

УДК 658.0:338.46:339.137.2+331.101.3

Миценко Н. Г.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Різник Д. В.,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Васильків Ю. В.,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність розробки мотиваційної складової стратегії підприємства сфери обслуговування в умовах конкуренції. Визначено стратегічні цілі системи управління мотивацією праці підприємств сфери обслуговування. Обґрунтовано вплив особливостей функціонування різних за розмірами підприємств сфери обслуговування на мотивацію праці їх персоналу. Розроблено систему координат стратегічних орієнтирів розвитку мотивації персоналу на малих, середніх і великих підприємствах санаторно-курортного комплексу. Запропоновано інструменти удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Подальших досліджень потребує узгодження інструментів мотивації зі стратегічним баченням глобальної ролі фахівця певної категорії персоналу у забезпеченні розвитку підприємства сфери обслуговування.

Ключові слова: стратегія підприємства сфери обслуговування, мотивація праці персоналу, стратегічні цілі системи управління мотивацією праці, стратегічні орієнтири розвитку мотивації, інструменти удосконалення управління мотивацією праці.

Mitsenko N. G.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Riznyk D. V.,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Vasylykiv Y. V.,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MOTIVATIONAL ASPECTS OF SERVICE SECTOR ENTERPRISE STRATEGY IN THE COMPETITIVE CONDITIONS

Abstract. The article substantiates the necessity of developing the motivational component of service sector enterprise strategy in the competitive conditions. The strategic objectives of the labor motivation management system of service sector enterprises are determined. The influence of the peculiarities of functioning of different scale service sector enterprises on the motivation of the their personnel work is substantiated. The system of coordinates of strategic guidelines for the development of personnel motivation at small, medium and large enterprises of the sanatorium and resort complex has been developed. The tools of improving the labor motivation management at the enterprises of sanatorium and resort complex are offered. Further research requires the coordination of motivational tools with a strategic vision on the global role of a specialist in a certain category of personnel in providing the development of the service sector enterprise.

Key words: strategy of the service sector enterprise, motivation of personnel work, strategic objectives of labor motivation management system, strategic guidelines for the development of motivation, tools for improving the labor motivation management.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2018-56-19>

Постановка проблеми. Одним з найважливіших завдань, що постали сьогодні перед керівництвом підприємств за сучасних ринкових умов господарювання, є ефективне використання ресурсного потенціалу та зокрема – інтелектуально-кадрових ресурсів. Особливу значущість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища та конкуренції, що потребує від підприємств постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. Як зауважує М. В. Семикіна, “аналіз світового досвіду свідчить, що в розвинених країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою конкуренція не лише слугує регулятором попиту і пропозиції, заробітної плати, а й засобом трансформації соціально-економічних мотивів поведінки найманих працівників і роботодавців на ринку праці у напрямі орієнтацій на зростання конкурентоспроможності” [8, с. 118]. В цьому аспекті мова має йти про формування збалансованої й ефективної системи мотивації праці – сукупності її елементів, які між собою взаємодіють, взаємопов’язані та створюють відповідне середовище, в якому формується та ефективно використовується персонал підприємства. Відтак основою ефективної діяльності підприємств сфери обслуговування в умовах конкуренції є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування й ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління присвятили свої праці такі вчені, як Г. Азоев, І. Ігнат’єва, Г. Кіндрацька, М. Книш, Ф. Котлер, М. Портер, М. Сасенко, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, З. Шершньова, А. Юданов, А. Файоль, Л. Урвік, А. Чандлер та ін. Проблеми управління мотивацією персоналу підприємств вивчали Д. Богиня, Г. Дж. Болт, П. Буряк, О. Грішнова, Н. Єсінова, Г. Завіновська, А. Колот [2; 3], А. Лаурент [11], Е. Лібанова, Т. Лобанова [4], Н. Нечева [7], В. Нижник [5], О. Новикова, В. Парсяк [6], В. Семенов [7], М. Семикіна [8], В. Скурська [9], Т. Хілл [10], Г. Шредер та ін. Проте відображення мотиваційної складової стратегії підприємства сфери обслуговування потребує більш глибоких досліджень.

Постановка завдання полягає в обґрунтуванні необхідності та стратегічних орієнтирів розвитку системи мотивації праці персоналу підприємств сфери обслуговування в умовах конкуренції та прикладних інструментів удосконалення управління нею.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі все більше активізується увага підприємств сфери обслуговування до розробки новітніх підходів до формування системи мотивації праці. Значною мірою це обумовлено зростанням впливу трудового ресурсу на конкурентоспроможність підприємства. Підвищений попит на ефективну працю змушує керівників шукати нові

підходи до формування та удосконалення систем мотивації праці. Зазначена проблема загострюється у зв’язку з тим, що “переважна більшість працівників українських підприємств та організацій в існуючих умовах масово орієнтовані на реалізацію у праці так званої «ближньої мотивації», яка за змістом наближена до мотивації «виживання» в умовах сьогодення і не орієнтована на досягнення цілей «дальньої мотивації», пов’язаних з творчістю, постійним інвестуванням у саморозвиток, піднесенням конкурентоспроможності” [8, с. 120].

Система мотивації повинна бути керованою і змінюваною водночас. При зміні ситуації на ринку чи всередині підприємства, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов’язані з оптимізацією та удосконаленням мотиваційного управління на підприємстві. Загалом система мотивації праці на підприємстві має відігравати важливу роль по усіх внутрішніх факторах, що впливають на його розвиток, адже мотивація працівників до більш ефективної праці є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Вважаємо, що, крім визначення елементів системи мотивації праці на підприємствах сфери обслуговування, важливим для їх розвитку на перспективу є:

- оцінка поточного стану та визначення цільової системи мотивації (аналіз організаційно-функціональної структури підприємства сфери обслуговування, уточнення відповідальності та повноважень посадових осіб і підрозділів при виконанні поставлених завдань; проведення інтерв’ю з керівництвом підприємства та керівниками підрозділів з метою уточнення їх відповідальності і повноважень при виконанні поставлених завдань; аналіз існуючої системи організації і контролю діяльності; аналіз існуючої системи мотивації праці; розробка цільової системи мотивації персоналу та узгодження її з керівництвом підприємства);

- проектування системи окладів/тарифної сітки (адаптація методики оцінки посад до індивідуальних особливостей підприємства сфери обслуговування; організація та проведення процедури експертної оцінки посад; побудова схеми окладів/тарифної сітки; застосування математичної моделі розрахунку окладів/тарифних ставок; розробка Положення про оплату праці працівників підприємства);

- проектування системи преміальних винагород співробітникам (розробка ключових показників ефективності діяльності підрозділів; розробка індивідуальних показників діяльності працівників; розробка системи регулярного преміювання; розробка системи проектного преміювання; розробка Положення про систему преміювання працівників підприємства);

- проектування системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання (погодження з керівництвом підприємства пропозицій щодо методів непрямого матеріального та нематеріального стимулювання; розробка системи компенсацій і пільг (непряме матеріальне стимулювання);

розробка системи заохочень та стягнень (нематеріальне стимулювання); розробка Положення про соціальний пакет, пільги та компенсації, Положення про заохочення та стягнення).

Додамо, що становлення соціально орієнтованої ринкової економіки України потребує від підприємств сфери обслуговування забезпечення виконання практичних завдань менеджменту трудової діяльності працівників за допомогою реалізації ефективної системи мотивації, що сприятиме активізації їх продуктивної праці. Стратегічними цілями системи управління мотивацією праці підприємств сфери обслуговування є: зміцнення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках; покращення фінансово-економічних і соціальних результатів підприємств та галузі; створення конкурентоспроможних робочих місць; розвиток галузевого комплексу, його інфраструктури, матеріально-технічного та ресурсного забезпечення, галузево-територіального ринку праці.

Об'єктивно існують особливості у функціонуванні підприємств сфери обслуговування різних розмірів, що було підтверджено результатами проведеного нами дослідження показників діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу України. Ці особливості накладають безпосередній відбиток на управління персоналом підприємств, а також на розвиток систем мотивації праці їх персоналу (лікарняного, середнього медичного, адміністративного, обслуговуючого). Передусім різними є фінансово-ресурсні можливості підприємств сфери обслуговування, обсяги їх діяльності, масштаби надаваних послуг та обслуговуваних споживачів, чисельність штату персоналу і т. ін. Все це закономірно позначається на тому, що не можна пропонувати для абсолютно різних типів і видів підприємств єдині підходи до вдосконалення системи мотивації праці, тим більше аналогічні рішення – для всіх видів і категорій персоналу.

Варто також враховувати, що мотивація праці як окремий важливий елемент в системі управління підприємством не може функціонувати відокремлено та ізольовано від всіх інших стратегічно-планових і господарських процесів, які відбуваються на підприємстві. Вважаємо, що в іншому випадку витрати на мотивування працівників до праці є низькоєфективними. Менеджер з персоналу має чітко розуміти, до яких дій, завдань, типів поведінки тощо йому слід мотивувати тих чи інших працівників і вже у відповідності до цього планувати, організовувати і реалізовувати заходи, орієнтовані на мотивацію праці. Своєю чергою, розуміння того, до чого слід скерувати персонал підприємства, також не виникає нізвідки і залежить від стратегічного та операційного розвитку бізнесу. Це вельми важливий і невід'ємний аспект управління мотивацією праці підприємств сфери обслуговування. Тому на один з перших планів виходить специфіка стратегічного планування розвитку підприємств малого, середнього та великого бізнесу у зазначеній галузі.

Аргументи на користь таких висновків наступні. Одним з головних принципів та критеріїв ефективності мотивації праці є її вплив на

досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства, його стратегічних господарських об'єктів. Відповідно, формуванню якісної та ефективної системи мотивації персоналу підприємств сфери обслуговування передують визначення цілей, стратегії розвитку об'єкта та вибудовування системи мотивації таким чином, щоб працівники докладали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку підприємства. Лише у випадку, коли кожен працівник зрозуміє, що від ефективності його праці залежить досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, слідування стратегічному плану поступу бізнесу, власне, і стане повсякденною працею та завданням кожного працівника.

Іншим підтвердженням доречності та необхідності узгодження політики удосконалення системи мотивації праці на підприємствах сфери обслуговування з положеннями стратегічних планів їх подальшого розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішити інше важливе завдання – формування та реалізацію конкурентних переваг бізнесу. В умовах сучасної конкуренції очевидно, що для комплексного підвищення рівня якості і конкурентоспроможності послуг необхідні відповідна політика і заходи всередині підприємств. Рушійним аспектом тут слугують і різноманітні ситуації та стилі поведінки, які об'єктивно різняться для малих, середніх і великих підприємств галузі. Непохитим пріоритетом у досягненні успіху в середовищі зростаючої конкуренції є інтелектуально-кадрове забезпечення підприємств галузі, постійне навчання та зростання кваліфікації кадрів, чинником і рушієм чого в значній мірі слугує ефективна мотивація праці.

Додамо, що визначення стратегії розвитку бізнесу (залежно від його розмірів і масштабів) та формування у відповідності до неї системи мотивації праці, особливо у сфері обслуговування, є чи не найважливішим елементом загального управління підприємством. В основі стратегії перспективного розвитку малих, середніх та великих підприємств сфери обслуговування має знаходитися метод управління, що забезпечує швидку реакцію на зміну ринку аналізованих послуг. Головними перевагами такого підходу є створення на підприємствах атмосфери якісного ставлення до праці задля підвищення рівня послуг як основи конкурентоспроможності підприємств.

Підкреслимо, що фінансово-ресурсні і кадрові можливості малих підприємств галузі об'єктивно обмежені. Відтак, в основі стратегічного планування їх розвитку має закладатися стратегія фокусування. Йдеться про одну-дві ключових послуги, що індивідуально створюватимуться і надаватимуться кожному зі споживачів послуг. Значно ширші можливості великих підприємств дають їм змогу приймати стратегію обслуговування масового попиту або реалізовувати низку можливих стратегічних альтернатив. Для середніх підприємств сфери обслуговування найбільш доречно орієнтуватися на диференціацію послуг та сегментацію ринку, коли акценти робляться не на всьому діапазоні послуг, а на найбільш перспективних сегментах і споживачах.

Стратегічні можливості в значній мірі визначають і стратегічні підходи до політики управління мотивацією праці. Можливості великих підприємств і тут ширші: вони можуть обирати можливі підходи з розроблених в менеджменті персоналу або орієнтуватися на т. зв. системний підхід, коли застосовуються всі методи і складові мотивації до всіх категорій персоналу підприємств. З іншого боку, вважаємо, що на підприємствах малого бізнесу на ринку санаторно-курортних послуг ставка має робитися на ключових фахівцях. Це в основному лікарі, але можуть бути й фахівці з групи середнього медичного персоналу. Для них слід розробити і реалізувати комплекс заходів з акцентом на внутрішній (власне якісне ставлення до праці) та економічний (матеріальна винагорода) компонентах мотивації праці.

Для середніх підприємств галузі, з огляду на конкурентну стратегію диференціації послуг і сегментації ринку, важливо спланувати та реалізувати диференційовані стимулюючі заходи, цільовим орієнтиром яких є вплив на управлінський та обслуговуючий персонал. Підставами для такого висновку є те, що для суб'єктів середнього бізнесу дещо нижчою є роль т. зв. ключових вузько-спеціалізованих фахівців, але й при цьому не надто великими є й фінансові та інші можливості щодо пропонування широкого асортименту послуг для великої кількості споживачів. За таких обставин зростає значимість управлінського персоналу (для правильного визначення напрямів розвитку і засобів, які цьому слугуватимуть) та обслуговуючих фахівців (для створення позитивного іміджу підприємства і надання споживачам якісних лікувальних та оздоровчих послуг).

Розроблена система координат стратегічних орієнтирів розвитку системи мотивації на малих, середніх і великих підприємствах санаторно-курортного комплексу подана на рис. 1.

Підкреслимо, що при оцінюванні стану, а також при розробці заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу потрібно враховувати та брати за основу особливості робочого процесу та соціально-трудових відносин за категоріями (головними групами) працівників підприємства. Для підприємств санаторно-курортного комплексу такими яскраво вираженими групами персоналу є лікарі, адміністративний, середній медичний та обслуговуючий

персонал. Із врахуванням виявлених недоліків та слабких місць мотивації праці (за категоріями працюючих) на підприємствах цього виду економічної діяльності нами розроблено комплексний інструментарій заходів з удосконалення управління мотивацією праці (табл. 1).

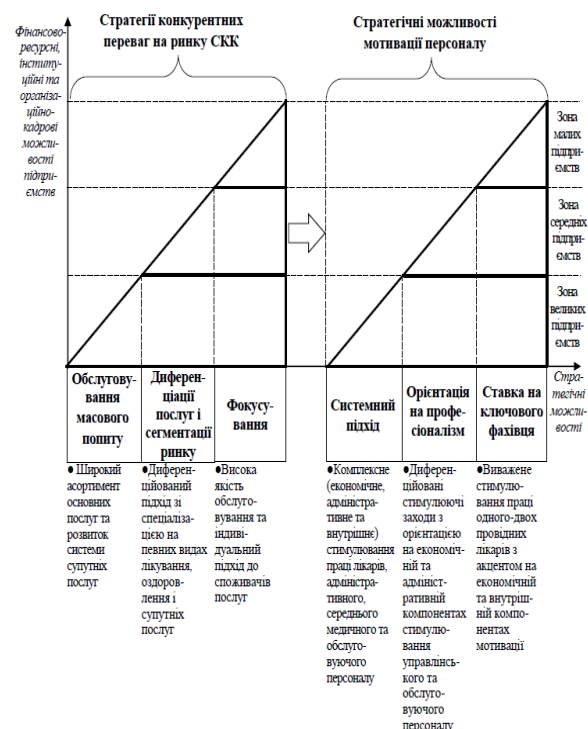


Рис. 1. Система координат стратегічних орієнтирів розвитку мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу в залежності від розмірів підприємств

Впровадження такої системи заходів, на нашу думку, дозволить більш диференційовано (а відтак і ефективніше) підійти до підсилення дії тих чи інших чинників мотивації праці на аналізованих підприємствах, а також забезпечити системний і комплексний підхід при цьому, адже пропозиції стосуються як всіх категорій працюючих, так і базових складових мотивації – економічної, адміністративної та внутрішньої.

Таблиця 1

Система інструментів удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Суб'єкти мотивації	Стратегічні вектори:		Інструменти (заходи) удосконалення системи мотивації праці за складовими мотивації		
	↑ розвиток персоналу	↑ розвиток мотивації праці	економічна	адміністративна	внутрішня
1	2	3	4	5	5
Лікарі	Створення штату відомих висококваліфікованих фахівців-лікарів, що забезпечують якість медико-оздоровчих послуг	● Встановлення системи оплати праці за інтегральними коефіцієнтами (у	● Розширення участі провідних лікарів в управлінні розвитком підприємства,	● Формування високого рівня мобільності та престижності вищого лікарського	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	Мотивація до зростання професіоналізму та відданості справі	відповідності до групи значимості та категорії конкурентоспроможності працівника)	прийнятті ключових фінансово-господарських рішень	персоналу у санаторно-курортній сфері
Адміністративний персонал	Розвиток та диверсифікація бізнесу, зростання якості та покращення асортименту санаторно-курортних послуг, підвищення рівня інноваційності підприємства	- Впровадження коефіцієнтів підвищення рівня оплати праці за інноваційність бізнес-процесів - Формування системи преміювання за результати функціонування і розвиток об'єктів санаторно-курортного комплексу	- Включення ключового управлінського персоналу до вищих органів управління і контролю бізнесу, надання частки у власності - Моніторинг оцінювання ефективності на всіх рівнях оргструктури управління	Реалізація PR-програм з розвитку прес-тижності і соціальної відповідальності підприємства на території функціонування, включно з роллю управлінського персоналу
	Мотивація до розвитку інноваційної конкурентоспроможності персоналу			
Середній медичний персонал	Удосконалення професійних навичок, якісне обслуговування споживачів, вплив на розвиток асортименту послуг	Впровадження категоріально-професійної сітки оплати праці для середнього медичного персоналу	- Можливості участі у формуванні і розвитку управлінських кадрів, формуванні штату професійних управлінців-лідерів, конструювання відносин в системі управління - Впровадження системи розвитку кар'єри	Системна реалізація комплексу заходів з формування середовища задоволеності від надання медико-оздоровчих послуг і результатів праці
	Мотивація до формування професійної конкурентоспроможності			
Обслуговуючий персонал	Розвиток професійно-кваліфікаційних якостей, медико-лікарських компетентностей	- Узгодження рівня оплати праці з категоріями конкурентоспроможності обслуговуючого персоналу - Надання пільг і зniżок на відпочинок і оздоровлення	Посилення стандартизації функціональних обов'язків, завдань та виконуваної роботи, мінімізація "контактів" з керівниками, підвищення рівня "трудової свободи"	Визнання результатів праці, покращення умов і режимів праці та відпочинку, впровадження технічних і технологічних інновацій в обслуговуючі бізнес-процеси
	Мотивація до навчання і розвитку			

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Подальших досліджень потребує узгодження інструментів мотивації персоналу зі стратегічним баченням з боку керівництва підприємства місії (глобальної ролі) фахівця відповідної категорії персоналу у забезпеченні подальшого розвитку підприємства сфери обслуговування. За рахунок цього не лише забезпечуватиметься позитивний вплив управління мотивацією на результати праці фахівця, але й зростатиме його роль у стратегічному розвитку підприємства. Своєю чергою, у відповідності до визначеної стратегічної ролі працівників кожної з ключових категорій персоналу визначатиметься й стратегічна лінія щодо управління мотивацією їх праці, в узгодженості з якою підбираються найбільш дієві інструменти та заходи за економічною, адміністративною та внутрішньою складовими мотивації праці персоналу підприємств сфери обслуговування.

ЛІТЕРАТУРА

- Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : моногр. / [А. М. Колот, В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота]. – К. : КНЕУ, 2017. – 504 с.
- Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
- Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Т. Н. Лобанова. – М. : Юрайт, 2018. – 482 с.
- Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : моногр. / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
- Парсяк В. Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва : моногр. / В. Н. Парсяк. – Херсон : ОЛДІ-Плюс, 2003. – 186 с.
- Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Несчева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва

: зб. наук. праць ХНАДУ. – 2015. – № 2(9). – С. 127-133.

7. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – № 2. – С. 117-124. – (Сер. Економіка і управління).

8. Скурська В. А. Мотиваційний механізм управління трудовим потенціалом підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / В. А. Скурська. – Хмельницький, 2015. – 245 с.

9. Hill T. On goods and services / T. Hill // Rev. of income & wealth. – W., 1977. – Ser. 23. – № 4. – P. 315-338.

10. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management / A. Laurent // Spring. – 1986. – Vol. 25 (1). – P. 91-102. – (Ser. Human Resource Management).

REFERENCES

1. Kolot, A. M., Daniuk, V. M. and Petiukh, V. M. (2017), *Hidna pratsia: imperatyvy, ukraïnski realii, mekhanizmy zabezpechennia*, KNEU, Kyiv.

2. Kolot, A. M. and Tsymbaliuk, C. O. (2011), *Motyvatsiia personalu*, KNEU, Kyiv.

3. Lobanova, T. N. (2018), *Motivaciia i stimulirovaniie trudovoj dejatel'nosti*, Jurajt, Moscow.

4. Nyzhnyk, V. M. and Kharun, O. A. (2011), *Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv*, KhNU, Khmelnytskyi.

5. Parsiak, V. N. (2003), *Motyvatsiine upravlinnia v sferi maloho pidpriemnytstva*, OLDI-Plus, Kherson.

6. Semenov, V. F. and Niecheva, N. V. (2015), *Efektivnist motyvatsii pratsi trudovykh resursiv pidpriemstv sanatorno-kurortnoho kompleksu, Problems and prospects of entrepreneurship development*, vol. 2(9), s. 127-133.

7. Semykina, M. V. (2011), *Motyvatsiia pratsi: nova paradyhma v umovakh konkurentnoho seredovyshcha*, Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management, vol. 2, s. 117-124.

8. Skurska, V. A. (2015), *Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva: synopsis of a thesis for PhD in economics* : spec. 08.00.04, Khmelnytskyi, 245 p.

9. Hill, T. (1977), *On goods and services*, Rev. of income & wealth. Ser. 23. Vol. 4, p. 315-338.

10. Laurent, A. (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, Spring, vol. 25 (1), p. 91-102.