

Література

1. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підруч. / А.М. Поддєрьогін.- К. 2002 – С. 107-108
2. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. - 2-ге вид., випр. і доп. / Г.М. Азаренкова, Т.М. Журавель, Р.М. Михайленко. - К.: Знання-Прес, 2006. - 287с.
3. Ласій В.Г. Про динамічні показники «Внутрішньої норми доходу та рентабельності капітальних вкладень» // Актуальні проблеми економіки.-2004.-№4-С. 137-141.
4. Бец М. Планирование рентабельности производства / М. Бец // Экономика Украины. -2000.-№2-С. 41-46.
5. Экономика предприятия : учеб. / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. — Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. — К.: КНЭУ, 2002.

Рецензент докт. экон. наук, профессор С.П. Наливайченко

657.633.5: 338.486.3

*Плугарь Е.В., соискатель,
ТНУ им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ
КОНТРОЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА**

Для большинства людей контролирование означает ограничение, принуждение, подчинение, ущемление личных интересов и, таким образом, вызывает отрицательную реакцию. По этому поводу в своем классическом труде «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури указали следующее: «Если спросить менеджера, что означает слово «контроль», то чаще всего услышишь: «Это то, что позволяет держать людей в определенных рамках». В некотором смысле это так и есть, поскольку один из аспектов контроля действительно заключается в обеспечении подчинения. Но сводит контроль к действиям, ограничивающим негативное поведение, означает упустить из виду основную цель этой функции в менеджменте» - обеспечение достижения целей предприятия [1, с. 366]. Вместе с тем, результаты контроля, в соответствии с теорией Портера-Лоулера являются необходимым условием для мотивации персонала, т. к. именно результат (степень достижения цели) ведет к удовлетворенности трудом, и работник стремится повторить то производственное поведение, которое привело к возникновению этого чувства. В этом смысле эффективность системы мотивации определяется эффективностью системы контроля.

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значительными факторами успеха любого предприятия, а особенно туристско-рекреационного комплекса, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента. Уровень обслуживания является одним из главных аргументов возвращения клиента в место предыдущего отдыха. Как указывают российские ученые Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. «в первый раз потребителя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, но во второй раз он приходит, как правило, благодаря профессиональной работе персонала и качественному обслуживанию, полученному ранее. Высокий уровень мотивации сотрудников рекреационных предприятий для их качественной работы не просто является желательным с организационной точки зрения, а жизненно необходим, так как прямо отражается на эффективности деятельности всей организации» [2, с. 208]. Вопросы мотивации труда и организации заработной платы на предприятиях туристско-рекреационного комплекса в своих работах рассматривают отечественные и зарубежные ученые Дядечко Л.П. [3], Пуцентейло П.Р., М. Райли, Саак А.Э., Пшеничных Ю.А., Чудновский А.Д. [4], Е. Агамирова и др. Однако, методика учета использования результатов внутреннего контроля как важного источника информации об эффективности процессов и работы персонала требует дополнительного исследования.

Цель статьи – разработка мотивационного механизма для персонала, осуществляющего обслуживание рекреантов, через совершенствование системы оплаты труда на основе результатов контролирования его работы.

Мотивация – это процесс побуждения самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных целей и общих целей организации [1, с.338]. Вместе с термином «мотивация» в научной литературе используют термин «стимулирование» как процесс воздействия на мотивацию работников через систему стимулов – материальных и нематериальных вознаграждений и поощрений, призванных привести в действие мотивационный механизм

работника, и что должно заставить (побудить) его эффективно трудиться на благо предприятия. В стимулировании заложен определенный дуализм. С одной стороны, с позиции менеджмента посредством стимулирования достигаются цели предприятия (увеличение производительности труда, качества обслуживания рекреантов, прибыли), с другой стороны, с позиции работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (положительный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул).

Мотивационный механизм производственного поведения работников базируется на системе формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей предприятия и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения. Он может быть представлен в виде комплексной системы применяемых инструментов и способов воздействия (система стимулов) на работающий персонал для обеспечения достижения целей предприятия и работника.

Как указывают исследователи механизм мотивации включает: материальную и нематериальную мотивацию [1, 2, 3, 4]. Материальная мотивация состоит из стимулов, направленных на удовлетворение материальных потребностей и включает в себя: премии и материальные поощрения сотрудников; оптимизированные базовые оклады; наличие социального пакета. Нематериальная мотивация - карьерный и профессиональный рост и развитие личности и др.

Заработная плата, является важнейшей частью механизма мотивации, одним из инструментов воздействия на эффективность работы персонала. Как показывает практика, на предприятиях туристско-рекреационного комплекса АР Крым, имеющих собственную базу размещения (санатории, гостиницы, пансионаты, базы и дома отдыха и др.) заработная плата работников, занятых обслуживанием рекреантов, определяется исходя из установленного должностного оклада, и практически не зависит от результатов деятельности. Ее размер составляет менее трети операционных расходов предприятий (27,1%) и не соответствует среднеотраслевым показателям. Так в 2009 г. средний размер заработной платы работников санаториев почти на 8% ниже, среднеотраслевого размера по АР Крым, работников домов и баз отдыха - ниже на 17%. Исключения составляет средняя заработная плата работников гостиниц, которая выше среднеотраслевой на 47 грн. или 3% (рис. 1).



Рис. 1. Сравнение размера средней заработной платы на 1 штатного работника предприятий туристско-рекреационного комплекса АР Крым

В связи с этим можно утверждать, что существующая система оплаты труда на предприятиях туристско-рекреационного комплекса не содержит стимулов эффективного труда и не способствует развитию, как отдельного работника, так и предприятия в целом. Одним из направлений совершенствования системы оплаты труда является сочетание фиксированной и переменной частей заработной платы. Фиксированная часть представляет собой установленный должностной оклад, который выплачивается работнику должностное соответствие и выполнение своих функций. Переменная часть оплаты труда – гибкая система, основанная на участии работника в прибыли предприятия и распределении его доходов. В ее основе лежит подход к оценке профессиональной пригодности конкретной личности. Переменная часть заработной платы, являясь, по сути, системой премирования, предполагает не разовые премии и доплаты, а создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности и качества труда в том подразделении, где трудится работник.

При внедрении такой стимулирующей схемы необходимо решить следующие организационные задачи: определить доли переменной и фиксированной частей заработной платы; определить модель начисления переменной части вознаграждения.

Наиболее распространенными сочетаниями фиксированной и переменной частей являются соотношения 50/50; 40/60; 30/70, которые зависят от кадровой политики предприятия и его стабильности. Размер должностного оклада (постоянная часть) не может быть менее установленного государством минимума. Он должен удовлетворять работника, и вместе с тем, побуждать его зарабатывать больше. Переменная часть имеет реальную зависимость от результатов деятельности всего предприятия и личного участия каждого работника. По нашему мнению, для работников, непосредственно занятых обслуживанием рекреантов, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы должно составлять 50/50.

Переменная часть заработной платы как реализация заключительного контроля предприятий туристско-рекреационного комплекса разрабатывается на основании комплекса ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. В западных источниках его называют Key Performance Indicators — KPI [5]. Показатели разрабатываются в соответствии с целями предприятия и «привязываются» к подразделениям и конечным исполнителям с тем, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей.

При формировании подконтрольных показателей необходимо учитывать следующее: система подконтрольных показателей должна соответствовать стратегии развития туристско-рекреационного предприятия, т.е. каждый показатель должен соответствовать какой-либо цели; цели предприятия детализируются для подразделений предприятия, его сотрудников. Четко и ясно сформулированные цели руководителем (собственником) предприятия должны быть понятны и приняты персоналом. При этом обязательно следует применять принцип SMART – «Умная цель» (Specific – конкретная для каждого работника; Measurable – измеряемая; Achievable – напряженная, но реально достижимая; Relevant – находится в зоне ответственности работника; Time-based – основана на установлении четких сроков выполнения). Например, если для горничной, официанта установить цель – рост прибыли, то повлиять прямо на достижении этой цели они не смогут. Как следствие мотивационный эффект будет потерян из-за непонятной, непрозрачной системы целеполагания; система показателей должна показывать уровень удовлетворенности клиентов; комплексный подход при разработке показателей туристско-рекреационного обслуживания, т.е. должны использоваться показатели трех категорий: показатели, измеряемые денежными средствами; показатели, измеряемые временем; показатели качества; требование целесообразности и оптимальности подконтрольных показателей, т.е. разработанные показатели должны быть «прозрачны» для руководителя предприятия, понятны для персонала, измеримы и удобны для расчета, быть необходимыми для принятия управленческих решений.

Количество показателей не должно превышать 7 ± 2 , поскольку человек не может контролировать должным образом более 7 ± 2 процесса одновременно. Каждый показатель должен иметь определенный «вес» из расчета, что сумма «весов» всех показателей должна быть равна 100% (100 баллам). «Вес» показателя определяется исходя из степени его важности для предприятия в целом, конкретного подразделения и отдельного сотрудника, выполняющего определенные функции. Для каждого показателя разрабатываются оценочные коэффициенты, которые показывают уровень достижения целевых показателей.

Схематично мотивационный механизм контроля процессов обслуживания можно представить следующим образом (рис. 2).

Как апробацию работы данного механизма рассмотрим процесс предоставления услуги проживания. Для предприятий туристско-рекреационного комплекса, имеющих собственную базу размещения предоставление услуги проживания является основой цикла обслуживания рекреанта. Этот процесс обеспечивается службами приема и размещения, номерного фонда предприятий с организационной структурой гостиничного типа; предприятий санаторного типа - приемным отделением, спальными корпусами.

Основными задачами их деятельности являются: продажа номерного фонда, быстрая регистрация и распределение номеров; координация всех видов обслуживания клиентов; обеспечение подразделений и руководства рекреационного предприятия информацией об использовании номерного фонда; уборка номеров, общественных помещений; контроль за наличием в каждом номере необходимых аксессуаров согласно стандарту; проведение расчетов с клиентом и др.

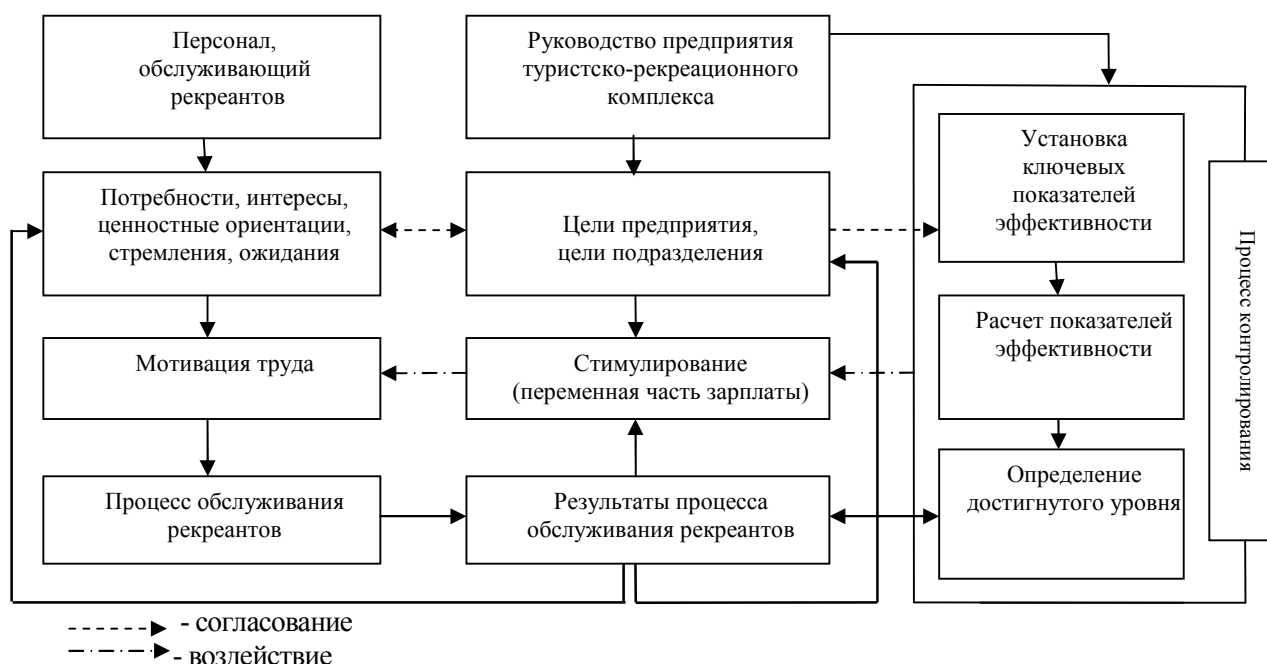


Рис. 2. Мотивационный механизм контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса

Ключевыми показателями процессов предоставления услуги проживания, на основании которых рассчитывается переменная часть оплаты труда, будут следующие (табл. 1).

Таблица 1

Показатели эффективности процесса предоставления услуги проживания

Показатель	Целевое назначение показателя	Расчет показателя	Критерии оценивания*
1. Загруженность номерного фонда	Индикативный показатель. Отражает эффективность эксплуатации номерного фонда. Может устанавливаться в зависимости от сезона (высокий, низкий).	$K_{зар} = \frac{H_{реал.}}{H_{прод}}$ $H_{реал.}$ – количество реализованных номеров (койко-мест); $H_{прод}$ – количество номеров (койко-мест), предлагаемых для продажи	Оцениваются исходя из степени достижения запланированного уровня: 1 уровень – значение показателя ниже установленной минимальной границы; 2 уровень – значение показателя выше минимальной границы, но не достигнуто установленное значение показателя; 3 уровень – значение показателя достигнуто; 4 уровень – значение показателя перевыполнено.
2. Рентабельность процесса	Показатель операционной эффективности процесса. Дает возможность персоналу, занятому обслуживанием клиентов, влиять на увеличение прибыли и снижение расходов.	$P_{процесса} = \frac{ПР_{операц.}}{Расходы_{операц}}$ $ПР_{операц.}$ – прибыль от предоставления услуги проживания, грн.; $Расходы_{операц.}$ – расходы процесса проживания, грн.	
3. Время обслуживания клиента, уборки номера	Показатель качества обслуживания рекреантов, профессионализма работников.	Определяется на основе наблюдений руководителя подразделения	
4. Соблюдение стандартов обслуживания	Показатель эффективности и качества исполнения служебных обязанностей. Определяется на основе теста путем расчета среднего балла. Для каждого подпроцесса (бронирование, регистрация, обслуживание в номере, выезд) разрабатываются отдельные тесты)	$\bar{X} = \frac{X_1 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ \bar{X} – средняя сумма баллов; X_i – балл ответа; n – количество вопросов	Распределение баллов по тестовым вопросам работы персонала, анкете: 1 бал – высокий уровень обслуживания; 0,5 балла – допустимый уровень обслуживания; 0 баллов – недопустимый уровень обслуживания
5. Удовлетворенность клиентов	Показатель качества обслуживания рекреантов. Определяется на основе анкетирования клиентов путем расчета среднего балла по анкете.	$I_{уд.кл} = \frac{O_{кл}}{O_{макс}}$ где $O_{кл.}$ – средняя оценка, выставленная рекреантом за качество обслуживания; $O_{макс.}$ – средняя максимальная оценка анкеты.	Распределение баллов по уровням: 1 уровень – средний балл менее 0,5 2 уровень – средний балл в пределах 0,51-0,6 3 уровень – 0,61-0,89 4 уровень – 0,9-1

*В качестве критериев оценивания выполнения каждого показателя принята четырехуровневая оценка выполнения показателя. Дробные значение показателей округляются по правилам математического округления.

Для каждого показателя, определенного в табл. 1, определены его «весовые» значения в зависимости от уровня выполнения показателя (табл. 2).

Таблица 2

Ранжирование показателей эффективности процесса предоставления услуги проживания

Показатель	Вес показателя		Уровни выполнения показателя (в баллах)			
	в %	в баллах	1	2	3	4
1. Загруженность номерного фонда	20	20	0	5	15	20
2. Рентабельность процесса	20	20	0	5	15	20
3. Время обслуживания клиента, уборки номера	10	10	0	3	7	10
4. Соблюдение стандартов обслуживания	30	30	0	10	20	30
5. Удовлетворенность клиентов	20	20	0	5	15	20

Методика начисления заработной платы на основании разработанного механизма внедрена на базе отдыха «Искра» с. Песчаное. Согласно штатному расписанию заработная плата администратора составляет 1420 грн.

Фиксированная часть заработной платы администратора службы приема и размещения составляет 820 грн. Максимальная переменная ее часть – 820 грн. Определим стоимость одного балла: $820 / 100 = 8,20$ грн.

Начисление переменной части заработной платы приведено в табл. 3.

Таблица 3

Начисление нефиксированной части заработной платы администратора службы приема и размещения

Показатели	Значение показателя		Уровень достижения показателя	Сумма в баллах	Сумма в грн.
	по плану (норме)	по факту			
1. Загруженность номерного фонда	65%	65,6%	4	20	164
2. Рентабельность процесса	15	15,1	4	20	164
3. Своевременность, полнота оформления документов, отчетов, внесения информации в АСУ	x	x	4	10	82
4. Соблюдение стандартов обслуживания	1	0,8	3	20	164
5. Удовлетворенность клиентов	1	0,75	3	15	123
Всего	x	x	x	85	697

Общая сумма начисленной заработной платы составит: $820 + 697 = 1517$ грн.

Таким образом, при максимальной величине переменной части заработной платы 820 грн., фактически начислено 697 грн. Уменьшение начисления заработной платы на 123 грн. обусловлено снижением показателей удовлетворенности клиентов и соблюдением стандартов обслуживания. Однако, несмотря на то, что максимальное значение достигнуто не по всем показателям, по сравнению с ранее установленной суммой оклада, рост заработной платы администратора составил 6,8%. При этом имеется реальная возможность для администратора достичь максимального уровня заработной платы.

Расчеты начисления переменной части заработной платы проводятся руководителями соответствующих служб ежемесячно и обязательно доводятся до сведения своих подчиненных.

Аналогичным образом может быть определена переменная часть заработной платы для работников любого подразделения предприятия, оказывающего услуги проживания, питания, лечения (оздоровления), организации досуга рекреантов.

Контролирование деятельности персонала, участвующего в обслуживании рекреантов, носит не карательный, а мотивационный характер. Воздействием системы стимулов на мотивацию работника обеспечивается результат его деятельности, одинаково необходимых как самому работнику для удовлетворения своих нужд и устремлений, так и менеджменту предприятия для достижения поставленных целей. Мотивационный механизм контролирования дополнен установлением ключевых показателей эффективности процессов обслуживания, их расчете, измерении, и определении на их основании переменной части заработной платы работников, занятых обслуживанием рекреантов.

Литература

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента, 3-е издание / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедори; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008. -672 с.
2. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): [учеб. пособ.] / А.Э. Саак, М.В. Якименко. — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.
3. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу [навч.посіб.] / Л.П. Дядечко. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.

4. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А.Д. Чудновского [изд. 2-е перераб. доп.]. – М.: Юркнига, 2005. – 448 с.

5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: [учеб.] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М., 2005. – 319 с.

Рецензент докт. экон. наук, доцент С.Ю. Цехла

658.012.12:65.012.32

*Вагнер І.М., аспірант,
Університет банківської справи Національного банку України, м. Київ*

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Перед підприємствами, що функціонують у сучасних умовах господарювання, гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. Саме тому проблема розробки суб'єктами господарювання ефективної загальної стратегії розвитку набуває все більшої актуальності. При цьому правильно розроблена, обрана і обґрунтована корпоративна стратегія є запорукою майбутнього успіху підприємства.

Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії займається багато науковців, оскільки, дане питання набуло неабиякої актуальності. Так, Кононенко Г.С. зазначає, що при розробці загальної стратегії необхідно, з однієї сторони мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство [1, с. 98]. Соколова М.І. розглядає корпоративну стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях [2, с. 124]. Так, Сасенко М.Г. висловлює свою думку про те, що корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом [3, с. 132]. Щодо даного питання існують напрацювання авторів: Яремка І.Й., Четов М., Мендрул О., Пестрецової О., Бутнік - Сіверського О.Б., Дерев'янка О.Г., Семенович А.І., Василенка В.О., Ткаченко Т.І., Шершньової З.Є., Оборської С.В., Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Короп О.О., Мізік Ю.І. та інших.

Метою статті є розкриття суті корпоративної стратегії, її складових, принципів формування та процесу розробки.

Для успішного тривалого розвитку підприємства керівництву необхідно навчитися визначати чітку лінію довгострокової поведінки, розробляти відповідний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності, спрямований на перспективу системний план рішень і дій щодо вибору сфери та напрямів бізнесу, позицій на ринках, технології, конкурентної поведінки тощо.

Практика господарювання показує, що без окреслення і оцінки перспективи в бізнесі, без визначення і використання потенційних переваг, без вироблення і дотримання цілісного комплексного концептуального системного плану намірів та напрямків довгостроково розвитку бізнесу ефективне ведення господарської діяльності на підприємстві практичне неможливе.

Отже, забезпечення успіху будь – якого суб'єкта господарювання на ринку на протязі тривалого часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, його внутрішнього потенціалу, сильних й слабких сторін.

Отож, корпоративна стратегія (загальна, портфельна, базова) є загальним планом управління для диверсифікованої компанії і розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності [4, с.181].

На сьогоднішній день, корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого підприємство створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти:

- перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії. Чи розподілятиметься ця вартість між акціонерами або іншими зацікавленими особами – рішення про це приймають ті, хто здійснює управління підприємством;
- другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне становище та вертикальний розподіл;