

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ**

*Н.В. Бунтова,  
Київський університет  
туризму, економіки і права*

**Постановка проблеми.** Пошук ефективних способів подолання економічної кризи, прискорення темпів становлення ринкових відносин, зростання кількості прибуткових готельних підприємств обумовлює необхідність застосування в системі управління готельним господарством не лише організаційно-адміністративних, фінансово-управлінських заходів, комерційних програм, а й розширення практики використання науково обґрунтованих методів та технологій. У практиці галузевого кадрового забезпечення, з одного боку, погіршується якісний склад професійно-кваліфікаційної структури, не приділяється належна увага підготовці кадрів, не відповідає сучасним вимогам система безперервної освіти, в тому числі керівників і спеціалістів. З іншого боку, на всіх рівнях управління спостерігається нерегульованість взаємодії стихійних та регулюючих факторів ринкового механізму, відсутність у більшості керівників та спеціалістів необхідного досвіду та знань щодо грамотного використання наявних ресурсів, кадрового потенціалу, формування конкурентоспроможної професійно-кваліфікаційної структури персоналу. Сукупність наявних протиріч, домінування негативних явищ в економіці, зазначеної кадрової ситуації призводить до безсистемної роботи, збоїв та порушень в управлінському циклі кадрового забезпечення, що посилює падіння обсягів виробництва, ріст чисельності безробітних, інші негативні процеси.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням кадрового потенціалу економічних систем регіонів та підприємств, пошуком методів прогнозування і управління кадровим потенціалом відображено у працях відомих закордонних і вітчизняних вчених таких як: Андрушків Б.М., Анішина Н.Б., Бандур С.І., Богиня Д.П., Бондар І.К., Долишній М.І., Заяць Т.А., Крижко І.Д., Лібанова Е.М., Онікієнко В.В., Петюх В.М., Шаленко М.В., Альберт М., Аткинсон, Брю С.Л., Бузгалін П.В., Головачов А.С., Горелов М.О., Мескон М.Х., Макконнелл К.Р., Мерсер Д., Самуельсон, Саруханов Е.Р., Фішер С., Хедоурі Ф. та інші [1, 6, 9].

**Невирішені раніше частини проблеми.** Недостатньо розробленими залишилися питання нормування та прогнозування зайнятості в готельному господарстві, удосконалення механізму кадрового забезпечення та підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих у сфері послуг. Постає необхідність у додаткових дослідженнях з удосконалення визначення пріоритетів у системі кадрового забезпечення готельного господарства України [2, 4].

Актуальність означеного комплексу проблем, їх теоретична та практична значущість, а також недостатня розробленість обумовили вибір теми даного дослідження.

**Мета написання статті.** Метою дослідження є розробка теоретичних та методичних основ щодо розвитку системи кадрового забезпечення готельного господарства України, удосконалення методологічних підходів до прогнозування зайнятості в індустрії гостинності в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, і зростаючого рівня конкуренції на ринку послуг.

**Основний матеріал.** На нинішньому етапі успішне функціонування підприємства безпосередньо пов'язане зі значним підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів та зростанням продуктивності праці персоналу підприємства. Орієнтація економіки на ринкові відносини змінює підходи до вирішення економічних проблем, і в першу чергу тих, що безпосередньо пов'язані з кадровими ресурсами.

Істотно змінюється загальна парадигма управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що визначає успіх всієї діяльності, ресурс, яким потрібно грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, витрачаючи на це необхідні кошти. Якісне кваліфіковане управління персоналом, іншими ресурсами організації забезпечує досягнення необхідного підприємству економічного результату [2,4].

Управління кадровим забезпеченням є складовою частиною управління готельним господарством. Воно спрямовано, по-перше, на задоволення потреб готельного комплексу в кваліфікованих кадрах, по-друге, на забезпечення високого рівня зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл.

Управління кадровим забезпеченням як система включає окремі підсистеми, кожна з яких складається з ряду напрямів та елементів, що мають самостійне значення, проте направлені на вирішення загальної задачі. Ця система постійно розвивається та удосконалюється. На кожному етапі вона повинна бути приведена у відповідність до досягнутого рівня розвитку виробничих сил в міру посилення темпів стійкого розвитку готельного господарства. Розв'язання задач, що постійно виникають, потребує внесення корективів в окремі елементи системи управління. Формування ринкової економіки та виробнича практика породжують нові задачі, виконання яких також вимагає відповідних змін у механізмі управління.

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. Потребу в систематичному підвищенні кваліфікації персоналу обумовлює також глобалізація ринків. Вплив зазначеного чинника виявляється в тому, що якість послуг і обслуговування вітчизняних готелів має зіставлятися з міжнародними стандартами. Проте, як показує практика, більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів країни не мають спеціальної освіти, не володіють ні навичками роботи з сучасними інформаційними та готельними технологіями, ні знаннями з психології і етики роботи з клієнтами; виконувана ними робота переважно не відповідає сучасним стандартам якості послуг та обслуговування. Але з іншого боку, ця частина персоналу має значний досвід роботи, якого бракує випускникам навчальних закладів.

Саме тому першочерговим завданням сучасних готелів сьогодні є перебудова методів організації та управління підприємством, формування ефективної кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу. Готельні комплекси зацікавлені в тому, щоб в складі персоналу дедалі більшу питому вагу мали працівники з аналітичним мисленням, здатні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Кадрова робота в готелі

повинна бути зосереджена на підготовці і насиченні усіх ланок виробництва робочою силою з творчими можливостями. Адже сучасний працівник має бути не тільки професійно компетентний, а й ініціативний, більш самостійний у прийнятті рішень.

Для досягнення світового рівня в кадровому забезпеченні індустрії гостинності в Україні необхідно дослідити та вирішити такі основні питання:

- провести діагностику процесу кадрового забезпечення готельних підприємств;
- здійснити аналіз діючої практики добору, розстановки та атестації кадрів;
- дати прогнозну оцінку загального обсягу попиту на кадри з урахуванням приватних готелів та нового будівництва;
- 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;
- охарактеризувати вищі навчальні заклади, які формують фахівця сфери відпочинку;
- дати експертну оцінку відповідності рівня підготовки фахівця сфери послуг і вимог до спеціаліста цієї категорії;
- здійснити порівняльний аналіз пропозиції кадрового забезпечення готельного господарства та реального попиту на нього за кількісними та якісними параметрами;
- обґрунтувати пропозиції щодо змін якісної структури забезпечення кадрами для готельного господарства та удосконалення рівня їх підготовки.

Масштабність і важливість задач, пов'язаних з процесом стрімкого розвитку в Україні готельного бізнесу, вимагає від керівників готельних підприємств та державних службовців розробки та прийняття таких управлінських документів тактичного та стратегічного значення, які забезпечували б реалізацію системного підходу до розвитку готельного господарства в країні в цілому та були спрямовані, перш за все, на створення та розвиток кадрового потенціалу готельних підприємств. Якими б досконалими не були правове поле, організаційно-управлінська структура готелів, механізм управління готельними підприємствами, все очевиднішим стає факт, що з найбільшою ефективністю сьогодні працюють ті готелі, де в штаті є кваліфіковані спеціалісти, які знають специфіку галузі, мають навички управління, в тому числі фінансами, володіють готельним менеджментом, авіаперевезеннями, туроператорською діяльністю, в т.ч. системами бронювання готельних та туристичних послуг, міжнародними стандартами обслуговування.

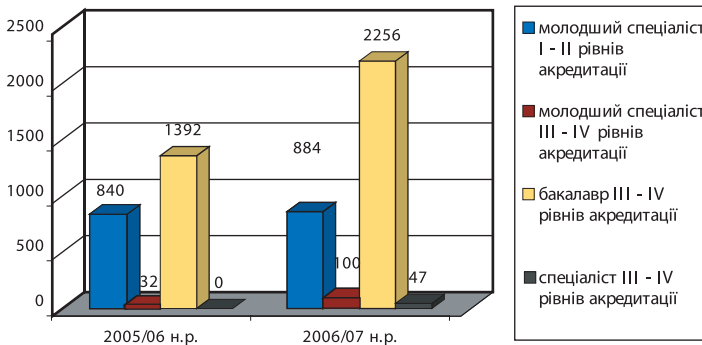
Система програмних заходів має охоплювати основні напрями державної політики у сфері кадрової підготовки спеціалістів готельного бізнесу в зв'язку з адаптацією вищої освіти і науки України до Болонського процесу, запровадження нової кредитно-модульної системи організації навчального процесу у навчальних закладах III-IV рівнів акредитації, внесення змін та доповнень до Переліку напрямів та спеціальностей (наказ Міністерства освіти і науки України від 07.07.2004р. №568), за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями та введення з 2002/2003 навчального року окремого напрямку підготовки "Туризм" зі спеціальностей: "Туризм", "Готельне господарство", "Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах".

Система підготовки працівників готельної галузі, яка існувала нещодавно, була переважно пов'язана з підвищенням кваліфікації. Це певною мірою задовольняло функціонування конкретного підприємства, але не вирішувало кадрової проблеми як стратегічної,

спричинувало відставання сервісу вітчизняного туризму від європейських стандартів. Суспільне значення готельного господарства як вагомого чинника формування економіки держави зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрових ресурсів.

Донедавна спеціалізованої туристичної та готельної освіти в країні взагалі не було, за винятком кількох інститутів підвищення кваліфікації та підготовки гідів-перекладачів. Нині вже сформовано мережу навчальних закладів різного рівня акредитації для підготовки кадрів у галузі туризму та готельного господарства, де особливе місце посідає Асоціація навчальних закладів туристично-готельного профілю, що об'єднує дві академії (Харків), університети (Київ, Одеса, Херсон), три інститути туризму (Київ, Донецьк), 14 технікумів, коледжів й колегіумів, професійно-технічні училища – усього 49 навчальних закладів, які випускають фахівців широкого профілю сфери туризму. У 2001 році до складу Асоціації приєдналися навчальні заклади Російської Федерації, Болгарії та Білорусі. Позитивними у діяльності Асоціації є: запровадження у 7 навчальних закладах (членах Асоціації) спільного українсько-німецького проекту “Модернізація професій готельного господарства й ресторанної справи”, у рамках якого 86 викладачів цих закладів стажувалися в Німеччині; проведення міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій та інших наукових заходів.

На початок 2005 – 2006 навчального року за напрямом підготовки “Туризм” у вищих навчальних закладах України навчалося понад 9,6 тис. осіб, з них близько 67% – у ВНЗ III – IV рівнів акредитації. Найбільша концентрація студентів, що воліють стати спеціалістами в галузі туризму та готельного господарства, зосереджена в м. Києві – понад 2,2 тисячі осіб за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями підготовки (рис. 1).



**Рис. 1** Динаміка підготовки спеціалістів у ВНЗ м. Києва за напрямом підготовки “Туризм”

Динаміка підготовки спеціалістів за напрямом “Туризм” у ВНЗ м. Києва свідчить про їх значне збільшення – майже на 45% загального обсягу. Зросла і кількість вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації за цей період – з 9 в 2005 році до 15 одиниць в 2006 році, які відчувають необхідність підготовки спеціалістів в галузі туризму та готельного господарства. При цьому вперше в країні в 2006/07 навчальному році в столичному закладі був набір абітурієнтів для підготовки фахівців з напрямку “Туризм” за освітньо-кваліфікаційним рівнем – спеціаліст в обсязі 47 осіб. Для розвитку туризму та готельного господарства ця цифра поки ще не може задовольнити потреби підприємств галузі у висококваліфікованих спеціалістах, проте вже зроблено перші кроки на шляху становлення та переорієнтації ВНЗ на підготовку фахівців для індустрії гостинності.

Структурна перебудова вищих закладів освіти на нинішньому етапі – вимога часу, зумовлена зміною їх соціальних функцій, потребою посилення гнучкості та варіативності системи післяшкільної освіти, що передбачає розвиток різноманітних навчальних закладів з різними напрямками та рівнями підготовки майбутніх фахівців.

Гострими питаннями у розвитку освіти в готельному господарстві залишаються перш за все якість підготовки спеціалістів, рівень учбових планів, методичних розробок та їх адаптація до умов конкурентної боротьби на сучасному ринку готельних послуг.

Аналіз наявної системи підвищення кваліфікації в готельному господарстві показує, що основною проблемою на цей час, яка перешкоджає якісному формуванню та оновленню професійних навичок працівників готелів, є недосконалість нормативної бази. Існуючі вимоги до кваліфікації персоналу готелів необхідно удосконалювати відповідно до світових кваліфікаційних стандартів.

Методичне забезпечення діючої системи підвищення кваліфікації в готельній сфері на підприємствах потребує істотної переробки через такі типові обставини:

- побудова етапів підвищення кваліфікації не відповідає принципам системності та безперервності формування і оновлення професійних навичок;
- як правило, немає методологічної основи проведення оцінки підвищення кваліфікації працівників у рамках підприємства (внутрішньофірмової системи). Відсутні чітко сформульовані, науково обґрунтовані критерії формування професійних навичок обслуговуючого персоналу;
- відсутність варіативності, гнучких підходів до формування змісту курсів підвищення кваліфікації відповідно до змін вимог зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку;
- зміст навчання не охоплює всю специфіку технології надання готельних послуг. Мало уваги приділяється культурі обслуговування, специфіці роботи з іноземними гостями, вивченню психологічних нюансів роботи з групами туристів, враховуючи етнічні особливості;
- недосконалість дидактичної основи навчання;
- у середині готелю майже не використовуються на практиці існуючі загальні методи та прийоми вивчення мотиваційної сфери професіоналізму працівників;
- відсутність спеціалістів, які мають як професійні знання в готельному господарстві, так і психолого-педагогічну підготовку для роботи з персоналом у системі підвищення кваліфікації працівників готелів.

Таким чином, назріла об'єктивна необхідність формування концептуально нового підходу до навчання та підвищення кваліфікації персоналу в готельному господарстві. Соціально-економічний досвід другої половини ХХ ст. поставив на порядок денний проблему створення неперервної системи освіти для фахівців готельного господарства, що відповідає б світовим стандартам.

Чинники, які визначають сьогодні розвиток неперервної освіти в готельному господарстві України:

- розбіжність бюджетної та комерційної стратегії розвитку готельної освіти;
- інертність державної системи освіти щодо соціально-економічних та політичних умов розвитку готельного господарства;
- розширення та збільшення кількості запитів різних категорій працівників сфери послуг щодо створення різноманітних освітніх готельних програм;

- прагнення частини фахівців до реалізації своїх професійних якостей та створення власної готельної освітньої практики;
- створення нетрадиційної форми керування освітньою діяльністю в готельному бізнесі.

Якісна система готельної освіти повинна відповідати потребам щодо підготовки та професійного навчання майбутніх працівників готельного господарства. Процес створення та впровадження готельної освітньої системи в Україні може мати такі основні етапи:

- аналіз потреб готельного сектору;
- спеціалізація навчальних закладів з наявністю відповідної матеріальної бази;
- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу для розробки нових учбових матеріалів в індустрії гостинності;
- введення нових навчальних програм готельного бізнесу;
- залучення підприємств готельного сектору до процесу впровадження нової освітньої системи;
- впровадження механізму безперервного контролю результатів, що гарантує відповідність освітньої системи в готельному господарстві стандартам якості;
- встановлення партнерських стосунків з міжнародними навчальними центрами для інтернаціоналізації навчання.

**Висновки.** В цілому можна констатувати, що система кадрового забезпечення готельного господарства України перебуває на стадії формування та вимагає значних зусиль щодо узгодження кількісного та якісного (молодший спеціаліст, бакалавр, магістр) рівнів підготовки нових спеціалістів з потребами готельних підприємств.

Нині наукове обґрунтування кадрового забезпечення готельного господарства можливо представити у вигляді таких індикаторів:

1) стан (оцінка) кадрового потенціалу галузі, сфери, території (укомплектованість спеціалістами за профілем діяльності); визначення перспектив розвитку готельних підприємств на державному, регіональному рівнях, пріоритетних напрямів, форм і методів розвитку кадрового потенціалу готельного господарства;

2) розробка та прийняття державних стандартів професійної діяльності працівників (спеціалістів) готельних підприємств; створення механізму сертифікації професійної діяльності провідних спеціалістів готельних підприємств; розробка моделей підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів, принципово нових навчальних планів і програм, професіограм та сучасних методик для підготовки спеціалістів готельного бізнесу за новим напрямом, затвердженим у Державній Програмі розвитку туризму на 2002 – 2010 роки;

3) створення системи практики та стажування спеціалістів різних рівнів; науково-методичне забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів готельного господарства;

4) стан організації та управління кадровим забезпеченням готельних підприємств на різних рівнях управління;

5) підтримання багатоканальності фінансування кадрового забезпечення готельного господарства на різних рівнях державного управління.

Детальний аналіз особливостей функціонування та кадрового забезпечення готельного господарства дасть можливість визначити шляхи розвитку галузі та здійснити перехід на якісно новий рівень розвитку.



**Джерела**

1. Бандур С. І., Заяць Т. А., Терон І. В. Сучасна регіонально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика – К. : РВПС України НАН України – ТОВ „ПРИНТ ЕКСПРЕС”, 2002. – 250 с.
2. Богалдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы: Учеб.-метод. пособие / РАО; Московский психолого-социальный ин-т. — М. : Издательство МПСИ, 2004. — 215с.
3. Грішнова О. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій// Україна: аспекти праці. — 2000. — № 7. — С. 24–27.
4. Измайлова Н.В. Управление персоналом в сфере гостеприимства: проблемы и перспективы. Учебно-методическое пособие: Актуальные вопросы качества предоставляемых услуг в гостиничных предприятиях. Часть 2.— М., 2001.
5. Квалификационные требования, характеристики должностей, нормативы труда работников гостиничного хозяйства и общественного питания: Практич.пособие / Сост.С.С.Скобкин.— М.: Экономистъ, 2004.—192с.
6. Лібанова Е.М. Ринок праці. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. —224с.
7. Людський розвиток в Україні: 2004 рік (Власенко Н.С., Герасименко Г.В., Лібанова Е.М., Онікієнко В.В. та інші)/ Щорічна науково—аналітична доповідь / За ред. Е.М.Лібанової. — К.: Ін—т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2004. — 266 с.
8. Новіков В. Туристична галузь у перехідній економіці. // Політика і час. —1996. —№9. —С.48—53.
9. Онікієнко В.В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили // Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник: Національна Академія наук України, Міністерство праці та соціальної політики України. — Вип. 18. — К.: РВПС України НАН України. — 2003. — С. 52—58.
10. Терон І.В. Підвищення кваліфікації національної робочої сили як фактор зростання рівня конкурентоспроможності економіки України // Продуктивні сили і регіональна економіка: 36.наук.праць: у 2 ч. / РВПС України НАН України. — К.: РВПС України НАНУ, 2004. — ч.1. — С. 116—124.

---

**Анотація.** В статті изложены особенности управления персоналом в гостиничном хозяйстве Украины в условиях трансформации рынка. Определены основные элементы системы кадрового обеспечения гостиничной отрасли. Разработаны основные направления кадровой политики по усовершенствованию системы кадрового обеспечения гостиничного хозяйства в современных условиях развития экономики.

**Summary.** There are the features of staff control in Ukraine hotel facilities in conditions of the market transformation in the article. The basic elements of a system of personnel maintenance of hotel branch are determined and the main directions of personnel policy on refinement of a system of personnel maintenance of hotel facilities in modern conditions of economy development are developed.

*Стаття надійшла до редакції журналу 10.10.2006 р.*