

3. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства [Текст] : підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

4. Лігоненко, Л. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, Н. М. Новікова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 275 с.

5. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие / М. Н. Крейнина. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 304 с.

6. Власова, І. О. Проблеми класифікації заборгованості [Текст] / І. О. Власова // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 5, ч. 2, т. 1. – С. 119–123.

7. Михайлик, О. Дебіторська заборгованість – «головний біль», який можна лікувати [Текст] / О. Михайлик // Круглий стіл. – 2003. — № 4 (7). – С. 19–22.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Власова, Л.Л. Носач, 2011.

УДК 365.72.655'12

**В.В. Кривошей**, канд. екон. наук

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРАХУНКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТНІ НА ОСНОВІ РАНЖУВАННЯ ПОСАД**

*Удосконалено методику розрахунку заробітної платні на основі ранжування посад, яка засновується на розробленій системі критеріїв ефективного управління трудовим капіталом ресторанного господарства та критеріїв підвищення добробуту, що дозволяє в практичній діяльності використовувати чисельні значення показників, які повинні встановлюватися на рівні, який буде важко досягатися.*

*Усовершенствована методика расчета заработной платы на основе ранжирования должностей, которая основывается на разработанной системе критериев эффективного управления трудовым капиталом питания и критериев повышения благосостояния, что позволяет в практической деятельности использовать численные значения показателей, которые должны устанавливаться на уровне, который будет трудно достигаться.*

*Improved method of calculation of wages on the basis of ranking positions, which is based on the established criteria for effective management of the system of capital labor supply and welfare criteria, which in practice to use the numerical values of the indicators to be set at a level that will be difficult to reach.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Під час становлення ринкових відносин й інтеграції вітчизняної економіки у світову, суттєво змінюється система економічних відносин, які визначають умови

функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Ресторанне господарство завжди було тією галуззю, що віддзеркалювала як рівень суспільного відтворення, так і підвищення добробуту людей, задоволення їх потреб у продукції та послугах. Наукові дослідження в галузі ресторанного господарства, в основному, орієнтовані на вивчення технології виробництва продукції, організації обслуговування та надання послуг споживачам, проведення діагностики окремих аспектів діяльності галузі, маркетингових дослідженнях тощо. Разом із тим, залишається маловивченими питання місця, ролі, особливостей формування і використання, управління та оцінки ефективності трудового капіталу в підприємствах ресторанного господарства.

Теорія трудового капіталу та сформована на її основі економічна і соціальна політика стають такою областю дотику і взаємодії інтересів держави, підприємців та споживачів, яка здатна створити міцну базу для соціального партнерства, життєво необхідного для подальшого успішного проведення реформ у економіці України. Особливо актуальні ці питання для України в умовах кризового стану та різкого спаду виробництва, оскільки підвищення ефективності управління трудовим капіталом є основним джерелом реального економічного зростання.

Усе це свідчить, що проблема, досліджена автором, має науковий інтерес і практичне значення та є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській економічній науці інтерес до теорії трудового капіталу виявився у 90-х роках ХХ століття. Слід зазначити багато в чому оригінальні трактування змісту та форм прояву людського капіталу в працях М.М. Критського, С.А. Дятлова, І.В. Ільїнського, В.І. Романчина, Л.Г. Сімкіної, В.Т. Смирнова, Є.Д. Циренової та ін. авторів.

В останні роки теоретичні та практичні аспекти особливостей формування показників праці знайшли відображення в працях Балабанової Л.В., Богині Д.П., Борецької Н.П., Виноградського М.Д., Германової О.Е., Головінова О.М., Гриньової В.М., Гришнова О.А., Гросул В.А., Власової Н.М., Каліни А.В., Карсекіна В.І., Кіма М.М., Колода А.М., Костишиної Т.А., Лутай Л.А., Назарової Г.В., Павловської Н.О., Садекова А.А., Сардак О.В., Семенова А.С., Староченко Г.Г., Штельмашенко О.В., Швеца І.Б., Шевченко А.Ф., Шубіна О.О., Фокина Ю.С., Филева В. тощо

**Мета та завдання статті.** Необхідність створення цілісної теоретико-методологічної системи вивчення, оцінки та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності підприємств ресторанного господарства з врахуванням показника трудового капіталу визначили

об'єкт, предмет дослідження, зумовили вибір цільової мети і завдань статті.

Тому важливим місцем у вирішенні нових завдань належить удосконаленню методів управління трудовим капіталом ресторанного господарства. Тут ключове завдання полягає в повному включенні механізмів мотивації трудового активності трудової капіталу, подоланні відчуження працівника від цілей і завдань підприємницької структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Високо оцінюючи внесок вчених різних шкіл та отримані ними наукові, методологічні, методичні та практичні результати, необхідно відзначити, що в умовах розвитку ринкових відносин, основну увагу вітчизняних економістів приділена оцінці роботи підприємств роздрібною торгівлі, а питання ефективності підприємств ресторанного господарства з врахуванням специфіки використання показника ефективності управління трудовим капіталом не знайшли достатньо глибокого розвитку і відображення у навчальній та науковій літературі.

Як уже зазначалося вище, справедлива оплата праці є одним із найбільш важливих мотивуючих чинників у системі управління трудовим капіталом. Постійна і змінна частини заробітної платні можуть бути збалансовані між собою в залежності від рівня займаної посади. Для чіткого зіставлення різних посад між собою ми пропонуємо використовувати методика оцінки та ранжування посад (грейдинг).

Методика оцінки і ранжирування посад – це інструмент аналізу і зіставлення різних посад або позицій у ресторанному господарстві. Найбільш важливими елементами методики, на нашу думку, є наступні: створення системи посадових розрядів (чіткої та прозорої структури); розробка структури оплати праці, що забезпечує диференційований підхід в оплаті залежно від компетенції, професійно-кваліфікаційного і посадового рівня працівників; розробка стандартних посадових вимог і посадових інструкцій для підбору, оцінки та професійного розвитку трудового капіталу; розробка планів розвитку кар'єри.

У результаті проведення грейдинга вимірюється "вага" кожної посади усередині ресторанного господарства і на основі матриці базової оплати будується тарифна сітка (табл. 1). Розмір винагороди кожного співробітника ресторанного господарства визначається відповідно до присвоєного йому в залежності від посади і роду діяльності рівням (грейду).

*Таблиця 1 – Модель базової оплати праці (тарифна сітка)*

№ ран-	Підсумковий	Рівень оплати (грн)
--------	-------------	---------------------

гу	бал з внутрішньої класифікації												
1	1-14	700	900	1100	1300	1500	1700						
2	15-23	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200					
3	24-28	1500	1700	1900	2100	2300	2500	2700	2900	3100			
4	29-33	1800	2000	2250	2500	2750	3000	3250	3500	3750	4000		
5	34-38	2500	2750	3000	3250	3500	3750	4000	4250	4500	4750	5000	
6	39-45	3000	3300	3600	3900	4200	4500	4800	5100	5400	5700	6000	

Після визначення основних критеріїв проводиться їх зважування (табл. 2).

*Таблиця 2 – Системи критеріїв*

Назва	Вага
Освіта	0,12
Досвід	0,10
Рішення проблеми	0,11
Ціна проблеми / ціна ризику	0,12
Самостійність	0,11
Організаційні знання	0,09
Важкість аналізу	0,10
Комунікації	0,11
Динамічність середовища	0,11
Особисті умови праці	0,03
Разом	1,00

Визначення критеріїв для оцінки і ранжування позицій здійснюється на основі потреб системи управління. При цьому основна увага приділяється розробці шкали оцінок для кожного критерію. Зокрема, для чинника "Вирішення проблем та прийняття рішень" може використовуватися наступна шкала:

I – не вимагає самостійного рішення проблем (як варіант – вимагає інформування іншого фахівця або керівника про проблему);

II – вимагає рішення обмеженого (робочим місцем) кола проблем, пов'язаних із поточною діяльністю; методи та алгоритми вирішення проблем відомі, необхідна інформація є;

III – вирішення широкого кола проблем, не обмежених спеціалізацією, вузьким видом діяльності; методи та алгоритми вирішення проблем відомі, може знадобитися збір додаткової інформації;

IV – вирішення широкого кола (або обмеженого кола складних) проблем; може знадобитися пошук методів і алгоритмів вирішення проблем; потрібний збір та обробка досить великих обсягів інформації, постійний вибір альтернатив;

V – потрібно виявлення та вирішення проблем, що носять стратегічно важливий для банку характер, в умовах невизначеності, нестачу інформації та складності (системності) розв'язуваних задач; потрібно пошук і визначення методів та алгоритмів.

Далі слід виділення й опис найбільш типових позицій і посад, які присутні в штатному розкладі ресторанного господарства. Конкретні роботи можна віднести до однієї позиції, якщо вони припускають набір функцій і обов'язків, спрямованих на виробництво ідентичного продукту (результату); досягнення одних і тих же цілей, задоволення одних і тих же потреб (клієнтів або внутрішніх), що потребують східних знань, навичок та здібностей.

Опис позиції не ставить за мету виділити характеристики конкретного працівника, замість цього описується зміст роботи і компетенції, необхідні для задовільного виконання роботи. Ми пропонуємо описувати позиції за такою формою: місце розташування в організаційній структурі ресторанного господарства; назва роботи (позиції); спільна мета існування позиції; основні обов'язки (в т.ч. періодичність виконання та % часу за кожними із обов'язків); додаткові обов'язки; кваліфікаційні якості (знання, навички, здібності); додаткова інформація про позицію.

Найбільш доцільним способом для цього є експертна оцінка позицій: кожна позиція оцінюється з кожного виділеного для грейдінга критерія відповідно до шкали оцінок; розраховується інтегральна оцінка внутрішньої цінності позиції:

$$\Sigma \text{ вага } i\text{-го критерію} \times \text{ оцінка позиції по } i\text{-му критерію,}$$

згідно з отриманими інтегральними оцінками здійснюється ранжування і угруповання позицій.

Після опису найбільш типових позицій ресторанного господарства здійснюється огляд ринку праці та ставок конкурентів. При цьому необхідно зазначити, що результати оглядів ринкової оплати використовуються для встановлення чи зміни рангів і рівнів оплати; розподілу позицій по рангах оплати (якщо ринкові дані розходяться з внутрішньою класифікацією позицій, то може бути прийнято рішення про зміну рангу оплати позиції відповідно до ринкових даних); періодичних "вирівнювання" діючих у компанії рангів оплати і тарифних сіток стосовно до змінених умов ринкової оплати позицій.

Усередині кожного рангу оплати виділяються рівні оплати можливість зміни базової оплати позиції всередині рангу оплати. Персональні рівні оплати праці носіїв трудового капіталу визначаються шляхом проведення атестацій, проведення оцінки співробітників методом "360 градусів", а також у результаті оцінки безпосереднім керівником. При цьому оцінка повинна включати основні компетенції позиції; ефективність виконання планів та завдань співробітником; якість виконаної роботи.

Як вже згадувалося вище, під час проведення грейдінга може використовуватися і альтернативна технологія. Її основні відмінності полягають у тому, що при описі позицій виділяються кілька базових компетенцій, характерних саме для даної позиції (8-10). Далі проводиться експертна оцінка та встановлення ваг по всіх базових компетенціях, виявлених у процесі оцінки, в результаті чого складається єдина або індивідуальна шкала оцінки рівня розвитку за кожною із базових компетенцій. Таким чином, кожна позиція оцінюється на предмет рівня розвитку компетенцій, а також розраховується інтегральний бал за кожною позицією з використанням зважування за важливістю компетенцій.

У цілому в результаті використання технології грейдінга у керівництва ресторанного господарства з'являється можливість створення чіткої та прозорої системи посадових розрядів. Це дозволяє розробити структуру оплати праці, що забезпечує диференційований підхід в оплаті залежно від компетенцій, професійно-кваліфікаційного і посадового рівня працівників, а також стандартні посадові вимоги та інструкції для підбору, оцінки та професійного розвитку трудового капіталу ресторанного господарства.

На основі проведення грейдінга в ресторанному господарстві за всіма посадами може бути встановлена базова складова оплати праці. Проте найчастіше керівництву ресторанного господарства буває необхідно визначити справедливий розмір фонду заробітної платні (ФЗП) не лише для окремого співробітника, але і для конкретного його підрозділу і підприємства в цілому. Для цього ми пропонуємо використовувати комплексну методику побудови моделі фонду заробітної платні.

Суть методики у визначенні набору вимог та критеріїв для зіставлення структурних підрозділів (цехів) між собою, а також з ринком. Модель планування фонду заробітної платні дозволяє розробити технологію планування граничного рівня ФЗП при формуванні бюджету: ввести в механізм розрахунку оплати праці факторний підхід; використовувати диференційований підхід до оплати праці на підприємствах

ресторанного господарства в залежності від впливу чинників; визначити співвідношення в рівнях оплати праці на поточний момент і на перспективу між підприємствами ресторанного господарства (у вигляді порівняльних коефіцієнтів).

Під час розробки моделі, на нашу думку, доцільно враховувати профіль ресторанного господарства. Якщо модель розробляється для окремого співробітника, то обліку підлягають наступні чинники: принцип і технологія планування граничного розміру ФЗП; динамічна факторна модель зміни ФЗП; технологія коригування планового ФЗП за результатами місяця (кварталу, року).

Якщо підприємство ресторанного господарства вузько спеціалізоване, то набір чинників може бути доповнений принципами та моделлю диференціації ФЗП по підприємствах на основі окремих чинників. Якщо ресторанне господарство має широкий спектр послуг (приклад мережа кафе "Сігма"), то набір чинників диференціації та важливості (вкладу) бізнес-напрямків для ресторанного господарства в цілому. Для визначення граничного рівня ФЗП доцільно використовувати такі підходи: від зарплатоємності продукції, що випускається (середньогалузевої; середньосвітової; нормативної внутрішньої) – вироблення, продуктивність; від частки ФЗП в собівартості (або у виручці) – сукупні витрати та їх структура; від рівня встановленої середньої заробітної платні (по підприємству; галузі) і чисельності трудового капіталу – соціальні фактори (колективний договір і т.ін.).

Для побудови динамічної факторної моделі коригування фонду заробітної платні, на нашу думку, доцільно використовувати декілька категорій чинників (табл. 3). Категорії чинників описують основні аспекти діяльності та дозволяють врахувати найбільш важливі елементи, що впливають на оплату праці як конкретного співробітника, так і всього підприємства ресторанного господарства.

Ми пропонуємо наступні категорії: трудові (результатні): вироблення; продуктивність; зарплатомісткість; мікроекономічні: частка ФЗП у собівартості; частка ФЗП у виручці (у т.ч. чинник росту цін на продукцію); загальноекономічні: індекс інфляції, індекс валютного курсу; регіональні: вартість продуктового кошика, середня зарплата

Таблиця 3 – Чинники, що впливають на величину ФОП

Рівень поточної заробітної платні	Рівень середньої заробітної платні на підприємствах конкурентів у регіоні	Ступінь конкурентного впливу в регіоні на рівень плинності	Вироблення основної продукції на одного працівника	Рівень середньої заробітної платні по регіону	Прожитковий мінімум в регіоні
Коротка характеристика чинників					
Проведено коригування показників на поправочні коефіцієнти, що нівелюють районні доплати	Середня заробітна платня за порівнянними професіями	Коефіцієнти, що застосовуються до рівня з/п конкурентів: К1 – 1,0 К2 – 1,0 К3 - 1,1 К4 – 1,2	Основоположний чинник. У діючій системі оплати праці не впливає на ФОП. Зростання СР з/п на 1% зростання продуктивності праці (виробітку): К3 – 0,8% К2 – 2,2% К1 – 6,0% К4 – 32,0%	Зберігає пропорції, які склалися в середньому по регіону	Заробітна платня, що припадає в середньому на гривні прожиткового мінімуму: К3 – 3,49 К2 – 3,53 К1 – 3,7 К4 – 4,01
Питома вага чинників					
0,2	0,2	0,1	0,3	0,12	0,08



по регіону; конкурентні: планований рівень конкуренції в регіоні та рівень оплати праці у конкурентів; соціальні: мінімальний рівень оплати праці, умови колективного договору тощо.

$$OT_i = k_1 \times F_1 \times d_1 + k_2 \times F_2 \times d_2 + \dots + k_n \times F_n \times d_n, \quad (1)$$

де  $OT_i$  – рівень заробітної платні за  $i$ -м підприємством ресторанного господарства. Кожне з доданків висловлює вплив одного з чинників.  $F_j$  – значення базового параметра, по відношенню до якого будуть застосовуватися порівняльні коефіцієнти. Як правило, це середній рівень поточної заробітної платні по всіх працівниках;  $k_j$  – порівняльні коефіцієнти для основних 6-ти чинників.  $d_j$  – питома вага чинника (його значущість);  $F_1, F_2, F_3$  – середня поточна заробітна платня по всіх співробітниках ресторанного господарства;  $F_4$  – середній рівень оплати конкурентів;  $F_5$  – заробітна платня по підприємству (на момент порівняння з конкурентами, або поточна);  $F_6$  – розрахунковий рівень заробітної платні по підприємству (функція від виробітку і зарплатоємності);  $k_1$  – середня заробітна платня по всіх компаніях / поточна зарплата по  $i$ -й компанії, поділена на районний коефіцієнт / середня зарплата без урахування районних коефіцієнтів;  $k_2$  – прожитковий мінімум в  $i$ -му регіоні / середній прожитковий мінімум по всіх регіонах;  $k_3$  – зарплата  $i$ -го регіону / середня зарплата по всіх регіонах;  $k_4$  – експертна оцінка конкурентоспроможності зарплат. Показує, у скільки разів зарплата в даному підприємстві повинна бути вище за середню зарплату конкурентів;  $k_5$  – середня зарплата конкурентів у  $i$ -му регіоні / зарплата по  $i$ -й компанії;  $k_6$  – співвідношення еталонного виробітку (за базу прийнято  $K1 = 1$ ) з урахуванням різниці технічних параметрів.

Крім цього ми пропонуємо використовувати універсальну дворівневу модель ФЗП для ресторанного господарства, в яку можуть бути включені наступні чинники.

Друга група чинників ( $OT_i$ ) за напрямками, що визначає специфіку конкретного учасника ресторанного господарства, яка врахована в попередній моделі. Таким чином, структура моделі має наступний вигляд:

$$\Phi ЗП_i = БН_i \times OT_i.$$

Дана модель дозволяє при визначенні граничного розміру фонду оплати праці враховувати не лише чинники диференціації ФЗП самої компанії, а й специфіку всього напрямку і його питому вагу в бізнесі ресторанного господарства. Така модель ефективна для диверсифіко-

ваних підприємств ресторанного господарства, що мають різні напрями і специфіку послуг, що надаються.

При організації системи стимулювання в ресторанному господарстві необхідно враховувати пропорції в оплаті між простою і складною працею, між працівниками різних кваліфікацій. Істотне значення при організації системи стимулювання має редукція праці, тобто зведення складної праці до простої.

Суть редукції праці полягає в тому, що відмінності між простою і складною працею зводяться до двох чинників. Перший чинник визначає, що більш складна праця відповідає більш високій кваліфікації працівників і, відповідно, має більшу вартість у порівнянні з більш простою працею. Другий чинник полягає в тому, що праця різної складності створює в одиницю часу і різну вартість. А отже, більш складна праця створює більшу вартість продукції та має велику вартість в одиниці часу, ніж проста праця.

Цим положенням редукції праці відповідає суть тарифної системи в ресторанному господарстві. Ціни на різні види праці приймають форму тарифних ставок.

При створенні системи стимулювання в ресторанному господарстві необхідно дотримуватися принципу гнучкості системи. Гнучкі системи стимулювання дозволяють керівнику, з одного боку, забезпечити працівникові певні гарантії отримання заробітної платні відповідно до його досвіду і професійних знань, а з іншого боку, поставити оплату праці працівника в залежність від його особистих показників у роботі і від результатів роботи ресторанного господарства в цілому.

**Висновки.** Таким чином, запропоновані нами критерії підвищення добробуту ресторанного господарства (ККД) – це реальний інструмент управління і вимірювання досягнення цілей компанії. Але не слід забувати і по другий бік даного інструменту – мотивацію трудового капіталу на досягнення результату. Для використання ККД як інструмента мотивації, слід визначити його основні принципи. Серед них можна виділити наступні: особиста відповідальність за виконання цілей; чітке закріплення конкретних вимірних цілей і пріоритетів; чітке бачення особистої кар'єрної перспективи; гнучкість системи з можливістю корекції цілей і показників; координація особистих і корпоративних цілей; забезпечення єдиного механізму для планування, оцінки та розвитку.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© В.В. Кривошей, 2011.