

ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ГМК ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

Волошанюк Н.В., Маханько Л.В.
Криворізький економічний інститут
Криворізького національного університету

Досліджено тенденції виробництва сталі у світі та Україні. Проведений порівняльний аналіз основних показників фінансового стану підприємств ГМК. Обґрунтовано можливості настання на підприємствах ГМК технічного банкрутства. Виявлено головні аспекти уникнення загрози неплатоспроможності комбінатів. Надано рекомендації щодо покращення фінансового стану гірничо-металургійних комбінатів.

Ключові слова: ГМК, комерційне кредитування, технічне банкрутство, рефінансування дебіторської заборгованості, факторинг.

Постановка проблеми. Більшість підприємств ГМК, що функціонують в сучасних умовах економічної кризи, особливо гостро відчують погіршення фінансових показників господарської діяльності внаслідок порушення розрахунково-платіжної дисципліни та нестачі фінансових ресурсів. У зв'язку з цим актуальним для економіки України є питання розробки стратегічних напрямків покращення фінансового стану та підвищення ефективності використання економічного потенціалу комбінатів гірничого спрямування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблем фінансового стану підприємств ГМК займалися такі вчені, аналітики та практики, як: Рудницька О.М., Шеремет А.Д., Федірко В.М., Баканов М.І., Зінь Е.А., Кочевих О.В., Пеньова О.В. та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Основні показники фінансового стану підприємств гірничо-металургійного комплексу вказують на їх фінансову стійкість та високу рентабельність діяльності. Основою реалізації продукції комбінатів є співпраця з клієнтами на умовах комерційного кредитування. Беручи за основу обсяги дебіторської заборгованості підприємств за строками погашення, велика частина зобов'язань наявна на балансі підприємства вже більше 36 місяців, тобто має строк, що дає підстави віднести її до безнадійної. Дані умови вказують на можливість технічного банкрутства підприємств, адже при ситуації списання заборгованості, можливий збиток має бути погашений за рахунок, в першу чергу, резервного капіталу, нерозподіленого прибутку, власних оборотних коштів, а при нестачі даних ресурсів, за рахунок вивільнених коштів від реалізації оборотних активів. Для уникнення загрози неплатоспроможності, комбінати мають дотримуватися збалансованої та ефективної політики управління дебіторською заборгованістю, а саме її рефінансування.

Мета статті. Головною метою статті є оцінка основних показників фінансового стану підприємств гірничо-металургійного комплексу та розробка шляхів його покращення, за рахунок раціонального використання наявної ресурсно-виробничої бази та збалансованої політики управління активами.

Виклад основного матеріалу. Фінансовий стан підприємства відображає спроможність суб'єкта господарювання фінансувати всі види своєї операційної діяльності, постійно підтримувати належний рівень платоспроможності та інвестиційної привабливості. Поліпшення фінансового стану підприємства можливе за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків. Шляхами підвищення розмірів вхідних грошових потоків можуть бути: збільшення виручки від реалізації, продаж частини основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості [1].

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) розглядають як базову експортно-орієнтовану галузь народного господарства, що забезпечує потреби всіх галузей економіки України в металопродукції як основного конструкційного матеріалу. Останніми роками, незважаючи на низку фінансових криз, світова чорна металургія успішно розвивається [2]. Уже в 2011–2013 рр., за даними Світової металургійної асоціації (WSA), виплавлено 1,490–1,607 млрд. т. сталі (рис. 1), що стало новим рекордним рівнем, досягнутим завдяки бурхливому розвитку чорної металургії Китаю. Водночас наявність у світі надлишку сталеплавильних потужностей на тлі мінливого попиту на металопродукцію призводить до періодичних криз у чорній металургії. У 2008–2009 рр. спостерігалось скорочення світового виробництва сталі, що зумовлено світовою фінансовою кризою. Наслідком цієї кризи стало зменшення експорту металопродукції з України, а це негативно позначилося на її економічному стані. До 2011 р. динаміка виплавки сталі в Україні практично повторювала тенденцію світового виробництва, проте у зв'язку з політичною ситуацією наслідки криз долалися набагато складніше.

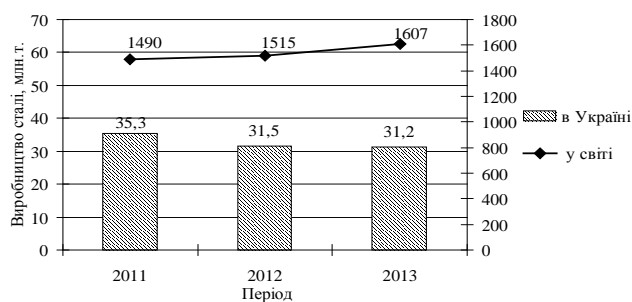


Рис. 1. Виробництво сталі у світі та Україні у 2011–2013 рр., млн. т.

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Основною сировинною ланкою ГМК в Україні, є підприємства гірничодобувної галузі, що забезпечують видобуток, збагачення та агломерування залізних, марганцевих і хромітових руд [2]. Серед криворізьких підприємств, можна виокремити такі спеціалізовані гірничо-збагачувальні комбінати, як: ПАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Південний ГЗК», ПАТ «Центральний ГЗК». Показники фінансового стану, обраних підприємств ГМК за 2011–2013 роки відображено в наступній таблиці (табл. 1).

Проведений порівняльний аналіз основних показників фінансового стану підприємств ГМК за 2011–2013 роки, свідчить про їх фінансову незалежність та прибуткову діяльність. На підприємствах

діє стала політика співробітництва з клієнтами на умовах відстрочки платежу, що в даних умовах економічної нестабільності є прийнятним для галузі. За рахунок великої частки товарної дебіторської заборгованості в оборотних активах, кожне з підприємств має потужний запас ліквідності, чим і забезпечує в майбутньому розрахунки з кредиторами. Проте в нестабільній економіці, існує загроза кризи неплатежів, що змусить підприємства використовувати власний капітал для покриття зобов'язань, якщо дебітори не розрахуються за продукцію та послуги, а при його нестачі необхідним буде реалізувати власні оборотні активи, зокрема виробничі фонди, щоб розрахуватись за кредити.

Поняття «банкрутство» характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт та послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет та позабюджетні фонди. Перевіримо, чи мають під-

приємства ГМК ознаки одного з видів банкрутства (табл. 2) [3].

Банкрутство зумовлено самою сутністю ринкових відносин, які завжди пов'язані з ризиком втрат, невизначеністю досягнення поставлених цілей або можливістю постановки помилкових цілей [4].

Ризикові ситуації можуть виникнути на всіх стадіях господарського процесу: від закупівлі й доставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до виробництва і продажу готової продукції. Їх причинами можуть бути: неплатоспроможність споживачів, невиконання договірних зобов'язань постачальниками ресурсів, тривалі затримки з оплатою рахунків за поставлену продукцію, неясні причини виробництва продукції, некомпетентність управлінського персоналу і багато чого іншого. Ці втрати ведуть до зменшення прибутковості капіталу та виникнення фінансових коштів, що посилюється, якщо кредитори не віднов-

Таблиця 1

Основні показники фінансового стану підприємств ГМК за 2011-2013 роки

Показник	Підприємство	2011 рік	2012 рік	2013 рік	Відхилення	
					2012-2011	2013-2012
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ПАТ «ІнГЗК»	0	0,005	0,003	0,005	-0,002
	ПАТ «ПівдГЗК»	0,249	0,438	16,396	0,189	15,958
	ПАТ «ЦГЗК»	0,014	0,014	0,272	0	0,258
Коефіцієнт швидкої ліквідності	ПАТ «ІнГЗК»	1,06	1,48	2,79	0,42	1,30
	ПАТ «ПівдГЗК»	3,32	8,38	30,88	5,06	22,50
	ПАТ «ЦГЗК»	1,43	0,78	4,32	-0,65	3,54
Коефіцієнт поточної ліквідності	ПАТ «ІнГЗК»	1,10	1,52	2,85	0,42	1,33
	ПАТ «ПівдГЗК»	11,86	23,29	31,53	11,43	8,24
	ПАТ «ЦГЗК»	1,50	0,84	4,76	-0,66	3,92
Коефіцієнт автономії	ПАТ «ІнГЗК»	0,47	0,55	0,71	0,08	0,16
	ПАТ «ПівдГЗК»	0,87	0,92	0,95	0,05	0,03
	ПАТ «ЦГЗК»	0,61	0,49	0,86	-0,13	0,37
Коефіцієнт фінансового ризику	ПАТ «ІнГЗК»	1,08	0,79	0,42	-0,29	-0,37
	ПАТ «ПівдГЗК»	0,47	0,48	0,79	0,01	0,31
	ПАТ «ЦГЗК»	0,63	1,04	0,16	0,45	-0,88
Оборотність активів	ПАТ «ІнГЗК»	0,71	0,42	0,42	-0,28	0,00
	ПАТ «ПівдГЗК»	0,86	0,53	0,52	-0,33	-0,01
	ПАТ «ЦГЗК»	0,81	0,60	0,74	-0,21	0,14
Коефіцієнт оборотності запасів	ПАТ «ІнГЗК»	34,49	22,34	21,78	-12,14	-0,56
	ПАТ «ПівдГЗК»	38,80	26,00	23,40	-12,80	-2,60
	ПАТ «ЦГЗК»	30,04	24,81	28,50	-5,23	3,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ПАТ «ІнГЗК»	1,61	0,86	0,72	-0,75	-0,13
	ПАТ «ПівдГЗК»	3,40	2,70	1,80	-0,70	-0,90
	ПАТ «ЦГЗК»	3,15	0,74	0,98	-2,41	0,24
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ПАТ «ІнГЗК»	0,42	0,98	1,42	0,56	0,44
	ПАТ «ПівдГЗК»	23,2	28,4	21,7	5,20	-6,70
	ПАТ «ЦГЗК»	2,07	1,36	1,61	-0,71	0,25
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	ПАТ «ІнГЗК»	1,75	1,00	3,97	-0,75	2,97
	ПАТ «ПівдГЗК»	8,04	10,80	32,48	2,76	21,67
	ПАТ «ЦГЗК»	5,02	5,68	4,16	0,66	-1,52
Рентабельність активів	ПАТ «ІнГЗК»	40,5	21,64	19,56	-18,86	-2,08
	ПАТ «ПівдГЗК»	38,9	15,4	18,7	-23,50	3,30
	ПАТ «ЦГЗК»	32,53	9,43	25,57	-23,10	16,14
Рентабельність власного капіталу	ПАТ «ІнГЗК»	80,82	42,35	31,14	-38,47	-11,21
	ПАТ «ПівдГЗК»	47,5	17,2	19,9	-30,30	2,70
	ПАТ «ЦГЗК»	53,26	16,93	38,51	-36,33	21,58
Рентабельність діяльності	ПАТ «ІнГЗК»	45,38	47,73	45,52	2,35	-2,21
	ПАТ «ПівдГЗК»	45,1	28,9	35,9	-16,20	7,00
	ПАТ «ЦГЗК»	40,36	15,59	34,36	-24,77	18,77

Джерело: Складено авторами

люють фінансування. Тоді підприємство повинно виплатити не тільки відсотки, але й суму основного боргу. В умовах же відсутності готівкових коштів з'являється проблема ліквідності активів. Цей стан називають технічною неплатоспроможністю [4].

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей характеризує наскільки кредиторська заборгованість може бути погашення за рахунок дебіторської заборгованості. Як бачимо, на аналізованих підприємствах обсяг товарного кредиту, що надає підприємство своїм покупцям значно вищий ніж залучені кошти, необхідні для ведення комбінатом ефективної безперебійної

роботи, суми активів в декілька разів перевищують фінансові зобов'язання. Отже, беручи до уваги можливі ознаки різних видів банкрутства, це може вказувати на можливість технічного банкрутства підприємств.

Для уникнення загрози неплатоспроможності, комбінати мають дотримуватися політики управління дебіторською заборгованістю за допомогою такої послуги, наприклад, як факторинг, що являє собою фінансову комісійну операцію при якій клієнт переуступає дебіторську заборгованість факторинговій компанії, з метою миттєвого отримання більшої частини платежу, гарантії повного пога-

Таблиця 2

Види та ознаки банкрутства

Вид банкрутства	Ознака банкрутства
Реальне банкрутство	- катастрофічний рівень втрат капіталу; - неспроможність підприємства відновити в наступному періоді свою фінансову стабільність і платоспроможність;
Технічне банкрутство	- суттєве прострочення дебіторської заборгованості та її перевищення над кредиторською; - сума активів істотно перевищує фінансові зобов'язання;
Навмисне банкрутство	- зменшення розміру, приховування та зниження оцінки майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства; - штучне збільшення розміру кредиторської та дебіторської заборгованості; - продаж задіяних у виробничо-господарській діяльності основних засобів; - продаж товарів (робіт, послуг), які виготовляє підприємство, за ціною, нижчою за собівартість, без належних економічних підстав; - у разі збиткової діяльності підприємства спрямування отримуваних грошових засобів та інвестицій на закупівлю товарів, робіт, послуг, безпосередньо не задіяних у виробничо-господарській діяльності; - необґрунтоване зменшення або збільшення штату підприємства.
Фіктивне банкрутство	- великий обсяг кредиторської заборгованості; - підприємство-боржник не задовольнило вимоги кредиторів та зобов'язання перед бюджетом у повному обсязі на момент його звернення до господарського суду із заявою про визнання своєї неплатоспроможності

Джерело: Складено авторами за даними [3].

Таблиця 3

Умови і тарифи факторингу в банках – факторах

Банк, який виступає в ролі фактора	Умови видачі факторингу	Обсяг фінансування, % від суми накладної	Мінімальна кількість дебіторів	Мінімальна ставка, % річних	Комісія за обслуговування, % суми надходжень
ОТП Банк	Тільки для регулярних поставок. Тільки для компаній, що працюють понад 2 роки і дебіторів, які співпрацюють з компанією понад 6 місяців	90%	1	28%	0,1%-0,9% залежно від періоду відстрочки
Укресім-банк	Тільки для накладних понад 1,5 млн. грн. Для компаній, що працюють понад 1 року і дебіторів, які співпрацюють з компанією понад 6 місяців	90% мінус плата за факторинг	3	31%	Немає комісії
Райффайзен Банк Аваль	Тільки для дебіторів, які співпрацюють з компанією понад 3 місяці, за які вироблено 3 поставки	80% мінус плата за факторинг	5	30%	1,1%-1,85% (залежно від періоду)
ПУМБ	Немає обмежень; мінімальний пакет документів. Існує можливість онлайн-замовлення факторингу.	90%	1	30%	2-3%
Південний	Тільки за умови переходу на обслуговування в банк. Тільки під заставу нерухомості або товару	50% -90%	1	31%	1,6%
UniCredit Bank	Тільки для прибуткових за останні місяці компаній. Тільки за умови переведення в банк всіх оборотів за контрактами, за якими здійснюється факторингове обслуговування	Індивідуально	3	29%	2%-4%

Джерело: Складено авторами за даними [6].

шення заборгованості. Вивільнені кошти підприємство може спрямувати на поповнення виробничих запасів, оновлення основних фондів та збільшення грошових коштів [5].

Як правило клієнт є постачальником, який віддає факторинговій компанії право на отримання платежу за товари або послуги. Факторингова компанія відразу виплачує клієнту від 70% до 90% потрібних йому грошей у вигляді кредиту, а залишок (без проценту за кредит та комісію за факторингові послуги) перераховують після стягнення всього боргу.

Умови і тарифи банківського факторингу від банків з числа лідерів ринку послуг відображені в наступній таблиці (табл. 3) [6].

Оцінюючи умови факторингу, можна стверджувати, що його застосування набагато вигідніше ніж використання кредитних коштів, що пропонують банки.

Компанія, що здійснює факторингові операції, за свою роботу стягує з підприємства комісію, що в середньому встановлюється у розмірі від 0,5% до 3% суми платіжних вимог, а також у вигляді фіксованої вартості послуги. Дана винагорода для кожного клієнта залежать від виду його діяльності, фінансового стану та результатів аналізу платоспроможності покупців, ризику неповернення боргу [6]. Зазвичай розмір комісійних визначається на договірних умовах, і якщо факторингова компанія визначить надмірну ризиковість переуступленої дебіторської заборгованості, то запропонує клієнту вищий рівень оплати наданої нею послуги. Комісійна винагорода є доповнюючою до основної ставки за факторинговими операціями, які є альтернативою кредитування.

Здійсненню факторингової угоди передують серйозна аналітична робота. Отримавши заявку від підприємства, факторингова компанія або банк (фактор) вивчає впродовж 1–2 тижнів економічне і фінансове становище потенційного клієнта, характер його ділових зв'язків.

Якщо підприємство стало клієнтом факторингової компанії, то клієнт надає факторинговій компанії всі рахунки-фактури, виставлені на покупців. За кожним документом клієнт повинен дістати згоду на оплату (за аналогією з акцептом платіжних вимог). Факторингова компанія вивчає всі рахунки-фактури, визначаючи платоспроможність покупців. Це триває від 24 годин до 2–3 днів. Факторингова

компанія може оплатити рахунок у момент настання терміну платежу або достроково [7].

Висновки і пропозиції. Одним із важливих напрямів зміцнення фінансового стану є мобілізація внутрішніх резервів, зокрема проведення реструктуризації активів підприємства; сукупність заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активів балансу; перетворення в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства. У рамках реструктуризації активів використовуються наступні заходи – мобілізація прихованих резервів, використання зворотного лізингу, здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі, оптимізація структури розміщення оборотного капіталу, продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості.

Сучасний стан економіки може свідчити про неспроможність дебіторів підприємств ГМК розраховуватись за відвантажену продукцію і це може гальмувати процес їх розрахунків з кредиторами. Для покращення та удосконалення фінансового стану підприємств ГМК можливе використання так званих субститутів кредиту. Одним з таких субститутів є факторинг, який можна трактувати як спосіб короткострокового фінансування діяльності підприємства, що здійснює фінансовий посередник (факторингова компанія чи банк).

Після застосування операцій факторингу, в плановому періоді очікується зростання показників фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, а також зменшення обсягу важколіквідних активів, що мають значний вплив на фінансовий стан підприємств ГМК.

До заходів рефінансування дебіторської заборгованості, окрім факторингу, відноситься також облік векселів, форфейтинг, комплекс процедур примусового стягнення заборгованості, зокрема й за позовом до господарського суду.

Ще одним напрямом покращення фінансового стану є його прогнозування і моніторинг, оскільки, щоб грамотно керувати виробництвом, активно впливати на формування показників фінансово-господарської діяльності, необхідно постійно використовувати дані про його стан і зміни, що в ньому відбуваються.

Список літератури:

1. Рудницька О. М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2700/1/19.pdf>
2. Зінь Е. А. Регіональна економіка. ГМК. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/10560412/grps/ornicho-metalurgiyuniy_kompleks
3. Шеремет А. Д. Фінансовий стан підприємства, його оцінка та напрями покращення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtkonf.org/polonka-yus-zamorskiy-po-dovga-trachab-otsinka-finansovogo-stanu-na-pidpriemstvi-ta>
4. Федірко В. М. Проблеми оцінки ліквідності використання коштів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41018>
5. Баканов М. І. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gu/Evu/2011_72.pdf
6. Кочевих О. В. Факторинг не дешевше кредиту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.prostobiz.ua/finansy/factoring/stati/factoring_uzhe_ne
7. Пенцова О. В., Раманюк Т. М. Фінансова стійкість підприємства та основні шляхи її підвищення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31709.doc.htm

Волошаниук Н.В., Маханько Л.В.
Криворожский экономический институт
Криворожского национального университета

ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ГМК И ПУТИ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ

Аннотация

Исследованы тенденции производства стали, в мире и Украине. Проведенный сравнительный анализ основных показателей финансового состояния предприятий ГМК. Обоснованно возможности наступления на предприятиях ГМК технического банкротства. Выявлены основные аспекты предотвращения угрозы неплатежеспособности комбинатов. Предложены рекомендации по улучшению финансового состояния горно-металлургических комбинатов.

Ключевые слова: ГМК, коммерческое кредитование, техническое банкротство, рефинансирование дебиторской задолженности, факторинг.

Voloshaniuk N.V., Makhanko L.V.
Kryvyi Rih Economic Institute
Kryvyi Rih National University

FINANCIAL POSITION OF ENTERPRISES OF MINING AND METALLURGICAL COMPLEX AND MEASURES FOR ITS IMPROVEMENT

Summary

The tendencies of steel production in the world and Ukraine are studied. The comparative analysis of the main indexes of position of enterprises of mining and metallurgical complex (MMC) is conducted. The possibility of occurrence of technical bankruptcy in enterprises of MMC is proved. The main aspects of prevention of the threat of plants' insolvency are determined. Recommendations to improve the financial condition of the mining and metallurgical plants are suggested.

Keywords: mining and metallurgical complex, commercial lending, technical bankruptcy, refinancing receivables, factoring.

УДК 331.2

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Гетьман О.О., Салімов Ашраф Акиф Огли
Дніпропетровська державна фінансова академія

У статті проаналізовано поточний стан щодо стимулювання працівників сервісної сфери в Україні. Розглянуто досвід стимулювання персоналу в провідних країнах світу. Здійснено порівняльний аналіз мотиваційних підходів в зарубіжних країнах. Обґрунтовано необхідності створення гнучкої диференційованої системи стимулювання праці на підприємствах сервісної сфери. Побудовано алгоритм її впровадження з урахуванням провідного досвіду.

Ключові слова: система стимулювання праці, сервісна сфера, гнучка диференціація, алгоритм, зарубіжний досвід.

Вступ. У сьогоднішньому мінливому середовищі наявність сучасного обладнання, сучасного високотехнологічного виробництва, необхідної сировинної бази зовсім не означає, що підприємство буде успішно працювати. Важливо не відстати від передових досягнень в побудові ефективних HR-механізмів. Адже важливим ресурсом залишається персонал. Здатність людини до раціоналізації та креативу неодмінно позначається на оптимізації загальновиробничих витрат, досягненні необхідного результату на засадах нестандартного підходу до вирішення будь-яких проблем. Але трудовий ресурс, тобто працівник, має використовуватися вмотивовано, що вимагає від роботодавців побудови дієвих «стимулюючих схем». Особливий інтерес представляє сервісна сфера, яка за вимогами до персоналу всіх категорій кардинально відрізняється від виробничої. Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств сервісної сфери стимулювання працівників зводиться до існування постійного окладу, який, в кращому випадку, переглядається під час

швидкоплинних інфляційних процесів, і так званої «бонусної» частини, що нараховується у випадку виконання недосяжних нормативів, встановлених топ-менеджером, яка власне і є «мотиватором». Оскільки в більшості випадків нарахування «бонусної частини» є уявним стимулом через неможливість виконання «нормативу по залученню додаткових клієнтів», то виникає необхідність винайдення реального (а не уявного) механізму стимулювання, який би став передумовою ефективною роботи персоналу та запорукою успішного розвитку і високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постановка проблеми. Вітчизняна практика стимулювання працівників на підприємствах сервісної сфери базується здебільшого на фіксованих окладах і є недостатньо ефективною. Альтернативою може бути досвід розвинених країн, які використовують індивідуальні моделі та гнучкі багатofакторні системи заохочення працівників, спрямовані на забезпечення раціональної організації праці, поліпшення якісних і кількісних показників сервісного