



УДК 338.488.001.7:659.1

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ

ГУЛЯЄВА Н., к. е. н., професор, декан факультету економіки,
менеджменту і права КНТЕУ

ПОЛТАВСЬКА О., асистент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, а також організаційним консерватизмом процесу управління. Все це потребує підвищення вимог до всіх категорій персоналу готелів, оскільки якість готельного сервісу визначається перш за все роботою служб, що відповідають за стан номерного фонду і безпосередньо контактують зі споживачами.

Саме тому, першочерговим завданням сучасних готелів є перебудова методів організації та управління підприємством, формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення компетентності персоналу. Ці питання досліджували М. Армстронг [1], Л. Балабанова [2], Н. Гавкалова [3], О. Єгоршин [4] та інші вчені. Окремі аспекти формування та використання персоналу, їх ролі в розвитку підприємств готельного господарства висвітлюються у роботах Р. Браймера [5], Н. Бунтової [6], А. Колот [7], Я. Крушельницької [8], Г. Папіряна [9], Ф. Тейлор [10], Дж. Уокера [11] та ін. Однак вітчизняні та зарубіжні вчені по-різному визначають соціально-економічну сутність і взаємозв'язок економічних категорій і понять, що становлять методологічний інструментарій дослідження процесу формування персоналу готельної сфери. Отже, потрібен активний пошук принципово

нових наукових підходів, які б слугували теоретичним підґрунтям для розробки практичних заходів із забезпечення ефективного функціонування механізму управління персоналом на підприємствах готельного господарства.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування маркетингового підходу до формування персоналу підприємств готельного господарства з урахуванням галузевих особливостей, тенденцій на ринку готельних послуг України та їхнього впливу на розвиток трудового потенціалу підприємств готельного господарства.

У сучасній теорії й практиці управління підприємством актуалізується саме маркетинговий підхід. Ефективність управління на принципах маркетингу цілком і повністю залежить від здатності управлінського апарату оцінювати тенденції ринкових процесів, структурувати їх, зокрема у в питаннях формування персоналу підприємства. Одним із пріоритетних напрямів розвитку теорії управління підприємством готельного господарства стає маркетинг персоналу, до визначення якого сформувався два підходи [12].

Відповідно до першого підходу маркетинг персоналу представляється як певна філософія ставлення до власного персоналу (як наявного, так і майбутнього) з боку підприємства. При цьому кожен працівник розглядається як клієнт підприємства, у співробітництві з яким підприємство може вирішити деякі проблеми стійкої діяльності й розвитку, а працівник, зі свого боку, одержує можливість задовольнити власні потреби й інтереси.

Згідно з другим підходом, маркетинг персоналу – це практична діяльність (функція) служб управління персоналом підприємства з оперативного покриття потреб у кадрах на основі наявної інформації про стан персоналу підприємства та ринок праці.

Ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. При цьому перший фактично стає методологічною основою другого. Реалізація першого підходу розглядає маркетинг персоналу як один із елементів кадрової політики, втілений у комплекс завдань управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивація тощо) [3]. За другим підходом маркетинг персоналу передбачає виділення специфічної діяльності служби управління персоналом. Ця діяльність відносно відокремлена від інших завдань кадрової роботи й містить у собі: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингової діяльності, розробку та реалізацію заходів щодо напрямів персонал-маркетингу.

Напрями маркетингової діяльності щодо формування персоналу передбачають:

- розробку професійних вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі за якісними та кількісними параметрами;

- розрахунок витрат на формування й подальше використання персоналу;
- вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі.

Таким чином, маркетинг персоналу підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівника, який своєю працею здатний створювати споживчу вартість і володіє більшою міноювою вартістю, ніж його робоча сила.

Сфера готельного господарства України зазнала суттєвих змін, що відбивається у тенденціях та орієнтирах її розвитку і пов'язано з поширенням міжнародних зв'язків та розвитком туристичної індустрії. Аналіз статистичних даних свідчить, що кількість готелів та інших місць тимчасового проживання, а також їх місткість упродовж 2002–2009 рр. постійно збільшувалася (*табл. 1*).

Таблиця 1

**Динаміка кількості підприємств
готельного господарства України та м. Києва
та їх місткості у 2002–2009 рр. [13]**

Показники	Регіон	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість підприємств готельного господарства, од.	Україна	1254	1218	1192	1232	1269	1420	1595	1656
	м. Київ	94	93	96	109	117	123	125	131
Місткість підприємств готельного господарства, тис. місць	Україна	103.8	104.6	103.9	106	110.7	135.2	162.0	173.2
	м. Київ	14.1	13.5	14.8	14.8	15.6	16.4	16.9	17.5

Слід звернути окрему увагу на стан готельного господарства столичного регіону як осередку ділового, культурного життя та історичного спадку країни. У 2002–2009 рр. спостерігаються позитивні тенденції у розвитку готельної індустрії м. Києва, причому темпи збільшення кількості підприємств готельного господарства за сім років становили 139 %, у той час як по Україні лише 132 % (*табл. 1*). При цьому місткість столичних готелів зросла на 24 %, що у 2.5 раза менше, ніж по країні в цілому (67 %). Такі кількісні співвідношення свідчать, що в м. Києві надається перевага відкриттю невеликих підприємств.

Незважаючи на кризові ускладнення Україна залишається привабливою для мандрівників, бізнесменів, студентів, тих, хто приїжджає на оздоровлення, лікування, сімейний відпочинок, для іноземних туристів. Вже починаючи з 2002 р., в Україні намітилася позитивна тенденція зростання кількості приїжджих, які користуються послугами готельного господарства (*табл. 2*). Тільки впродовж 2008 р. у готелях та інших місцях для тимчасового проживання України було обслуговано гостей на 27.9 %, а у м. Києві на 41.2 % більше порівняно з 2002 р. [13].

Таблиця 2

**Динаміка кількості споживачів готельних послуг
і завантаженості готелів України та м. Києва у 2002–2008 рр.**

Показники	Регіон	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Кількість споживачів, яким надано готельні послуги, тис. осіб	Україна	3576.6	3738.7	3907.7	3938.2	4196.2	4560.2	4575.7
	м. Київ	867.2	863.4	961.4	974.1	1112.4	1195.8	1224.8
Частка м. Києва, %		24.2	23.1	24.6	24.7	26.5	26.2	26.8
Кількість споживачів на 1 місце, осіб/місце	Україна	34	36	38	37	38	34	29
	м. Київ	62	64	65	66	71	73	73

Чверть усіх обслугованих гостей приймає столиця, при тому, що лише 12.1 % (дані 2008 р.) всіх місць готелів розташовані у м. Києві, тобто вдвічі інтенсивніше працюють саме готелі м. Києва, що формує сприятливі умови щодо розвитку та активізації галузі готельного господарства саме у столичному регіоні.

Позитивна динаміка у розвитку готельного господарства України сприяє підвищенню рівня зайнятості населення. Середньооблікова чисельність працюючих у сфері готельного господарства України з 2002 р. поступово зростає з 28786 до 38628 осіб у 2008 р., що відповідає 34.1 % приросту, у той час як приріст кількості підприємств готельного господарства та місткості готелів за досліджуваний період становив 27.2 % та 56.0 % відповідно (рис. 1). При цьому середня кількість працівників, що припадає на одне підприємство готельного господарства, майже не змінювалася.

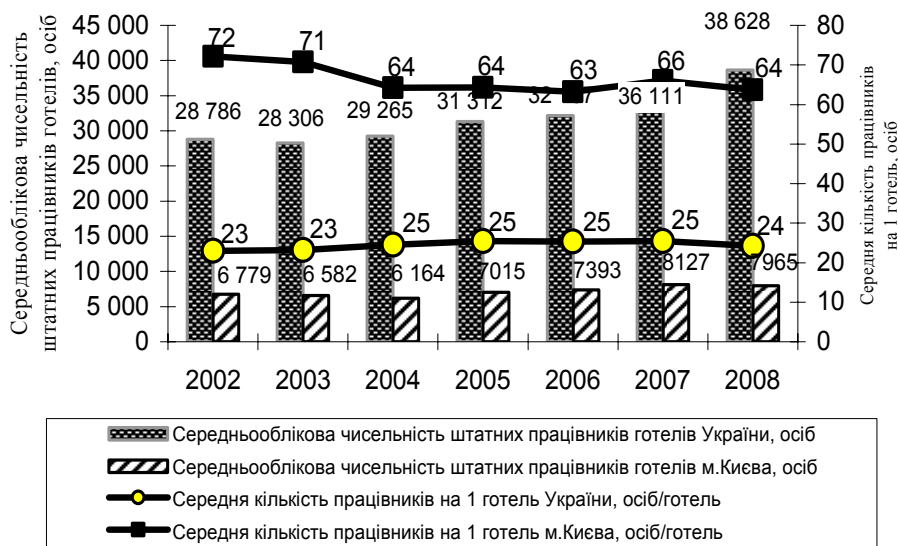


Рис. 1. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників і середньої кількості працівників на одне підприємство готельного господарства України та м. Києва у 2002–2008 рр. [13]

Згідно з розрахунковими даними, питома середньоспискова чисельність працівників готелів та інших підприємств готельного господарства м. Києва у 2.5–3 рази перевищує цей показник по Україні. Ця особливість діяльності столичних підприємств пояснюється наявністю ширшої інфраструктури послуг у підприємствах готельного господарства м. Києва, а також більшою місткістю самих готелів.

Наприклад, за статистичними даними у 2008 р. в середньому готель м. Києва мав 135 місць [13], у той час як по Україні цей показник становив 86–87 місць/готель у 2006 р. та 102 у 2008 р. У 2002–2008 рр. темпи приросту середньооблікової чисельності штатних працівників цієї сфери по Україні становили 34.2 % при збільшенні кількості самих підприємств на 27.2 %, при цьому штат працівників готелю розширився на 10.4 %. У м. Києві навпаки в цей період склалася тенденція до скорочення чисельності персоналу, що припадає на 1 готель, на 8.8 %, у той час як приріст кількості учасників господарських відносин у сфері готельного господарства майже втричі перевищує темпи збільшення працівників готельної сфери в цілому. Таким чином, столичні готельні підприємства інтенсивніше використовують персонал, хоча це не оцінено з позиції впливу на якість готельних послуг.

Аналіз продуктивності праці у сфері готельної індустрії свідчить, що результуючі показники зайнятості працівників підприємств готельного господарства м. Києва є вищими за узагальнені по Україні, причому з роками цей розрив стає більш відчутним – якщо у 2002 р. різниця становила 21.5 тис. грн/особу за рік, то у 2008 р. сягнула 141.2 тис. грн/особу, що свідчить про позитивні тенденції підвищення ефективності управління використанням персоналу (рис. 2).

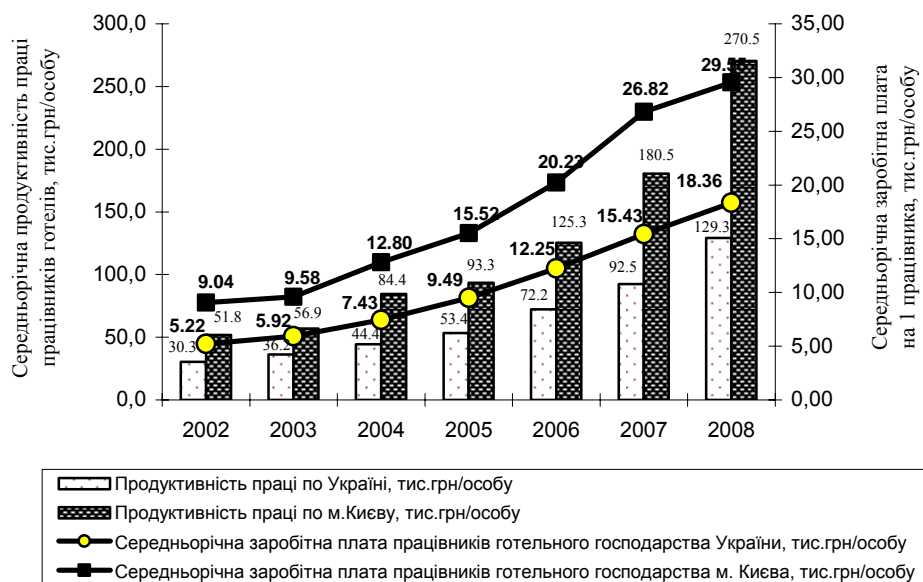


Рис. 2. Динаміка середньорічної продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників підприємств готельного господарства України у м. Києва у 2002–2008 рр. [13; 14]

У 2008 р. порівняно з 2002 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника готельної сфери збільшилась майже втричі, по Україні до 1285.8 грн, у м. Києві до 2234.8 грн [14]. При цьому продуктивність праці по Україні зросла втричі, а у м. Києві у 3.5 раза, що свідчить про майже синхронність розвитку цих показників. Проте ці тенденції поки що не сприяли стійкому зростанню ефективності діяльності підприємств готельного господарства в цілому. У подальшому така ситуація може спричинити зворотний вплив на систему формування та мотивації персоналу, оскільки створився прецедент недозавантаженості й зниження віддачі.

Між іншим, середньорічна кількість готельних місць на 1 працівника підприємств готельного господарства України в 2008 р. становить 4.2 місць/особу, що вдвічі більше, ніж у м. Києві. Необхідно звернути увагу, що прогнози повідомлення про подальший стрімкий розвиток готельної індустрії передбачають забезпечення відповідного рівня кваліфікації та компетентності її працівників як обов'язкову вимогу.

Згідно зі статистичними даними, питома вага фахівців зі спеціальною освітою у сфері готельної індустрії постійно зростає, що свідчить про загострення конкурентних процесів на ринку праці в цьому секторі та суттєво підвищену мотивацію до якісного зростання характеристик претендентів, підвищення їхньої кваліфікації тощо.

Подальший розвиток готельної індустрії України на найближчу п'ятирічку нерозривно пов'язаний із надзвичайно важливою подією – проведенням фіналу чемпіонату Європи з футболу 2012 р. Отже, необхідно забезпечити належний рівень розвитку готельного господарства, що сприятиме створенню додаткових робочих місць, пожвавленню всіх суспільно-економічних контактів і зв'язків, посилить економічний потенціал регіонів, підніме рейтинг держави, окремих її міст у світовому співтоваристві. Звичайно, підготовка до заходів такого масштабу потребуватиме часу та значних зусиль, щоб створити належні умови для прийняття, за прогнозом УЕФА, лише в м. Києві не менше 200 тис. гостей.

Інвентаризація наявних просторових ресурсів столичних підприємств готельного господарства свідчить про суттєву нестачу необхідних засобів та місць для розміщення учасників та гостей спортивного заходу (*табл. 3*).

Варто зазначити, що Центром містобудування та архітектури, на виконання рішення Київської міської ради "Про затвердження Програми розроблення містобудівної документації з планування території в м. Києві на період 2004–2010 рр. за рахунок коштів міського бюджету", розробляється Схема розміщення готелів у м. Києві на період до 2020 р. [15]. Крім того, згідно з проектом Програми створення мережі

малих готелів "Малі готелі м. Києва" до кінця 2010 року в м. Києві передбачається введення в експлуатацію 28 нових малих готелів, місткість яких, з урахуванням діючих, на сьогодні становитиме 2.6 тис. ліжко-місць.

Таблиця 3

**Потреба в підприємствах готельного господарства
м. Києва для проведення Євро-2012 [15]**

Засоби розміщення	Факт на 01.01.2009 р.	Потреба на 2012 р.	Нестача	Потенційні споживачі
Номери у готелях:				Учасники національних команд, лікарі з антидопінгового контролю, представники та комерційні партнери УЄФА, VIP-гості
п'ятизіркових	660	2 815	-1 485	
чотиризіркових	670			
тризіркових	1 988	3 000	-705	Представники засобів масової інформації
двозіркових	307			
Разом	3625	5815	-2190	
Ліжкомісця:				Туристи-вболівальники
у гуртожитках	76 642	200 000	-102 662	
інші	20 696			
Разом	97 338	200 000	-102 662	

Таким чином, перед готельною сферою м. Києва стоїть складане завдання інтенсифікувати розвиток готельної інфраструктури, збільшити потужність діючої мережі підприємств готельного господарства майже вдвічі, що потребує не тільки значних інвестицій, а й відповідних людських ресурсів, які забезпечать обслуговування туристів.

Розвиток готельного господарства об'єктивно пов'язаний із необхідністю радикальних змін у системі управління людськими ресурсами в цій сфері, зокрема в частині їх формування. Адже в жодній галузі, крім готельної індустрії, специфіка роботи не передбачає постійного безпосереднього контакту працівників зі споживачами. Отже, за ознаками кваліфікації, досвіду, інтелекту, моральної відповідальності, психологічної толерантності, ввічливості, сумлінного ставлення до своєї роботи, підбір кадрів набуває вирішального значення і в системі управлінських рішень посідає провідну позицію.

Пошук ефективних форм і методів формування та управління персоналом підприємств готельного господарства гальмує низка невирішених проблем (табл. 4).

Таблиця 4

Сучасні тенденції формування персоналу готельного господарства

Тенденції	Прояв у готельній сфері	Вплив на процес формування персоналу	Проблеми формування персоналу
Інтенсифікація господарської діяльності суб'єктів господарювання готельної сфери	Збільшення потоків туристів, у тому числі іноземних. Збільшення кількості підприємств готельного господарства	Підвищення: – попиту на трудові ресурси; – вимог до їх кваліфікації	Недостатньо високі стартові професійні навички претендентів на посади. Відсутність єдиної державної програми управління трудовими ресурсами готельної сфери
Обов'язкова сертифікація послуг готельного господарства	Посилення контролю за якістю готельних послуг	Перегляд кадрової політики. Підвищення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність додаткової підготовки	Чинні кваліфікаційні вимоги до фахівців готельної сфери потребують адаптації до нових умов господарювання
Активний розвиток малого бізнесу в готельній сфері	Стимулювання конкуренції. Додаткове залучення матеріальних та фінансових ресурсів. Недосконалий регуляторний механізм стимулювання розвитку з боку держави	Створення додаткових робочих місць	Недостатній досвід роботи претендентів на ринку праці
Збільшення кількості готелів преміум-класу	Забезпечення високого рівня готельного сервісу	Підвищення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність перепідготовки	Чинні кваліфікаційні вимоги до фахівців готельної сфери потребують адаптації до нових умов господарювання
Посилення впливу людського фактору в готельній індустрії	Залежність ефективності та результативності господарської діяльності суб'єктів господарювання готельної сфери від якості персоналу	Необхідність пошуку ефективних методів і форм формування та управління трудовими ресурсами підприємств готельного господарства	Недосконала система формування трудових ресурсів підприємств готельної сфери. Відсутність національної програми та стратегії розвитку ринку праці в сегменті фахівців для підприємств готельного господарства

Зважаючи на зростаючу роль людського фактору в готельній сфері, залишаються невирішеними проблеми створення сучасної системи формування персоналу:

по-перше, відсутній комплексний підхід до вирішення проблем формування та управління персоналом готельної сфери, в т.ч. впровадження сучасних маркетингових технологій в цю складову системи управління персоналом;

по-друге, неоптимальна система підготовки працівників готельної сфери, коли основні акценти поставлені на підвищення кваліфікації персоналу, що певною мірою може задовольняти функціонування конкретного готелю. Однак у стратегічному плані слабкий зв'язок підприємницького середовища й освітньої системи підготовки фахівців, тобто їх первинної підготовки, спричиняє відставання вітчизняного сервісу від європейських стандартів;

по-третє, недосконалі критерії відбору та навчання працівників готельної сфери, яка застосовує застарілі методи та форми оцінки професійних та особистих якостей персоналу і не базується на компетентністному підході, що фактично забезпечує відповідність оцінці роботодавцями професійних якостей претендентів.

Названі проблеми загострюються наближенням проведення Євро-2012. Суспільне значення готельної діяльності як одного з індикаторів розвитку економіки держави зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Подальше вдосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів для готельної індустрії потребує, перш за все, з'ясування реальної потреби у фахівцях відповідно до кількісних та якісних критеріїв готельної сфери, визначення переліку професій і відповідних спеціальностей, розроблення навчальних програм і методичних посібників, формування мережі спеціалізованих навчальних закладів і комплектування корпусу викладачів. Така модель розв'язання проблеми має базуватись на маркетинговому підході, зважаючи на вирішальність оцінки роботодавця. При цьому слід зважати на вплив низки факторів макро- та мікро рівня, які позитивно/негативно позначаються на перебігу процесів у готельній сфері, у тому числі й безпосередньо у процесі формування персоналу (табл. 5), коригують критерії якості.

Аналіз чинної теоретично-методичної бази свідчить, що на сьогодні існує потреба у вдосконаленні методів формування персоналу. Адже успіхи провідних світових готелів у забезпеченні високої якості послуг, зниженні витрат на послуги пов'язані з тим, що на цих підприємствах створені високоефективні системи управління персоналом.

Отже, формування персоналу підприємств готельного господарства – це особлива частина системи створення ресурсної бази діяльності, у процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і визначаються перспективи його подальшого нарощування. Завдання ж маркетингу персоналу – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, обумовлений розбіжністю між потенційно сформованими (у процесі навчання) здібностями до праці та особистими якостями фахівців із можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційною і фактичною зайнятістю в кількісному та якісному вимірі.

Таблиця 5

Фактори впливу на процес формування персоналу підприємств готельного господарства України

Фактор впливу	Тенденція впливу	Вплив на сферу готельного господарства	Вплив на процес формування персоналу
Економічна нестабільність	Посилюється	Гальмування розвитку готельного господарства в цілому	Обумовлює неефективне використання персоналу
Сприяння розвитку підприємництва	Зберігається	Створення нових типів підприємств готельного господарства (міні-готелів тощо)	Сприяє створенню нових робочих місць
Створення сприятливого інвестиційного клімату	Формується	Будівництво нових, реконструкція діючих типів підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць, поліпшенню умов праці
Недосконалість законодавства	Залишається	Гальмування розвитку готельного господарства в цілому, господарських відносин між суб'єктами підприємницької діяльності	Обумовлює неефективне використання персоналу
Політична нестабільність	Посилюється	Скорочення потоків іноземних туристів, інвестицій	Обумовлює неефективне використання персоналу
Демографічна криза	Триває	Затухання внутрішнього туризму	Обумовлює неефективне використання персоналу. Послаблює конкуренцію на ринку праці
Процеси європейської інтеграції	Посилюються	Збільшення потоків іноземних туристів, інвестицій. Підвищення якості послуг до міжнародного рівня	Сприяє: – підвищенню кваліфікаційних вимог до персоналу; – набуттю міжнародного досвіду готельного обслуговування
Розвиток культурно-природничого потенціалу	Триває	Розширення мережі підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць
Інтенсифікація науково-технічного прогресу	Посилюється	Підвищення техніко-економічного рівня і якості готельних послуг	Сприяє: – скороченню чисельності персоналу; – розвитку професійних здібностей
Посилення конкуренції	Триває	Підвищення рівня якості готельних послуг	Сприяє підвищенню кваліфікаційних вимог до персоналу

Акцент на удосконалення маркетингового підходу до формування персоналу виправданий, оскільки проблема впливу людського фактору для сфери готельного бізнесу набуває вирішального значення, особливо з урахуванням завдань, що поставлені у зв'язку з проведенням в Україні у 2012 р. фінального турніру чемпіонату Європи УЄФА з футболу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2005. — 832 с.
2. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак — К. : Професіонал, 2006. — 512 с.
3. *Гавкалова Н. Л.* Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.
4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Новгород : НИМБ, 1997. — 605 с.
5. *Браймер Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства / Роберт А. Браймер ; пер. Е. Б. Цыганова. — М. : Аспект Пресс, 1995. — 381 с.
6. *Бунтова Н. В.* Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н. В. Бунтова // Демографія та соціальна економіка. — 2007. — № 1.
7. *Колот А. М.* Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2003. — 230 с.
8. *Крушельницька Я. В.* Оптимізація функціональних станів працівників як напрямок управління персоналом / Я. В. Крушельницька // Зайнятість та ринок праці. Міжвід. наук. зб. — К. : РВПС України НАН України. — 2004. — Вип. 9. — С. 52–59.
9. *Папирян Г. А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. — М. : Экономика, 2000. — 190 с.
10. *Тейлор Ф.* Научная организация труда / Тейлор Ф. — М. : Республика, 1998. — 247 с.
11. *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство / Дж. Р. Уокер. — М. : ЮИИТИ, 1999. — 463 с.
12. *Електронний словник.* — Режим доступу : <http://www.glossary.ru>.
13. *Готелі та інші місця для тимчасового проживання :* стат. бюлетень. — К. : Держкомстат України, 2008. — 203 с.
14. *Туризм в Україні :* стат. зб. — К. : Держкомстат України, 2008.
15. *Про затвердження Програми розроблення містобудівної документації з планування території в м. Києві на період 2004–2006 рр. за рахунок коштів міського бюджету :* рішення Київської міської ради від 15 квіт. 2004 р. № 158/1368.
16. *Сайт* Ітернет-проекту "Энциклопедия маркетинга". — Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru>.