

## ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*Розглянуто трудовий потенціал як детермінанту формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Узагальнено зарубіжний досвід мотивації та стимулювання праці у цьому секторі бізнесу та можливості його імплементації в сфері ресторанного господарства України.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, трудовий потенціал, мотивація праці, матеріальне стимулювання працівників, премії

*Mitsenko N., Radyk I.*

## LABOUR POTENTIAL AS A DETERMINANT OF RESTAURANT ECONOMY ENTERPRISE COMPETITIVENESS FORMING

*Labour potential as a determinant of restaurant economy enterprise competitiveness forming is examined. Foreign experience of motivation and labour stimulation in this business sector and possibility of its implementation in the sphere of Ukraine restaurant economy are generalized.*

**Keywords:** enterprise competitiveness, labour potential, labour motivation, material stimulation of workers, premium

**Вступ.** Розвиток економіки України як соціально орієнтованої держави передбачає підвищення якості та рівня життя населення. Одним з напрямків досягнення соціальних стандартів та нормативів (показників необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами) є розвиток сфери ресторанного господарства. В 2012 році в Україні функціонувало 21,6 тис. закладів ресторанного господарства на 1521 тис. посадкових місць, які забезпечили реалізацію платоспроможного попиту населення на кулінарну продукцію та послуги ресторанного сервісу в обсязі 23,5 млрд. грн. [9, с. 265, 283, 285].

Зважаючи на високі темпи розвитку зазначеної сфери господарювання, В. А. Антонова зауважує, що в сучасних умовах в ресторанному бізнесі виокремилися такі типи конкурентів: міцні підприємства, які провадять масове виробництво продукції та надають послуги з організації харчування населення; спеціалізовані підприємства, які закріплюються в певних ринкових нішах; дрібні та середні підприємства, які надають послуги населенню з організації харчування та відпочинку; дрібні вузькоспеціалізовані підприємства, які використовують ефект гнучкості та високої маневреності в конкуренції з іншими підприємствами [1, с. 55]. Враховуючи це, актуалізується пошук підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств харчування, особливо, в довгостроковій перспективі.

Як показують дослідження В. Пастухової, основним засобом конкурентної боротьби більше 50% підприємств вважають ціну, 2/5 – якість продукції, 1/5 – рекламу та (або) асортимент продукції

[8]. Водночас, виживання та успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості трудового потенціалу підприємства. Витрати на розвиток трудового потенціалу перетворюються у важливу складову інвестицій в майбутній розвиток підприємства. В провідних компаніях розвинутих країн інвестиції в основний капітал співвідносяться з витратами на людський капітал як 1:2 [7, с. 8].

Тому за кардинальної зміни умов конкурентної боротьби повинні істотно змінюватися критерії оцінки результатів роботи персоналу підприємства, підходи до мотивації та стимулювання його праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких, як О. І. Амоша, С. І. Бандур, В. М. Ветров, О. А. Грішнова, О. І. Гончар, В. М. Данюк, Н. І. Єсінова, А. В. Івануса, О. В. Корнілова, М. М. Левченко, В. М. Нижник, В. В. Онікієнко, С. В. Шепелева, А. А. Чухно та ін. істотно збагатили уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації та стимулювання трудових ресурсів в системі управління підприємством. Разом з тим, недостатньо представлені в науковій літературі підходи до стимулювання та розвитку трудового потенціалу підприємства ресторанного господарства як детермінанти забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування шляхів удосконалення матеріального стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства та визначення перспектив розвитку їх трудового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Трудовий потенціал підприємства ресторанного господарства, виступаючи у єдності просторових і часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин:

– перший рівень відображає минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, нагромаджених підприємством в процесі його становлення та можливість функціонування і розвитку;

– другий рівень характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування і використання наявних здібностей персоналу;

– третій рівень орієнтований на розвиток: у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої здібності, а й здобуває нові навички [10, с. 36-37].

Вивчення зарубіжного досвіду управління персоналом підприємств харчування з точки зору досягнення і збереження ними конкурентних ринкових переваг дозволяє виокремити чотири типи підприємств:

1) малі і середні підприємства, які утримують певну вільну від конкуренції нішу ринку, не приділяють особливої уваги мотивації та стимулюванню персоналу, формуванню його лояльності до підприємства;

2) підприємства, що орієнтують свою діяльність на підприємство-лідер на ринку, створюють аналогічні системи організації і стимулювання праці персоналу, прагнуть до оптимізації чисельності працівників та залучення висококваліфікованих фахівців з кращих підприємств даної сфери;

3) підприємства, що розглядають управління трудовим потенціалом як запоруку його сталого розвитку, а особистісний потенціал кожного працівника – як цінність для підприємства, удосконалення мотивації та стимулювання праці – як частину корпоративної культури;

4) підприємства світового рівня, які розглядають розвиток трудового потенціалу як детермінанту забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку, а управління ним спрямовують на перевершення досягнень конкурентів.

Поділяємо точку зору В. Г. Топольник, Л. В. Крилової, М. М. Левченко, В. В. Шумілової, Л. Є. Калініної щодо того, що вітчизняним підприємствам ресторанного господарства слід прагнути досягнення третього рівня конкурентоспроможності, тобто імплементації в свою діяльність передового зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання персоналу [7, с. 12].

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна визнати правомірним. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей підприємства, і є теорія мотивації.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, зале-

жить її ставлення до роботи. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

В підприємствах ресторанного господарства нині використовують дві взаємопов'язані системи мотивації – матеріальне стимулювання та нематеріальне (моральне) стимулювання. При цьому, зазвичай, матеріальне стимулювання є домінуючим, а нематеріальне, у формі окремих складових, лише доповнює його [5, с. 381]. Як свідчать дані офіційної статистики, середньомісячна номінальна заробітна плата в готельно-ресторанному бізнесі України в 2012 році склала 2057 грн., що на 32% нижче, ніж загалом по економіці. Водночас, порівняно з 2000 роком вона зросла у 11,6 разів, тоді як в середньому по Україні – у 13,2 рази [9, с. 380]. Такий розрив в рівнях оплати праці не сприяє закріпленню кадрів в ресторанному господарстві, викликає потребу у формуванні якісно нової системи мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.

Правильно організована система матеріального стимулювання в підприємстві ресторанного господарства створює таку атмосферу, коли працівники відчують потребу працювати з максимальною віддачею для успіху закладу. Система матеріального стимулювання праці потребує постійного дослідження факторів, які визначають матеріальні стимули. Під цими факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування й використання сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих інтересів працівників [2].

Для ефективної діяльності закладу ресторанного господарства потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Хоча оплата праці – найбільш вагоме джерело доходів у сфері ресторанного бізнесу, забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї діяльності та прагнуть до досягнення цілей підприємства, можуть розраховувати на отримання високих результатів [4, с. 512].

Можна стверджувати, що грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною» і при подальшому утриманні фахівців на підприємстві та стимулюванні їх до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків слід вдаватися до інших видів матеріальної мотивації. Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можуть використовуватися: система нарахування премій; надання безкоштовного або пільгового харчування на підприємстві; оплата стільникового зв'язку, безпосередньо пов'язаного із здійсненням трудового процесу; відшкодування транспортних витрат; фінансування підвищення кваліфікації; надання можливості отримання позики або пільгового кредиту на житло або інші побутові потреби; часткова компенсація витрат на відпочинок тощо. Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату [6].

Щоб отримати найбільший ефект від розподілу бонусів, слід чітко визначити термін дії (оптимально – з початку календарного року) та критерії отримання бонусів (важливі для розвитку підприємства). В подальшому розподіл бонусів повинен передбачати: визначення цілей відносно конкретних працівників; періодичний перегляд цілей (мінімум раз в півроку для закріплення вмотивованості працівників); конкретизацію цілей, підтвердження їх досяжності (встановлення занадто високих для досягнення цілей призводить до незадоволення та втрати мотивації у працівників).

У світовій практиці ресторанного господарства отримала поширення матеріальна система мотивації Профїт-Шерїнг. Ця форма мотивації активно використовується великими ресторанными мережами і полягає у розподілі прибутку в рівних частках між всіма учасниками бізнес-процесів. Профїт-Шерїнг – це дуже сильний мотиваційний чинник, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі, тому що вони чудово розуміють: від роботи кожного з них залежить, наскільки робота закладу буде прибуткова на кінець року. А якщо робота прибуткова, то вони отримують за це гроші [4]. Найбільш широко розповсюджена ця система в Японії, де преміальні виплати в формі прямої участі в прибутках можуть досягати 50% заробітної плати. Японські методи матеріального стимулювання відмінні від європейських і американських. Ціль, що ставить перед собою японський менеджер – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий "менталітет зрівнялівки" [3].

Специфіка праці в ресторанному господарстві визначається тим, що майже 90% усіх працівників зайняті продуктивною працею та близько 10% - непродуктивною. За даними Американського центру з продуктивності, системи участі у прибутку дозволили багатьом компаніям різко поліпшити атмосферу на виробництві, краще мотивувати працівників, але на продуктивність і якість вплинули в незначній мірі. У той же час, системи поділу вигод від підвищення продуктивності призвели до значного поліпшення в цій області, хоча і не завжди сприяли поліпшенню якості.

Наголосимо, що останні дослідження в сфері мотивації виявили, що основний мотив працівника — професійне зростання, на другому місці знаходиться сприятлива атмосфера в колективі й лише на третьому - матеріальний чинник [6]. Тому при формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства слід зважати і на нематеріальне стимулювання.

**Висновки.** Від ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства залежать

кінцеві результати його діяльності, а також соціальна та творча активність учасників бізнес-процесів.

Сильним мотиваційним засобом для працівників ресторанного господарства слугують матеріальні стимули. Єдиної, шаблонної системи, яка діяла б безвідмовно тривалий час, створити на підприємстві неможливо через зміни самого працівника (розвиток особистості) та його потреб. Кожне підприємство повинне розробити свою систему мотивації та стимулювання праці для формування трудового потенціалу, який стане основною рушійною силою розвитку підприємства в майбутньому та забезпечення його конкурентних переваг на ринку.

Для українських підприємств корисним є вивчення зарубіжного досвіду трудової мотивації та впровадження поширених систем стимулювання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием : монография / Антонова В. А. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 277 с.
2. Ветров В. М. Мотивация та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] / Ветров В. М., Бєсїда С. М. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2008/Economics/30753.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30753.doc.htm)
3. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] // Аграрний сектор України. – 15 березня 2012. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>.
4. Єсінова Н. І. Мотивация робітників підприємств ресторанного господарства / Н. І. Єсінова, С. М. Чаговець // Економічні стратегії і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць ХДУХТ. – Харків : ХДУХТ, 2010. – Вип. 1. – С. 511-518.
5. Івануса А. В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу / А. В. Івануса // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. праць. – Львів : НЛТУУ, 2012. – Вип. 22.10. – С. 380-383.
6. Какие бонусы лучше - соцпакет или деньги? [Електронний ресурс] // UBR: Український Бізнес Ресурс. – 9 травня 2011. – Режим доступу : <http://ubg.ua>.
7. Оцінка персоналу ресторанного господарства : монографія / [В. Г. Топольник, Л. В. Крилова, М. М. Левченко та ін.] - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 272 с.
8. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / Пастухова В. В. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
9. Статистичний щорічник України за 2012 рік : статзбірник / Державна служба статистики України ; [за ред. О. Г. Осауленка]. - К. : ТОВ «Август Трейд», 2013. - 551 с.
10. Шаталов Н. И. Трудовой потенциал работника: Проблемы функционирования / Шаталов Н. И. – Екатеринбург : УрГЭУ, 1998. – 294 с.