

Для аналізу та порівняння моделей корпоративного управління необхідно визначити інституціональне середовище, як систему інститутів та інституціональних факторів. Така система може слугувати основою для узагальнення і виявлення спільних для всіх моделей та систем корпоративного управління інституціональних факторів, які впливають на системи корпоративного управління і за допомогою яких можна охарактеризувати задану модель корпоративного управління в будь-якій країні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків:

1. Проблеми забезпечення стійкості корпоративних утворень і його практичного застосування пов'язані з тим, що це питання важливе на макро-, мікро- і мезоекономічних рівнях. З одного боку, питання забезпечення стійкості корпоративних утворень досить розроблені, але з іншого – недостатньо досліджено інституціональне середовище, у якому корпоративне утворення функціонує і яке сприяє його ефективній діяльності.

2. Вплив інституціональних факторів на стійкий розвиток корпоративного управління АТ пропонується розглядати у відповідності до інститутів та інституціональних факторів певного економічного рівня. Доцільним є виокремлення інституціональних факторів з інститутів різних економічних рівнів: макро-рівень, макрорівень, мезорівень.

3. За допомогою імплементації інституціональної теорії визначено та відображено роль і взаємозв'язок інституціональних факторів та інститутів, що впливають на стійкий розвиток корпоративних утворень і визначають українську модель корпоративного управління.

При подальшому дослідженні питань, пов'язаних із забезпеченням стійкості корпоративних утворень,

важливо приділити увагу побудові математичної моделі корпоративного управління АТ та його інституціонального середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Георгиевская Е.И. Экономическая оценка устойчивости корпоративного образования в России / Е.И. Георгиевская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://finmagazine.ru/uchet/1915-2011-04-13-11-26-15.html>.
2. Занг В.Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / Занг В.Б. – М. : Мир, 1999. – 335 с.
3. Иванова Е.В. Проблема устойчивости равновесия: эволюционный подход / Е.В. Иванова // Научная сессия МИФИ. – М. : 2007. – Т. 13.
4. Иванов В.Л. Управление экономичною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / Иванов В.Л.; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2005. – 266 с.
5. Кирдина С.Г. Институциональная модель политической системы России / Кирдина С.Г. // Куда идет Россия? Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год. – М. : Логос. – 1999. – С. 79-85.
6. Кирдина С.Г. Экономические институты России: материально-технологические предпосылки развития / Кирдина С.Г. // Общественные науки и современность. – 1999. – № 6. – С. 36.
7. Ла-Сааль Ж. Исследование устойчивости прямым методом Ляпунова / Ж. Ла-Сааль, С. Лефшец. – М. : Мир, 1964. – 168 с.
8. Николаева О.Е. Развитие механизма устойчивости корпоративных образований машиностроительного комплекса: дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Николаева Ольга Евгеньевна. – Саратов, 2010. – 261 с.
9. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Около 57 000 слов. / С.И. Ожегов; [под ред. д-ра филолог. наук, проф. Н.Ю. Шведовой]. – 13-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1981. – 816 с.
10. Расизаде О.Ш. Буфуркации и «катастрофы» в поле Хиггса с внешними источниками : Теоретическая и математическая физика. – 1981. – Том 49. – № 1. – С. 36-47.

УДК 658.8:331.108.2

**Набока Р.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Херсонського національного технічного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснено дослідження особливостей застосування маркетингових підходів в управлінні персоналом на підприємствах готельного бізнесу. Здійснено оцінку чисельності і показників ефективності використання персоналу готельних підприємств України. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку системи забезпечення персоналом готельних підприємств згідно з планом маркетингу.

**Ключові слова:** маркетингове управління, персонал, система маркетингу персоналу, оцінка, готельне підприємство.

### **Набока Р.М. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Проведено исследование особенностей применения маркетинговых подходов в управлении персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. Осуществлена оценка численности и показателей эффективности использования персонала в гостиничных предприятиях Украины. Предложены практические рекомендации по развитию системы обеспечения персоналом гостиничных предприятий в соответствии с планом маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговое управление, персонал, система маркетинга персонала, оценка, гостиничное предприятие.

### **Naboka R.M. PECULIARITIES OF MARKETING PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES**

Investigation of peculiarities of the use of marketing approaches in personnel management of hotel business was carried out. The number and indexes of effectiveness estimation of deployment of staff of Ukrainian hotel enterprises was achieved. Recommended practices concerning the development of provision of personnel system of hotel enterprises according to the marketing plan were suggested.

**Keywords:** marketing management, personnel, system of marketing, estimation, hotel facilities.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глибоких соціально-економічних перетворень готельний бізнес повинен стати однією з найбільш динамічних і пріоритетних сфер економічної діяльності. Розвиток готельного господарства об'єктивно пов'язаний із необхідністю радикальних змін у системі управління людськими ресурсами в цій сфері. 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, персонал набуває вирішального значення і в системі управлінських рішень посідає провідну позицію.

Визнання персоналу ключовим елементом успіху готельних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінки ефективності використання персоналу тощо.

Для подолання цих проблем необхідна розробка нових підходів до управління персоналом на рівні готельних підприємств із урахуванням сучасних тенденцій ринку праці та особливостей розвитку індустрії гостинності, а також формування нового типу персоналу, критично налаштованого та одночасно лояльного до роботодавця, обізнаного про сильні та слабкі сторони своєї професійної підготовки, не обмеженого потребами лише матеріального рівня. Сьогодні інструментом вирішення сучасних проблем управління персоналом та забезпечення подальшого ефективного функціонування готельних підприємств повинно стати застосування маркетингових підходів до управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням маркетингового управління персоналом приділяли увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Армстронг [1], Л.В. Балабанова [2], Н.П. Біляцький [3], І.Б. Дуракова [4], В.Г. Воронкова [5], А.Я. Кібанов [6], В.М. Колпаков [7] та ін. Проте сьогодні недостатньо здійснюються міждисциплінарні дослідження з проблем управління персоналом та маркетингу. Зокрема, незначна увага приділена особливостям застосування маркетингових підходів в управлінні персоналом підприємств готельного бізнесу, що має низку специфічних рис та істотні відмінності від інших галузей економіки.

Актуальність проблеми, її теоретична та практична значущість, а також недостатня розробленість обумовили вибір теми даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз особливостей та визначення пріоритетних шляхів застосування маркетингового управління персоналом готельних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Не дивлячись на стрімке розповсюдження маркетингового підходу у сфері управління персоналом, досі існують суттєві розбіжності у визначенні поняття «маркетинг персоналу».

З точки зору Н.П. Біляцького, маркетинг персоналу – це умова росту кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення необхідної робочої сили [3].

На думку І.Б. Дуракової, маркетинг персоналу потрібно розглядати як підхід до формування привабливості підприємства [4, с. 166].

В.М. Колпаков розглядає маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі [7, с. 12].

Необхідно погодитися з Л.В. Балабановою, яка вважає, що маркетинг персоналу повинен охоплювати не окремі, а всі аспекти управління персоналом. Науковець під маркетингом персоналу розуміє «вид управлінської діяльності, спрямованої на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу» [2, с. 141].

Виходячи з вищесказаного, доцільно, з нашої точки зору, розглядати маркетинг персоналу як «теорію та практику управлінської діяльності, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу існуючого й потенційного шляхом аналізу ринкового середовища і внутрішніх можливостей підприємства, що дає змогу виявити напрями реалізації кадрової політики підприємства» [8, с. 6].

Розвиток готельного бізнесу в Україні, зростаюча конкуренція, що вимагає постійного підвищення якості готельних послуг, потребують підвищення вимог до всіх категорій персоналу готелів, оскільки якість готельного сервісу в першу чергу визначається роботою служб, що відповідають за стан номерного фонду і безпосередньо контактують з клієнтами. Першочерговим завданням сучасних готелів сьогодні є перебудова методів організації та управління підприємством, формування ефективної кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу. До основних принципів сучасного управління персоналом в готельному підприємстві можна віднести такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, виходячи з його сучасного стану та стратегії розвитку, кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- притягнення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на готельному підприємстві;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення поваги до його прав, свободи, думок [9, с. 497].

За останні роки сфера готельного бізнесу в Україні зазнала суттєвих змін, що відбивається у тенденціях та орієнтирах її розвитку і пов'язано з поширенням міжнародних зв'язків та розвитком туристичної індустрії. Результати розрахунку загальноекономічних показників діяльності готельних підприємств України за період 2011-2012 рр. наведені в табл. 1.

За результатами розрахунку можна зробити висновок, що за період 2011-2012 рр. середня місткість готельного підприємства збільшилась на 2 місця, або на 2,3%. Відбулося збільшення і середньої кількості номерів готельних підприємств. Так, у 2012 році значення цього показника становило 45 од., що на 2,3% більше порівняно з 2011 роком.

Позитивним моментом є збільшення середньої кількості наданих готельним підприємством людино-дб. У 2012 році значення цього показника було на рівні 7949,2 людино-дб, що на 1,1% більше порівняно з 2011 роком.

У готельному бізнесі важливим елементом є кількість прийнятих іноземних громадян. Як видно з табл. 1, за період 2011-2012 рр. відбулося збіль-

шення середньої кількості наданих людино-днів іноземцям готельними підприємствами, що також є позитивною тенденцією.

Завантаженість готельного підприємства за вказаний період також зазнала значної зміни. За період дослідження значення цього показника збільшилось на 2%.

Позитивна динаміка у розвитку готельного бізнесу України сприяє підвищенню рівня зайнятості населення. Середньооблікова кількість штатних працівників готельних підприємств України у 2012 р. зросла до 33208 осіб, що відповідає 7,4 % приросту порівняно з 2011 р. (табл. 2). При цьому найбільша частина зайнятих працівників в готельному господарстві України у 2012 році припадає на готелі – 28665 осіб (86,3 %), в мотелях зайнято 316 осіб, хостелах – лише 11 осіб, кемпінгах – 104 особи, гуртожитках для приїжджчих – 1125 осіб, інших місцях для проживання – 2987 осіб [11].

Аналіз середньорічної продуктивності праці у сфері готельної індустрії свідчить про позитивні тенденції підвищення ефективності управління використанням персоналу. Так, у 2012 році значення цього показника становило 135,1 тис. грн./особу, що на 4,8 тис. грн. більше порівняно з 2011 роком.

У 2012 р. порівняно з 2011 р. середньорічна заробітна плата одного працівника готельного підприємства збільшилась на 4,4%. При цьому продуктивність праці збільшилась лише на 3,7%. Випередження темпів зростання росту продуктивності праці темпами заробітної плати не сприятиме 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. Необхідно звернути увагу, що прогностичні повідомлення про подальший стрімкий розвиток готельної індустрії передбачають забезпечення відповідного рівня кваліфікації та компетентності її працівників як обов'язкову вимогу [12].

Саме тому готельні підприємства повинні бути зацікавлені в тому, щоб у складі персоналу дедалі більшу питому вагу мали працівники з аналітичним мисленням, здатні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Адже сучасний працівник має бути не тільки професійно компетентний, а й ініціативний, більш самостійний у прийнятті рішень.

Зважаючи на зростаючу роль людського фактору в готельній сфері, залишаються невирішеними проблеми створення сучасної системи забезпечення персоналом готельних підприємств. Для досягнення світового рівня в кадровому забезпеченні індустрії гостинності в Україні, згідно з планом маркетингу, необхідно вирішити такі основні питання:

- 1) провести діагностику процесу кадрового забезпечення готельних підприємств;
- 2) здійснити аналіз діючої практики добору, розстановки та атестації кадрів;
- 3) дати прогностичну оцінку загального обсягу попиту на кадри з урахуванням приватних готелів та нового будівництва;
- 4) проаналізувати кількісний та якісний склад працівників підприємств готельного господарства з урахуванням вимог часу, орієнтації на якісні зміни в рівні обслуговування та підвищення платоспроможного попиту населення;

Таблиця 1

**Загальноекономічні показники діяльності готельних підприємств України за період 2011-2012 рр.\***

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Кількість готельних підприємств	1252	1293	+41	+3,3
2. Середня місткість готельного підприємства, місць	87	89	+2	+2,3
3. Середня кількість номерів готельного підприємства, од.	44	45	+1	+2,3
4. Середня кількість наданих готельним підприємством людино-днів	7859,8	7949,2	+89,4	+1,1
5. Середня кількість наданих готельним підприємством людино-днів іноземним громадянам	1876,6	2196,1	+319,5	+17,0
6. Доходи від наданих послуг у розрахунку на одне готельне підприємство, тис. грн.	3216,9	3470,0	+253,1	+7,9
7. Завантаженість готельного підприємства, %	25	27	+2	-

Таблиця 2

**Показники ефективності використання персоналу готельних підприємств України за період 2011-2012 рр.\***

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Середньооблікова кількість штатних працівників	30915	33208	+2293	+7,4
2. Середня кількість працівників у готельному підприємстві	25	26	+1	+4,0
3. Кількість працівників у розрахунку на 100 місць	28	29	+1	+3,6
4. Кількість працівників у розрахунку на 100 номерів	56	57	+1	+1,8
5. Середньорічна заробітна плата працівників, тис. грн./особу	27,3	28,5	+1,2	+4,4
6. Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн./особу	130,3	135,1	+4,8	+3,7

\*Дані наведено без урахування фізичних осіб – підприємців.

Складено автором за даними джерел [10; 11]

5) охарактеризувати вищі навчальні заклади, які формують фахівців сфери готельного бізнесу;

6) дати експертну оцінку відповідності рівня підготовки фахівців сфери послуг і вимог до спеціаліста цієї категорії;

7) здійснити порівняльний аналіз пропозиції кадрового забезпечення готельного господарства та реального попиту на нього за кількісними та якісними параметрами;

8) обґрунтувати пропозиції щодо змін якісної структури забезпечення кадрами для готельного господарства та удосконалення рівня їх підготовки [13, с. 126-127].

Вивчаючи особливості застосування маркетингового управління персоналу в готельному підприємстві, доцільно говорити про систему маркетингу персоналу, оскільки:

– впровадження маркетингового підходу в управлінні персоналом на підприємстві передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів;

– система маркетингу персоналу є складовою частиною управління персоналом на підприємстві;

– система маркетингу персоналу складається із окремих функціональних елементів, котрі призначені для всіх етапів маркетингової діяльності.

Застосування системного підходу дасть можливість розкрити внутрішню будову системи маркетингу персоналу як цілісної системи, що являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою підсистем, націлених на досягнення та взаємоузгодження цілей персоналу та підприємства із врахуванням впливу чинників макро-, мікроринкового та внутрішнього середовища підприємства [14].

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновок, що застосування маркетингу в сфері управління персоналом є необхідною умовою успішної діяльності готельних підприємств. Необхідно надалі зосередити зусилля на удосконаленні маркетингового підходу до управління персоналом, оскільки проблема впливу людського фактору для сфери готельного бізнесу набуває вирішального значення. У перспективі дослідження має проводитися у напрямку розробки системи маркетингу персоналу готельного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Біляцький Н.П. Управління персоналом : навч. посібник / Н.П. Біляцький. – Мінськ: Книга, 2009. – 352 с.
4. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 569 с.
5. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 502 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
7. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : навч. посібник для студентів серед. і вищ. навч. закл. / В.М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
8. Пашук Л.В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л.В. Пашук. – К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2009. – 20 с.
9. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / А.К. Булгакова. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>.
10. Колективні засоби розміщення в Україні у 2011 році. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2012. – 190 с.
11. Туристична діяльність в Україні у 2012 році. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2013. – 272 с.
12. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Полтавська // Вісник Київського національного торгівельно-економічного університету. – 2011. – № 1. – С. 20-30.
13. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти / Н.В. Бунтова // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 1. – С. 125-131.
14. Старостіна А.І. Маркетинг персоналу як чинник управління підприємницькими структурами / А.І. Старостіна, В.А. Кравченко, Л.В. Пашук // Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць. – Випуск 27: В 3 т. – Т. 1. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». – 2012. – С. 111-119.