективность работы предприятия**

К основным моральным методам стимулирования можно отнести:

- предоставление возможности продвижения по службе;
- обучение работников предприятия, повышение их квалификации;
- предоставление более сложной и интересной работы, возможность выбора и учет индивидуальных предпочтений;

- информирование о результатах труда работников и предприятия в целом;

- проведение систематической оценки и поощрения хорошо выполненной работы;

- обеспечение персонального внимания к человеку, его личным целям, проблемам, помощи в решении проблем и реализации целей;

- вовлечение работника в принятие решений, в управление предприятием (изменения в работе организации должны приниматься с согласия работников, должна присутствовать «безопасность» при высказывании мнения, позитивный опыт обсуждения проблем);

- проведение выплаты компенсаций за дополнительно выполненную работу;

- предоставление возможности самовыражения, проявления инициативы;
- обеспечение доступности информации о качестве труда работника, о способах, по которым его оценивают, о калькуляции его вклада в успех предприятия;
- создание имиджа компании (положительная известность компании, спонсорская деятельность, участие в выставках и т.д.);
- поддержание корпоративной культуры, атмосферы, совместное проведение праздников, дней рождений и т.д.;
- привлечение к совладению компанией и участию в управлении.

Следует также учитывать такие формы взаимодействия с персоналом, как предоставление бесплатной юридической поддержки по личным вопросам, оформление сотрудникам льготных займов, а также практикуемые во многих организациях поощрения в виде оплаченных билетов на культурные мероприятия – концерты, театральные постановки или праздничные ужины. Такие меры, как правило, адресованы работникам, которые в течение года не оформляли больничные, не опаздывали и не нарушали трудовую дисциплину.

В дополнение к материальному и моральному стимулированию все большее внимание руководители предприятий начинают уделять патерналистским мерам, то есть проявлению заботы о сотрудниках. Указание в трудовом договоре элементов патернализма способствует усилению мотивации работников. К таким элементам можно отнести:

- организацию питания на рабочем месте;
- льготное или бесплатное медицинское обслуживание;
- предоставление путевок в пансионаты или детские лагеря;
- оказание материальной помощи;
- организацию досуга и отдыха;
- проведение стажировок и обучение, в том числе за рубежом, и другие формы поддержки.

В последние годы все чаще используются особые формы премирования, чаще всего в виде разовых выплат, которые могут предоставляться как отдельным сотрудникам, так и коллективам.

Любая система поощрения должна быть ориентирована на усиление материальной заинтересованности персонала в достижении высоких количественных и качественных показателей труда, а также на оптимизацию производственных расходов и повышение уровня рентабельности [22, с. 138].

Основой определения эффективности систем премирования являются расчетные ограничения в выплате премий работникам:

- сумма всех премиальных выплат при любом значении

перевыполнения плановых показателей не может превышать сумму прибыли, полученной в результате применения данной системы;

– премирование обычно приводит к росту фонда заработной платы, а это, в свою очередь, ведет к увеличению различных выплат из прибыли (налоги на социальное страхование, в фонд занятости, пенсионный фонд и т.п. в процентах от фонда заработной платы).

Наиболее часто применяется экономическое обоснование размера премий, выплачиваемых за превышение запланированных объемных показателей. При этом сумма премиальных за выполнение производственного плана включается в общий фонд оплаты труда, который, в свою очередь, учитывается в структуре себестоимости выпускаемой продукции. В рамках премиальной системы оплаты перевыполнение плановых заданий увеличивает удельные расходы на оплату труда за счет начисленных премий из фонда заработной платы. Однако параллельно снижаются так называемые условно-постоянные накладные расходы в расчете на единицу продукции. Таким образом, использование премиальных систем становится экономически выгодным в тех случаях, когда полученная экономия на условно-постоянных расходах превышает затраты на выплату премий за перевыполнение планов, а часть сэкономленных средств может быть направлена на снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Следовательно, при проектировании и реализации системы мотивации важно учитывать, что как мотивы, так и стимулы имеют индивидуальный характер. То, что может эффективно мотивировать одного работника, может оказаться абсолютно неэффективным для другого. Кроме того, одинаковые формы стимулирования, применяемые на протяжении длительного времени, постепенно теряют свою результативность, поэтому рекомендуется периодически их пересматривать и варьировать. И наконец, поскольку каждое предприятие имеет свои уникальные особенности, разработка системы стимулирования должна осуществляться индивидуально – с учетом специфики конкретной организации и ее нужд.

## **2 Анализ и оценка процесса материального стимулирования**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика**

ООО «Шеф-повар Кейтеринг» зарегистрировано по адресу: г. Минск, пр. Партизанский, д.2, корп.1, пом. 1, кабинет 31.

Целью деятельности является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Директор предприятия:

– имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочие реквизиты;

– имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков.

Директор руководствуется следующими внутренними документами: свидетельство индивидуального предпринимателя, коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры.

При приеме на работу на предприятие обращает особое внимание на наличие у работника среднего специального, или высшего образования. Любое высшее образование, помогает работнику общаться с покупателем на достойном уровне. Решение о приеме на работу принимается директором. После чего оформляются следующие документы:

- приказ о приеме на работу;
- заключается трудовой договор;
- договор о полной индивидуальной материальной ответственности;
- обязательство о неразглашении и соблюдении конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну;
- запись в трудовой книжке.

Под учетной политикой организации понимается совокупность используемых организацией способов ведения бухгалтерского учета, расчета налогов и иных платежей.

Порядок выбора и обоснования учетной политики организации установлены Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации». Последовательность применения учетной политики означает, что организация применяет учетную политику последовательно от одного отчетного года к другому, а это, в свою очередь, избавляет организацию от

необходимости ежегодного составления новой учетной политики, за исключением внесения изменений в уже действующую.

Методический аспект учета включает в себя следующие вопросы: по какой форме осуществляется бухгалтерский учет, с помощью каких методов оцениваются производственные запасы, какой применяется способ учета готовой продукции и ее реализации, как классифицируются основные средства, по какому методу начисляется амортизация, порядок проведения инвентаризации, учет незавершенного производства, принципы образования фондов и резервов и др.

Руководство бухгалтерским учетом ООО «Шеф-повар Кейтеринг» возлагается на главного бухгалтера. Указания и распоряжения главного бухгалтера по вопросам соблюдения правил ведения учета, оформления и представления для учета необходимых документов и сведений являются обязательными для всех структурных подразделений и работников предприятия.

Все проекты договоров со сторонними организациями и другими субъектами хозяйствования по вопросам, связанным с осуществлением расчетов между сторонами, в обязательном порядке согласовываются с главным бухгалтером (лицом, его замещающим).

На основании типового плана счетов с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности предприятия разрабатывается и ведется внутренний план счетов с разбивкой по субсчетам и аналитическим счетам.

Организацию и ведение сводного учета затрат на производство, калькулирование фактической себестоимости продукции, составление и представление сводной бухгалтерской отчетности по предприятию обеспечивает главный бухгалтер.

Таким образом определение выручки от реализации продукции (работ, услуг), товаров, других материальных ценностей, нематериальных и прочих активов и признание полученной прибыли производится по мере оплаты покупателем (заказчиком) отгруженных им ценностей (работ, услуг).

Для автоматизации бухгалтерского учета в организации используется бухгалтерская программа «АРМ бухгалтера БКС», которая позволяет автоматизировать различные разделы учета: кассу, банк, товары, основные средства, расчеты с различными организациями (дебиторами и кредиторами) и т.д., а также настройки форм первичных документов, формы налоговой и статистической отчетности и других унифицированных форм отчетности, первичных документов.

Основные показатели технико-экономической деятельности ООО «Шеф-повар Кейтеринг» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 2.1 (приложение А-Г)

**Таблица 2.1 – Основные показатели технико-экономической деятельности ООО «Шеф-повар Кейтеринг» за 2021-2023 гг.**

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+; -), 2022 от 2021 года	Отклонение (+; -), 2023 от 2022 года	Темпы роста, 2023 к 2022, %	Темпы роста, 2023 к 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс.р.	25 089	25 494	26 600	+405	+1 106	101,6	104,3
Фондоотдача основных средств, р./р.	2,17	2,40	2,5	+0,23	+0,1	110,6	104,2
Фонд заработной платы, тыс. р.	1 045,7	1 122,2	1 205,8	+76,5	+83,6	107,3	107,4
Среднегодовая заработная плата, р.	980	1098	1109,6	+118	+11,6	112,0	101,1
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс.р.	54 409	61 147	68 451	+6 738	+7 304	112,4	111,9
Полная себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. р.	46 658	51 582	55 690	4 924	+4 108	110,6	108,0
Доходы по финансовой деятельности, тыс. р.	3 432	4 190	5 320	+758	+1 130	122,1	127,0
Прочие доходы по финансовой деятельности, тыс. р.	-	-	-	-	-	-	-

**Окончание таблицы 2.1**

1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы по финансовой деятельности, тыс. р.	5 022	4 257	4 823	-765	+566	84,8	113,3
В том числе: проценты к уплате, тыс. р.	676	783	819	+107	+36	115,8	104,6
Прочие расходы по финансовой деятельности, тыс. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) за отчетный период, тыс.р.	7 751	9 565	10 231	+1 814	+666	123,4	107,0
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс.р.	3 635	5 392	6 752	+1 757	+1 360	148,3	125,2
Рентабельность продаж, %	7,8	10,5	11,1	+2,7	+0,6	134,6	105,7
Коэффициент текущей ликвидности на конец года	1,69	1,95	2,01	+0,26	+0,06	115,4	103,1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец года	0,41	0,49	0,52	+0,08	+0,03	-	-
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец года	0,36	0,37	0,38	+0,01	+0,01	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения А-Г)

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что в целом предприятие за отчетный 2022 год сработало несколько лучше по сравнению с 2021 годом.

Так, прибыль 2022 года составила 5392,0 тыс. р., что на 1757 тыс. р. (или на 48,3 %) больше, чем в 2021 году, а за отчетный период составила 9565 тыс. р., так в 2023 году составила 6752 тыс. р. За отчетный 2023 год сработало несколько лучше по сравнению с 2022 годом. Так, прибыль 2023 года составила 6752,0 тыс. р., что на 1360 тыс. р. (или на 25,2 %) больше, чем в 2022 году.

Величина среднегодовой стоимости основных средств в 2022 году составила 25494 тыс. р., что на 405,0 тыс. р. выше по сравнению с 2021 годом, так в 2023 году составила 26600 р.

Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) увеличилась на 6738,0 тыс. р. и составила 61147 тыс. р. по сравнению с 2021 годом. Увеличилась полная себестоимость по сравнению с 2021 годом на 4924,0 тыс. р., так в 2023 году составила 68451 тыс. р.

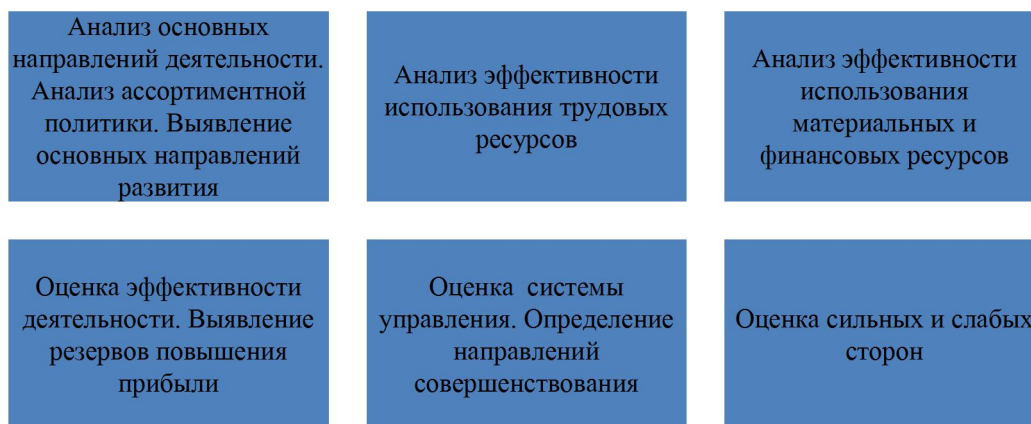
Фондоотдача основных средств в 2022 году составила 2,40, что в процентном отношении изменилась в сторону увеличения на 0,23%, так в 2023 году составила 2,5.

Фонд заработной платы в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличился на 76,5 тыс. руб. или на 7,3%, так в 2023 году составил 1205,8 тыс. р.

Доходы по финансовой деятельности предприятия в 2022 году увеличились по сравнению с 2021 годом на 758,0 тыс. р., однако уменьшились расходы по финансовой деятельности по сравнению с 2021 годом на 765,0 тыс. р., что в процентном отношении составило 84,8%, так в 2023 году составили 5320 тыс. р.

Величина рентабельность продаж в 2022 году увеличилась на 2,7 % и составила 10,5 %, так в 2023 году составила 11,1%.

Анализ внутренней среды компании будет проводиться по следующей схеме:



**Рисунок 2.1 – Схема проведения исследования внутренней среды организации**

Примечание – Источник: собственная разработка

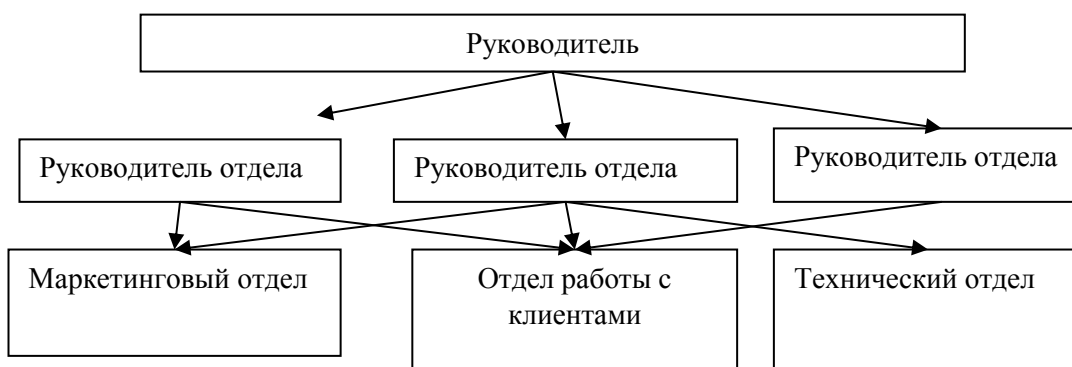
Основной целью компании, как любого коммерческого объекта, является получение прибыли, посредством оказания услуг на рынке.

Основные цели и задачи, которые необходимо решить предприятию в соответствии с поставленными целями, представлено на рисунке 2.2.



**Рисунок 2.2 – «Дерево целей» компании**

Примечание – Источник: собственная разработка



**Рисунок 2.3 – Организационная структура компании**

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из рисунка принятая на предприятии организационная

структура построена на принципах функционального взаимодействия, она легко реагирует на воздействие окружающей среды. Недостатком данной организационной структуры является отсутствие четкого определения обязанностей и распределения ответственности. Для разрешения данного недостатка рекомендуется внедрение ряда ключевых показателей для должностного лица и руководимого им отдела с последующей проверкой соответствия плановых показателей фактическим, а также введение бонусов за выполнение и перевыполнение плана.

## **2.2 Процесс управления персоналом в ООО «Шеф-повар Кейтеринг»**

Анализ эффективности системы управления мотивацией в ООО «Шеф-повар Кейтеринг» требует комплексного подхода, учитывающего как количественные, так и качественные показатели. Эффективная система мотивации труда должна не только способствовать повышению производительности, но и обеспечивать удовлетворенность сотрудников, что в свою очередь влияет на их лояльность и желание развиваться в рамках компании.

Первым шагом в анализе является оценка существующей системы мотивации. Это включает в себя изучение используемых методов и инструментов, таких как материальные и нематериальные поощрения, возможности карьерного роста, обучение и развитие. Важно определить, насколько эти методы соответствуют потребностям и ожиданиям сотрудников. Для этого можно использовать опросы и интервью, которые помогут выявить, какие аспекты мотивации наиболее важны для работников.

Далее следует проанализировать результаты внедрения системы мотивации. Это можно сделать через сравнение показателей производительности до и после внедрения различных мотивационных мероприятий. Например, можно оценить изменения в объемах выполненных работ, качестве услуг и сроках выполнения проектов. Также стоит обратить внимание на текучесть кадров: снижение этого показателя может свидетельствовать о том, что система мотивации работает эффективно.

Качественные показатели также играют важную роль. Необходимо оценить уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда, атмосферой в коллективе и отношениями с руководством. Позитивные изменения в этих областях могут свидетельствовать о том, что система мотивации способствует созданию комфортной рабочей среды.

Кроме того, важно учитывать обратную связь от сотрудников. Регулярные обсуждения и встречи с работниками могут помочь выявить недостатки в системе мотивации и предложить пути их устранения. Слушая мнения и идеи сотрудников, руководство может адаптировать систему мотивации под реальные потребности коллектива.

Также стоит обратить внимание на внешние факторы, которые могут влиять на мотивацию труда. Конкуренция на рынке труда, экономическая ситуация и изменения в законодательстве могут оказывать значительное влияние на эффективность системы мотивации. Поэтому важно быть гибкими и готовыми к изменениям.

Важным аспектом является соответствие системы мотивации требованиям, установленным в коллективном договоре. Это включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, которые должны быть прописаны и согласованы с работниками. Например, если в договоре предусмотрены премии за выполнение планов или достижения определенных показателей, то их реализация должна быть четко организована и доступна для всех сотрудников.

Необходимо регулярно проводить мониторинг выполнения условий коллективного договора, чтобы убедиться, что система мотивации соответствует ожиданиям работников. Опросы и обсуждения с коллективом помогут выявить, насколько сотрудники удовлетворены теми мерами, которые предусмотрены договором, и какие изменения могут потребоваться для повышения их эффективности.

Также следует обратить внимание на возможность пересмотра условий коллективного договора в зависимости от изменений в экономической ситуации или внутренней политике компании.

Гибкость в подходах к мотивации труда позволит адаптировать систему к новым условиям и потребностям работников, что, в свою очередь, повысит их вовлеченность и удовлетворенность.

Ключевым моментом является вовлечение работников в процесс обсуждения и пересмотра условий коллективного договора. Это может быть реализовано через создание рабочих групп или комитетов, которые будут заниматься вопросами мотивации и условий труда. Такой подход не только повысит уровень доверия между руководством и сотрудниками, но и позволит более точно учитывать их мнения и предложения.

**Таблица 2.2 – Анализ основных нормативно-методических документов системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Шеф-повар Кейтеринг»**

Форма нормативно-методического документа	Основное содержание, показатели документа	Положительные/отрицательные моменты в практике использования документа
Положение об оплате труда	Принципы формирования системы оплаты труда; критерии оценки труда персонала; регламент	(+) является важным документом, который поддерживает стабильность отношений в коллективе, основанном на справедливом вознаграждении за соответствующий труд (-) после утверждения, в течение года требует изменений, корректировок, о которых нужно всегда предупреждать весь коллектив
Положение о начислении бонусов работникам	Принципы начисления бонусов, регламент	(+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду
Положение о предоставлении работникам дополнительного свободного времени	Принципы выделения работникам свободного времени, регламент	(+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду (-) принципы не всегда являются справедливыми

Примечание – Источник: собственная разработка

В организации разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности.

Система оценки персонала в данной организации занимает одно из важнейших мест в кадровой политике организации, так как на ее основе строится система развития персонала.

Оценка персонала также влияет на продвижение работника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

Таким образом эффективность системы управления мотивацией труда в Бобруйском монтажном управлении ООО «Шеф-повар Кейтеринг» должна быть тесно связана с положениями коллективного договора. Регулярный

анализ и адаптация системы мотивации в соответствии с его условиями помогут создать более гармоничную и продуктивную рабочую атмосферу, что в конечном итоге будет способствовать достижению стратегических целей компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация становится важнейшей темой для руководства, поскольку в стремлении достичь наилучших результатов с наименьшими затратами человеческих и, соответственно, материальных ресурсов у компаний нет иного выбора, кроме как «заполучить тело, разум и душу сотрудника».

Очевидно, что хорошо спланированная, стабильная мотивационная система, действующая на всех уровнях личности, является одним из главных факторов, гарантирующих эффективную работу организации.

Цель мотивационных концепций в конечном счете состоит в том, чтобы устранить дисбаланс между профессиональными и личностными ресурсами и предъявляемыми требованиями, а также оптимизировать эти ресурсы.

Целью мотивационных стратегий в бизнесе является разработка конкретного подхода, направленного на создание и разработку политики и процедур, обеспечивающих высокую производительность труда сотрудников.

Создание системы мотивации – сложный процесс, поскольку анализ практики компаний не позволяет нам определить универсальный мотиватор. В ходе этого процесса, в зависимости от первоначальной диагностики компании, задействуется тот или иной метод мотивации.

Сейчас, по статистике, основная мотивация большинства – денежная. Поэтому можем сделать соответствующие выводы.

Играет роль и то, насколько «белая» зарплата: сейчас большинство соискателей спрашивают об этом – многие берут кредиты. Наличие социального пакета также является существенным преимуществом, своеобразным якорем для многих. Условия труда также играют определенную роль.

Во-вторых, многие специалисты стремятся к карьерному росту – это особенность рынка труда. Поэтому, если такой человек достиг своего потолка в компании и его дальнейший рост невозможен, сколько бы ему ни платили, при большом желании карьерного роста он все равно уйдет.

Все более важную роль играет стиль руководства, отношение к сотрудникам, атмосфера в коллективе – то, что называется корпоративной культурой.

Возможность профессионального роста, обучения и повышения квалификации также является мотивирующим фактором для многих, и в первую очередь для начинающих специалистов. Ну и тот факт, что сейчас легче сделать карьеру, переезжая с места на место, играет свою роль.

И есть компании, которые заинтересованы в текучести кадров – «свежая кровь», новые идеи. Есть компании, где нанимают персонал за минимальные деньги, «выжимают» и увольняют их как ненужный материал и нанимают новых. А достижения уволенных передаются ключевым сотрудникам. Понятно, что сейчас все сложнее найти сотрудников в таких компаниях – информация распространяется быстро.

ООО «Шеф-повар Кейтеринг» зарегистрировано по адресу: г. Минск, пр. Партизанский, д.2, корп.1, пом. 1, кабинет 31.

Целью деятельности является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Директор предприятия:

- имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочие реквизиты;

- имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков.

Директор руководствуется следующими внутренними документами: свидетельство индивидуального предпринимателя, коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры.

При приеме на работу на предприятие обращает особое внимание на наличие у работника среднего специального, или высшего образования.

В целом предприятие за отчетный 2022 год сработало несколько лучше по сравнению с 2021 годом. Так, прибыль 2022 года составила 5392,0 тыс. р., что на 1757 тыс. р. (или на 48,3 %) больше, чем в 2021 году, а за отчетный период составила 9565 тыс. р., так в 2023 году составила 6752 тыс. р. За отчетный 2023 год сработало несколько лучше по сравнению с 2022 годом. Так, прибыль 2023 года составила 6752,0 тыс. р., что на 1360 тыс. р. (или на 25,2 %) больше, чем в 2022 году.

Величина среднегодовой стоимости основных средств в 2022 году составила 25494 тыс. р., что на 405,0 тыс. р. выше по сравнению с 2021 годом, так в 2023 году составила 26600 р.

Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) увеличилась на 6738,0 тыс. р. и составила 61147 тыс. р. по сравнению с 2021 годом. Увеличилась полная себестоимость по сравнению с 2021 годом на 4924,0 тыс. р., так в 2023 году составила 68451 тыс. р.

Фондоотдача основных средств в 2022 году составила 2,40, что в процентном отношении изменилась в сторону увеличения на 0,23%, так в 2023 году составила 2,5.

Фонд заработной платы в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличился на 76,5 тыс. руб. или на 7,3%, так в 2023 году составил 1205,8 тыс. р.

Доходы по финансовой деятельности предприятия в 2022 году увеличились по сравнению с 2021 годом на 758,0 тыс. р., однако уменьшились расходы по финансовой деятельности по сравнению с 2021 годом на 765,0 тыс. р., что в процентном отношении составило 84,8%, так в 2023 году составили 5320 тыс. р.

Величина рентабельность продаж в 2022 году увеличилась на 2,7 % и составила 10,5 %, так в 2023 году составила 11,1%.

Можно сделать вывод, что ООО «Шеф-повар Кейтеринг» необходимо разработать и внедрить систему мотивации персонала, чтобы компания работала эффективнее и отдача от сотрудников была выше, а не несла убытки, связанные с оттоком недовольных специалистов. В противном случае произойдет снижение эффективности и производительности предприятия.

В заключение следует отметить, что мотивационные стимулы работают только в случае систематического применения как внешних, так и внутренних мотиваторов, их взаимосвязи и учета индивидуальных особенностей и потребностей персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаменкова, С. И. Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик. – Минск : Регистр, 2018. – 381 с. : ил., табл.
2. Айрих, К.П. Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях [Текст] // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 4-1. – С. 9-12.
3. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии (организации) : [учебник для вузов по специальности "Экономика и организация производства"] / Э. А. Афитов. - Минск : Новое знание, Москва: ИНФРА-М, 2020. – 344 с. : ил., табл. – (Высшее образование. Бакалавриат).
4. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]: Учебное пособие/ Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
5. Болдырева, Н.Л., Романенко Е.А. Мотивация персонала сервисных компаний [Текст] // Курорты. Сервис. Туризм. – 2018. – №2-4(1921). – С. 5-9.
6. Бородаенко, В.И., Лазаренко Л.А. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления качеством [Текст] // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2019. – №1-2(57-58). – С. 116-118.
7. Брагин Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация [Текст]: – М., 2017. – 560 с.
8. Брасс, А. А. Управление организацией : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея, Минск : Мисанта, 2019. – 344 с. : ил., табл.
9. Бруган, Крис. Агенты влияния в Интернете: как использовать социальные медиа для продвижения бизнеса / Крис Бруган, Джулиен Смит, пер. Н. Фрейман. – СанктПетербург [и др.] : Питер, 2022. – 304 с. : ил.
10. Верестов, А.В. Коммерция и технология торговли [Текст]: – СПб., 2016. – 415 с.
11. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность [Текст]: – М., 2017. – 308 с.
12. Владыко, А. В. Бизнес-планирование : [учебное пособие для учреждений высшего образования по специальности "Коммерческая деятельность"] / А. В. Владыко, Р. П. Валевич. – Минск : БГЭУ, 2020. – 455 с.: ил.
13. Волкова, А.С., Баранец С.Ю. Анализ методов повышения продаж на организациях общественного питания [Текст] // Пищевые инновации и биотехнологии. – Материалы Международной научной конференции.

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности»- 2015. – С. 287-288.

14. Воробьев, И. П. Планирование на предприятиях отрасли : курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова. – Минск : Беларуская навука, 2019. – 199 с.

15. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : [учебное пособие для магистрантов вузов по экономическим специальностям] / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 175 с.: ил.

16. Глушкова, Ю. О. Логистическая система предприятия на основе инновационного подхода : [монография] / Ю. О. Глушкова, А. В. Пахомова ; Саратовский государственный технический университет. – Саратов : СГТУ, 2021. – 155 с. : ил., табл.

17. Дашков, Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли [Текст]: – М.: Маркетинг, 2018. – 27 с.

18. Джум, Т.А., Ольшанская С.А. Проблемы качества и совершенствование ассортимента продукции общественного питания [Текст] // Курорты. Сервис. Туризм. – 2017. – №2-4(1921). – С.14-19.

19. Джум, Т.А., Ксенз М.В. Технология ресторанного сервиса на рынке услуг питания [Текст] // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 1 (25). – С. 165-170.

20. Дроздов, П. А. Логистика : [учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по экономическим специальностям] / П. А. Дроздов. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – 357 с. : ил.

21. Ерчак, О. В. Исследования в логистике : практикум : учебно-методическое пособие / О. В. Ерчак, О. Л. Ковалева, Е. Н. Полешук ; Белорусский государственный экономический университет. – Минск : БГЭУ, 2018. – 127 с.: ил., табл.

22. Карачун, И. А. Финансовая оптимизация : [учебно-методическое пособие для учреждений высшего образования по специальности 1 ступени высшего образования 1-25 01 04 "Финансы и кредит"] / И. А. Карачун ; Белорусский государственный университет. – Минск : Издательский центр БГУ, 2022. – 115 с.: ил.

23. Киселева, М. Н. Оценка персонала / М. Н. Киселева. – СПб. и др. : Питер, 2017. – 240, [16] с. : ил. – (Деловой бестселлер).

24. Клещукова, У.А. Маркетинговые решения в ресторанном бизнесе [Текст] // Российское предпринимательство. – 2018. – № 10 (256). – С. 118-122.

25. Коваленко, С. П. Управление проектами : практическое пособие / С. П. Коваленко. – Минск : Тетралит, 2017. – 191 с. : ил., табл.

26. Коммерческая деятельность организации: стратегия, организация, управление [Текст]: Учебное пособие. /Под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова.– СПб.: Политехника, - 2017. – 322 с.

27. Концепция социально ответственного реструктурирования предприятий в Республике Беларусь : (проект) / разработ. Т. П. Быкова, Т. В. Елецких, Л. А. Истомина, Т. Н. Важенкова, И. Н. Куропатенкова. – Минск : Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, 2018. – 51 с. : ил., табл.

28. Королева, С. Е. Управление хозяйственными рисками : пособие / С. Е. Королева, Г. В. Подгорный. – Минск : Амалфея, 2020. – 119 с. : табл.

29. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник/ Л.И. Кравченко. – М.: Новое издание, 2018. – 544 с.

30. Крапива, Т.В. Методы повышения продаж в ресторане [Текст] // Актуальные проблемы инновационного развития экономики. – Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. – 2014. – С. 488-497.

31. Кудашов, В. И. Экономика и управление инновациями : [учебное пособие для учреждений высшего образования по специальности «Экономика и управление на предприятии»] / В. И. Кудашов. – Минск : ИВЦ Минфина, 2019. – 267 с. : ил.

32. Лазаренко, Л.А. Особенности применения мерчандайзинга в ресторанном бизнесе [Текст] // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2014. – № 2 (62). – С. 215-220.

33. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента : [учебник для вузов по направлению «Менеджмент»] / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - СанктПетербург [и др.] : Питер, Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2021. – 458 с. : ил., табл. – (Стандарт третьего поколения. – Учебник для вузов).

34. Леви, М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли [Текст]: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2019. – 448с.

35. Львов. Ю.А Основы экономики и организации бизнеса [Текст]: - СПб: Формика, 2015. – 92с.

36. Мельник, М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]: Учебник/ М.В. Мельник, Е.Б.Герасимова. – М.: Форум, 2017. – 369 с.

37. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П. С. Серенков, В. Л. Гуревич, В. М. Романчук, А. В. Янушкевич. – Минск : Новое знание, Москва : ИНФРА-М, 2020. – 255 с.: ил. – (Высшее образование. – Магистратура).

38. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций торговли [Текст] //Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №4. – 197 с.

39. Николаева, Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка [Текст]: – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – 167 с.

40. Новиков, О.А., Мясникова Л.А. Закупки и формирование товарного ассортимента [Текст]: //Современная торговля. – 2016. – № 12. – С. 2-6.

41. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс направления подготовки 080200 «Менеджмент» / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова ; Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ). – Москва : Дашков и К, 2018. – 201 с. : ил.

42. Организация и проведение социально ответственного реструктурирования предприятия : методические рекомендации / разработ. Робин Ван де Пол, И. Н. Куропатенкова, Т. В. Елецких, Т. Н. Важенкова, Е. В. Ванкевич, Е. Н. Маковская, Р. В. Крапивин. – Минск : Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, 2017. – 140 с. : ил., табл.

43. Организация процесса товародвижения на организациях торговли [Текст]: Учебник. Петров А.А., Савинова О.И. – М.:ЭКОНОМИКА, 2017. – 229 с.

44. Осипова, Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 623 с.

45. Панкратов, Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник – М.: Маркетинг, 2014. – 580 с.

46. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник / М. В. Петрович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – [4-е изд., доп. и перераб.]. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 590 с.

47. Петрович, М. В. Управление персоналом : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по экономическим специальностям / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2018. – 511 с. : ил.

48. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник. – М., Инфра-М, 2016. – 248 с.

49. Рузавин, Г.И. Основы рыночной экономики [Текст]: - М.: ЮНИТИ, 2016. - 215 с.

50. Современная экономика [Текст]: Под ред. Мамедова О.Ю. - Ростов-на-Дону, - «Феникс», 2018. – 92 с.

51. Староверова, О.В. Влияние рекламы на реализацию продукции [Текст] // Соц. Исследования – № 8 – 9 – 2016. – С. 137-139

52. Толкачев, С. Несовершенная конкуренция [Текст] // Российский экономический журнал. – 2019. – №5. – с.12-17

53. Хисрик, Р.Д., Джексон Р.В. Торговля и менеджмент продаж [Текст]: М: Филинь, 2016. – 321с.

54. Щербакова, Т.А., Крапива Т.В., Новоселов С.В., Маюрникова Л.А. Особенности формирования цены на продукцию организаций общественного питания в условиях региона [Текст] // Техника и технология пищевых производств. – 2016. Т. 40. - № 1. – С. 157-164.

55. Экономика и организация деятельности торгового организации [Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 127 с.

56. Экономика торговли [Текст]: Учебник /Под общ. ред. А.И. Покровского – М.: Экономика, 2017. – 263 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерский баланс за 2021 год**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Бухгалтерский баланс за 2022-2023 гг.**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Отчет о прибылях и убытках ООО «ШЕФ-ПОВАР КЕЙТЕРИНГ» за  
2021 год**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**Отчет о прибылях и убытках ООО «ШЕФ-ПОВАР КЕЙТЕРИНГ» за  
2022-2023 гг.**