

УДК 338.48

JEL Classification: L83, M12

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.09>

Стадник В. В.,

д-р екон. наук,

професор, професор кафедри
менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

Любка В. С.,

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

В умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку послуг питання підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств цієї сфери набуває особливої значущості. Сфера послуг, як одна з найбільш швидко зростаючих, зіштовхується з потребою оперативного реагування на зміну споживчих вподобань, технологічних трендів і зовнішньоекономічних умов. У таких обставинах ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства.

У межах процесного підходу, що є складовою сучасної теорії менеджменту, бізнес-процеси розглядаються як структуровані та логічно послідовні дії, які формують ланцюг створення доданої вартості [1]. Загальна характеристика бізнес-процесів у структурно-функціональному аспекті подана у стандарті ISO 9000:2015, де вони визначаються як "сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату" [2]. У поясненнях до цього визначення зазначається, що запланований результат є виходом процесу, який може набувати форми як продукції, так і послуг. А гнучкість бізнес-процесу особливо важлива для тих підприємств, чиї послуги відрізняються значним рівнем варіативності і гетерогенності за структурою і ритмікою, наприклад, у туристичній галузі [3].

Фокус на цільовому призначенні бізнес-процесів передбачає уточнення їх функціонального місця в організаційній структурі підприємства, а також конкретизацію групи споживачів, на яких орієнтований результат діяльності. Хоча багато визначень не вказують безпосередньо на місце бізнес-процесів в організаційній ієрархії, ця інформація часто сприймається інтуїтивно. Утім, включення таких характеристик дозволяє зробити розуміння сутності бізнес-процесів більш чітким та змістовним.

Зважаючи на перераховане вище, а також на те, що в сфері послуг (а особливо індустрії гостинності) бізнес-процеси можуть охоплювати багатьох виконавців і їх місце в структурі таких процесів може бути взаємозамінним, у роботі [4] нами висловлено гіпотезу про конкурентоспроможність бізнес-процесів сфери послуг. Нами запропоновано розглядати це поняття з позицій ціннісно-орієнтованого підходу в теорії управління як "здатність внутрішніх процесів підприємства ефективно, гнучко й інноваційно створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок високої якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів" [4].

Ключові ознаками цього визначення є:

1. Орієнтація на споживача: здатність задовольняти його очікування краще, ніж конкуренти.
2. Процесний фокус: аналіз і вдосконалення не підприємства в цілому, а окремих процесів (наприклад, обслуговування, логістики, маркетингу).
3. Можливість порівняння: бізнес-процеси можна оцінювати за ключовими критеріями – вартістю, якістю, часом виконання тощо.
4. Динамічний характер: передбачає постійне вдосконалення відповідно до змін ринку, технологій та споживчих запитів.

Однак в цьому трактуванні більше акцентувалось саме на технологічній складовій бізнес-процесів, яка створює послугу у її сутнісно-об'єктивному поданні. Але послуга тим і відрізняється від матеріального виробництва, що в цій сфері значну роль відіграють суб'єктивні чинники сприйняття цінності – якість обслуговування, персоналізація підходів до клієнтів, швидкість реагування на їх запити. У сервісній сфері, де якість взаємодії з клієнтом часто є ключовим фактором конкурентоспроможності, роль людського капіталу виходить на перший план. Задоволення від роботи, визнання зусиль, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень – усе це формує позитивну мотиваційну атмосферу, яка сприяє активному залученню персоналу до оптимізації бізнес-процесів.

І саме люди відіграють найбільшу роль в забезпеченні позитивного сприйняття послуг клієнтами – як ті, що проєктують бізнес-процеси і прагнуть зробити їх ефективними, так і безпосередні виконавці послуг, що формують емоційну складову процесу обслуговування. Спроектowana першими ефективність досягається саме зусиллями других. І мотиваційні вектори обох груп учасників збігаються лише частково – адже досконалість спроектованих процесів потребує сумлінності і компетентності виконавців у дотриманні відповідних вимог та нормативів. А вони виконавцями можуть сприйматися як прийнятними, так і надмірними (особливо з урахуванням емоційного супроводу надання послуги гостям).

Тому важливим аспектом у досягненні конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері туристичних послуг є урахування мотиваційних суперечностей між тими, хто розробляє бізнес-процеси, і тими, хто їх безпосередньо реалізує. І гармонізація мотиваційних інтересів усіх учасників процесуального циклу стає критичним чинником підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів, особливо в чутливій до людського фактору сфері послуг.

Мотиваційний розрив між стратегічним баченням бізнес-процесу, закладеним на етапі проектування, та реаліями його впровадження, полягає в наступному. Розробники бізнес-процесів (менеджери, аналітики, консультанти) здебільшого орієнтуються на раціоналізацію, ефективність, стандартизацію, застосовуючи підходи, які відповідають інтересам організації загалом. Їхня мотивація зазвичай прив'язана до досягнення бізнес-результатів у довгостроковій перспективі, з фокусом на інновації, продуктивність, скорочення витрат тощо. Виконавці процесів, навпаки, частіше мотивовані чинниками щоденної зручності, стабільності умов праці, зрозумілості вимог, справедливої оплати, мінімізації ризиків та навантаження. Якщо новий процес створює додаткову складність, підвищує рівень відповідальності без належної компенсації або суперечить усталеним підходам до роботи – виникає опір, як відкритий, так і прихований (табл. 1).

Ця мотиваційна асиметрія може призводити до того, що навіть ретельно спроектовані бізнес-процеси не дають очікуваних результатів. Формальне впровадження без реального прийняття з боку виконавців знижує якість обслуговування, гальмує ініціативи з удосконалення і шкодить гнучкості підприємства.

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця мотиваційних
орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів**

Критерій	Розробники бізнес-процесів	Виконавці бізнес-процесів
Цільова орієнтація	Стратегічна ефективність, оптимізація, інновації	Практична зручність, стабільність, зрозумілість
Горизонт мотивації	Довгостроковий (результат у перспективі)	Короткостроковий (щоденна вигода та комфорт)
Фокус уваги	Показники продуктивності, економія ресурсів	Робоче навантаження, умови праці, взаємодія з керівництвом
Відношення до змін	Позитивне, ініціюють зміни	Часто обережне або насторожене ставлення до змін
Тип зацікавленості	Результативність процесів для організації загалом	Власна роль у процесі, оцінка справедливості
Форма стимулювання	Професійне визнання, кар'єрне зростання, стратегічні бонуси	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії, стабільність
Позиція в організації	Вище управлінське або консультативне рівні	Операційний рівень, безпосереднє виконання завдань
Очікування від процесу	Уніфікованість, контрольованість, ефективність	Гнучкість, адаптивність, мінімум додаткового навантаження

Джерело: складено авторами.

Існування зазначеної невідповідності, яка може бути названа як мотиваційний дисбаланс між технологічною та когнітивно-емоційною складовою бізнес-процесів підприємств сфери послуг потребує більш уважного погляду на проблематику вдосконалення бізнес-процесів у цій сфері, розгляду її через призму теорії мотивації, релевантне застосування якої в контексті створення ефективного мотиваційного механізму описано, зокрема, в [5]. Її подолання можливе через інтеграцію мотиваційних підходів на всіх етапах управління бізнес-процесами. Це означає:

- залучення виконавців до етапу проектування та вдосконалення процесів;
- запровадження механізмів зворотного зв'язку;
- узгодження цілей організації та індивідуальних мотиваційних факторів персоналу;
- створення систем стимулювання, які враховують як результативність, так і якість участі в процесах трансформації.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що досягнення конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг неможливе без

урахування мотиваційних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності персоналу та рівень залученості у процес створення цінності для клієнта. Саме мотивація працівників стає каталізатором інновацій, підвищення якості обслуговування, гнучкості в реагуванні на зміни зовнішнього середовища та прагнення до безперервного вдосконалення процесів. Умотивований персонал схильніший до прийняття нових підходів, залучення до трансформаційних ініціатив та ефективнішого виконання своїх функцій у межах бізнес-процесів. Водночас, мотиваційна система має бути тісно пов'язана з цілями підприємства. Якщо бізнес-процеси спрямовані на досягнення високого рівня сервісу, індивідуалізацію послуг, скорочення часу виконання чи зниження витрат – то система стимулювання має підсилювати ці пріоритети. Це означає, що результативність і ініціативність співробітників, які беруть участь у вдосконаленні бізнес-процесів, повинні мати пряме відображення у їхній винагороді – як матеріальній, так і нематеріальній. Тому мотиваційні аспекти мають бути інтегрованими у систему управління бізнес-процесами як один із стратегічних елементів забезпечення їх конкурентоспроможності. Розробка рекомендацій для подолання мотиваційної асиметрії в диспозиціях розробників і виконавців послуг в туристичній індустрії і має стати наступним етапом нашого дослідження.

Список використаних джерел

1. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. By Michael Hammer, James Champy. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
3. Стадник В. В. Мельничук Н. І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С.108 –111.
4. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>.
5. Стадник В. В. Михальчик С. О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5, т. 1. С. 235–241.