

**Кишин О. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівського інституту економіки і туризму*

**Тимчишин Ю. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і фінансів  
Львівського інституту економіки і туризму*

**Kylyn O. V.**

*Ph.D., Associate Professor  
Lviv Institute of Economics and Tourism*

**Tymchyshyn Yu. V.**

*Ph.D., Associate Professor  
Lviv Institute of Economics and Tourism*

## **ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

**Анотація.** У статті розглянуто кількість та відвідування колективних засобів розміщення України. Показано розподіл підприємств готельного господарства України за регіонами. Проаналізовано структуру зайнятих працівників готельного господарства в розрізі категорій готелів. Вивчено досвід країн Європейського Союзу щодо шляхів вдосконалення кваліфікації персоналу. Запропоновано заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів готельного господарства.

**Ключові слова:** готельне господарство, персонал підприємства, підвищення кваліфікації, зайнятість працівників, кадрове забезпечення, якісна підготовка фахівців.

**Вступ та постановка проблеми.** На сучасному етапі в умовах ринкових відносин та нестабільної економічної ситуації в країні має місце конкурентна боротьба між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як одних з головних елементів туристичного бізнесу України. Відповідно, зросли вимоги до якості обслуговування та комфортності перебування в готелі. Саме тому необхідно підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства за рахунок якісної підготовки фахівців та підвищення їх кваліфікації.

Сучасні науково-практичні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства та інших суб'єктах туристичного бізнесу є невідповідність наявного кадрового потенціалу міжнародним стандартам. Серед проблем, які потребують оперативного вирішення, слід назвати пошук ефективних технологій управління персоналом в контексті підготовки висококваліфікованих та мотивованих фахівців. Компетентність кадрового забезпечення готелю вважається необхідним елементом збільшення прибутковості та рентабельності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти цієї проблеми знайшли своє відображення в контексті наукових досліджень відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак, попри постійне та всебічне вивчення проблем формування кадрового забезпечення в готельному господарстві як важливої складової забезпечення його економічної ефективності та динамічності розвитку, чимало питань залишаються невирішеними.

**Метою** роботи є пошук ефективних шляхів формування кадрового забезпечення готельного господарства та розробка пропозиції щодо вдосконалення структури кадрів та кадрового забезпечення готельних підприємств України на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Результати дослідження.** Успішне функціонування готельного господарства залежить від ефективності вико-

ристання виробничих ресурсів та зростання продуктивності праці персоналу.

Формування якісного кадрового забезпечення є складовою управління готельним господарством, тому кваліфікаційний рівень персоналу розглядають як основний ресурс організаційної діяльності, що потребує грамотного, професійного управління та створення оптимальних умов для постійного його розвитку. Воно спрямоване як на задоволення потреб готельного комплексу в кваліфікованих кадрах, так і на забезпечення високого рівня зайнятості працездатного населення та його оптимального розподілу.

Готельний бізнес України на сучасному етапі активно розвивається, що вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу у готелі, оскільки від цього залежить якість готельних послуг, рівень сервісного обслуговування тощо. Потребу підвищення кваліфікації персоналу обумовлює активна глобальна інтеграція ринків, природним наслідком якої є підвищення якості готельних послуг.

Для підвищення ефективності готельного господарства та якості послуг з урахуванням міжнародних вимог необхідне оновлення галузевих нормативних документів. Нормативно-правові акти регулюють відносини між споживачем (клієнтом) та виробником послуг (готельним підприємством), узгоджують інтереси споживача, виробника та суспільства, а також створюють сприятливі умови для розвитку підприємств готельного господарства.

Важливу роль у покращенні роботи готельного господарства повинні відігравати процедури ліцензування та сертифікації. Ліцензування спрямоване на захист прав та інтересів споживачів і забезпечення певного рівня обслуговування, дотримання екологічних, санітарних та інших норм і правил. Сертифікація готельних послуг забезпечує документальне підтвердження відповідності якості послуг, що надаються, конкретним стандартам.

Готельне господарство України за 2011–2017 рр. зазнавало певних змін (рис. 1).

Так, за 2011–2013 рр. спостерігається позитивна тенденція, яка показує, що колективні засоби розміщення та кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення, значно зростає. Для готельного господарства України 2014 р. став переломним, оскільки кількість колективних засобів розміщення зменшилась на 30% і надалі має спадну тенденцію. Кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення у 2014 р. порівняно з попередніми роками також зменшилась, проте в наступні роки спостерігаємо її збільшення. Відповідна динаміка розвитку готельного господарства України пов'язана насамперед із тим, що протягом останніх років відбувається укрупнення готелів та аналогічних засобів розміщення, а зменшення показників пов'язане з економіко-політичною та фінансовою нестабільністю країни. Підприємства готельного господарства функціонують здебільшого в курортних зонах або бізнес-регіонах України [1].

Розподіл підприємств готельного господарства України у 2017 р. за регіонами показано на рис. 2. Найбільша кількість підприємств готельного господарства припадає на Львівську, Одеську та Закарпатську області, що пов'язано з розвинутим туристично-рекреаційним потенціалом регіонів. Найменше готельних підприємств розташовано в Луганській області.

Найбільша частина зайнятих працівників у готельному господарстві України припадає на готелі. Зокрема, у 2016 р. число зайнятих в готелях становило 25 333 осіб (85%), мотелях – 278 осіб, готельно-офісних центрах – 188 осіб, кемпінгах – 105 осіб, молодіжних турбазах та гірських притулках – 496 осіб, інших місцях для проживання (зокрема, гуртожитках) – 3 377 осіб. Найбільша частка у загальній кількості працівників готелів припадає на підприємства без визначеної категорії (37,7%), що свідчить про відповідний рівень кваліфікації працівників (рис. 3) [2].

Готельний бізнес України з кожним роком набирає темпів розвитку, що вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу в готелі, оскільки від цього безпосередньо залежать якість готельних послуг, рівень сервісного обслуговування та прибутковість підприємства. За відповідний період кількість працездатного населення, яке зайняте у сфері готельного господарства, становить 339,284 тис. осіб, що складає 2,1% загальної кількості працездатного населення (16 156,4 тис. осіб) України. Варто зазначити, що у сфері готельного господарства зайнято більше жінок, а саме 3,1% загальної кількості працездатних жінок України. На чоловіків припадає 1,2% загальної кількості працездатних чоловіків (8 385,2 тис. осіб). Якщо розглядати працездатне населення, яке зайняте в готельному господарстві за місцем проживання, то в міських поселеннях у сфері гостинності зайнято 2,4% загаль-



Рис. 1. Кількість та відвідування колективних засобів розміщення України за 2011–2017 рр.

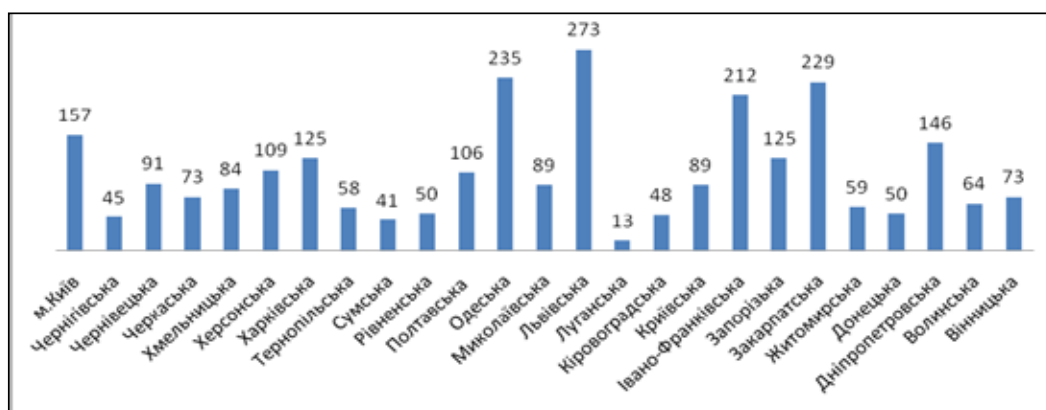


Рис. 2. Розподіл підприємств готельного господарства України у 2017 р. за регіонами

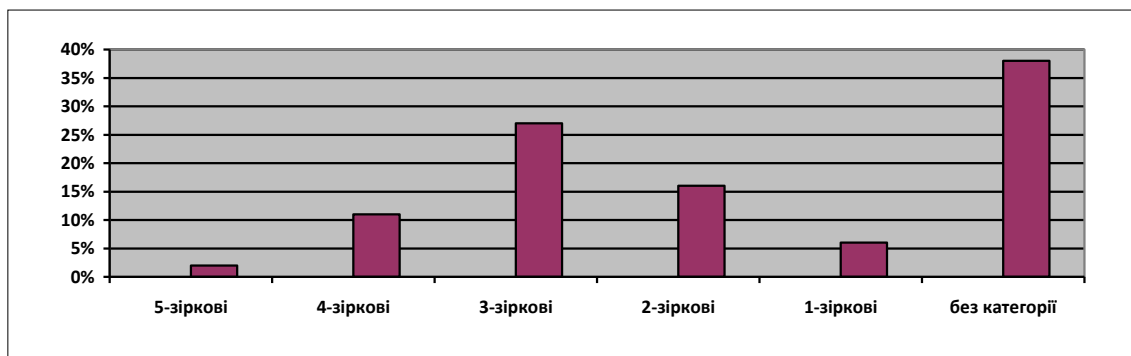


Рис. 3. Структура зайнятих працівників готельного господарства в розрізі категорій готелів України станом на 2016 р.

ної кількості населення (11 109,3 тис. осіб). Як бачимо, в готельному господарстві має місце невелика зайнятість, тому потрібно розвивати цей напрям економіки, а найголовнішим завданням є підвищення рівня кваліфікації працівників у сфері готельного господарства [2].

Стратегічним напрямом удосконалення кадрового забезпечення готельного господарства України має бути вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників готельної галузі, спроможної забезпечити її фахівцями належного освітньо-кваліфікаційного рівня, сприяти більш ефективному використанню кадрових ресурсів галузі, підвищенню їх професійної та соціальної мобільності.

Провівши моніторинг різних баз даних, ми дійшли висновку, що більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів країни не має спеціальної фахової освіти. Відповідно, вони не володіють навичками роботи із сучасними інформаційними системами та технологіями, знаннями з психології та ділового етикету в роботі з клієнтами. Для порівняння, за кордоном спеціальна фахова освіта є обов'язковою, що гарантує встановлений рівень якості всіх операцій. Про недостатній рівень організації та підготовки кадрів для готельного господарства України свідчать такі факти:

- зростання витрат праці в більшості готелів на обслуговування клієнтів без відповідного підвищення якості послуг;

- мала кількість кваліфікованого персоналу, що призводить до низької якості наданих послуг;

- байдужість кадрів до виконання обов'язків через відсутність мотивації праці;

- відсутність контролю наданих послуг.

Кадрова політика організації готельного господарства повинна бути тісно пов'язана з інноваціями. Якщо немає добре підготовленого персоналу, будь-які інновації у виробництві можуть виявитися неефективними або спричинити додаткові витрати на підготовку або наймання нового персоналу.

Велике значення в удосконаленні системи кадрового забезпечення готельного господарства України має процес підбору кадрів. Вагоме місце в плані функціонування фірми посідає план трудових ресурсів, згідно з яким має бути правильно підібраний персонал. Сутність цього процесу полягає в тому, щоби з урахуванням вимог до кандидата на наявну вакансію залучити кваліфікованих працівників. Як показує світова практика, для забезпечення ефективної діяльності підприємствам недостатньо підібрати персонал, потрібно здійснювати в «людський капітал» відповідні інвестиції. Американський вчений

Е. Денісон стверджує, що інвестиції в «людський капітал» приносять в 5–6 разів більше прибутку, ніж у виробництво.

За останні роки система професійної підготовки працівників в Україні проводилась неналежним чином. Кількість осіб, які підвищували свою кваліфікацію, постійно знижується. Так, якщо на початку 90-х рр. їх кількість становила в середньому три млн. осіб, то в останні роки – приблизно один млн. працюючих.

Водночас у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить майже п'ять років, в Японії – від одного до півтора року. В Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні дванадцять років [4].

Необхідно зазначити, що професійне навчання цілеспрямовано впливає на формування у співробітників спеціальних знань, сприяє розвитку необхідних навичок та вмінь для підвищення продуктивності праці, дає змогу якісно виконувати функціональні обов'язки та освоювати нові види діяльності. На сучасному етапі навчання й розвиток співробітників мають бути систематичними, а також пов'язаними зі стратегічною метою розвитку та потребами фірми [5].

Підвищення кваліфікації – це вдосконалення методів, навичок та способів роботи, що повинні бути досягнуті на цьому етапі навчання. З метою оволодіння нових методів, навичок та способів роботи у зв'язку зі зміною чи доповненням кваліфікації під час проведення закритої кадрової політики закладами розміщення використовують такий вид навчання, як перепідготовка кадрів.

Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально-тренінгового центру. Тренінг – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування.

Тренінги поділяють на комунікативні (психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. До них належать тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей в готельній справі базуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системи взаємодій між підрозділами [5].

Саме тому для реалізації програм з підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування фахівців і обслуговуючого персоналу, створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери в готелі повинні функціонувати навчально-тренінгові центри або проводитись тренінги спеціальними організаціями чи іншими готелями.

Низький рівень кваліфікованого персоналу в готельному бізнесі є причиною вжиття певних заходів щодо підвищення їх кваліфікації. Саме тому необхідно використати досвід країн Європейського Союзу щодо шляхів вдосконалення кваліфікації персоналу.

В країнах з ринковою економікою для підвищення професійного розвитку персоналу здійснюють певні капіталовкладення, причому витрати на персонал відносять до інвестицій. Так, у Франції, згідно із законом, будь-який французький готель з числом службовців більше 10 осіб зобов'язаний витратити не менше 1,6% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації працівників різного рівня. Якщо ці засоби не використані за прямим призначенням, то їх вилучають до державного бюджету. Причому навчання має проводитись в робочий час, а час, витрачений працівниками на навчання, оплачується як робочий. Саме тому програми перенавчання мають сильну державну фінансову підтримку, а великі готелі, в яких зайнято понад дві тисячі службовців, можуть витрачати на цілі перенавчання та підвищення кваліфікації більше трьох відсотків фонду заробітної плати. В Україні витрати на професійне навчання кадрів складають менше 1% фонду заробітної плати, охоплено близько 8% працівників, тоді як в країнах Європейського Союзу – не менше 20% [6].

Готельні господарства Польщі активно використовують коучинг, який є основою розвитку та ефективним способом управління персоналом. Він здатний прискорити та реалізувати стратегічні цілі підприємств індустрії гостинності, а також підвищити його конкурентоспроможність. Застосування коучингу в закладах індустрії гостинності дає змогу повністю розкрити потенціал працівника, що приводить до зменшення плинності кадрів та покращення обслуговування споживачів готельно-ресторанного господарства. Також у Польщі використовують періодичну систему оцінювання працівників, що дає можливість виявити рівень знань та кваліфікованості працівника, а самому працівнику зрозуміти, які в нього є недоопрацювання [7].

В низці європейських країн, зокрема Німеччині, Данії та Нідерландах, реалізуються моделі, для яких характерна значна роль соціальних партнерів у сфері професійного навчання та розвитку кадрів, а держава лише визначає загальні рамки цієї роботи.

У Сполучених Штатах Америки одними з найбільш ефективних форм підвищення кваліфікації працівників на базі готельного підприємства є групові заняття, конферен-

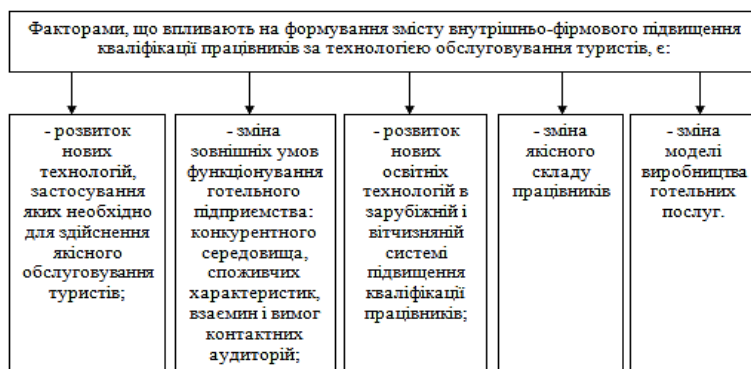


Рис. 4. Фактори, що впливають на формування змісту внутрішньо-фірмового підвищення кваліфікації працівників [3]

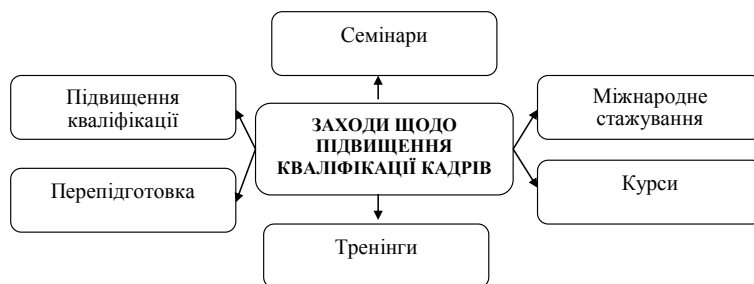


Рис. 5. Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів готельного господарства

ції професійної майстерності, обговорення проблемних ситуацій, ділові ігри, психологічні тренінги [8].

**Висновки.** Проведений аналіз динаміки кількості та відвідування колективних засобів розміщення України дає змогу зробити висновок, що ця галузь економічної діяльності є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається досить швидкими темпами, зумовлює рівень зайнятості у відповідних регіонах, створює матеріальну базу для розвитку туризму. Саме тому необхідно приділяти належну увагу вдосконаленню структури кадрів та якісному кадровому забезпеченню готельних підприємств України.

Використання досвіду розвитку кадрів у розвинених країнах світу сприятиме подальшому вдосконаленню системи підготовки, перепідготовки, підвищенню кваліфікації кадрів та конкурентоспроможності готельного господарства України за рахунок:

- регулярного проведення атестації персоналу та підвищення рівня кваліфікації;
- запозичення в країнах ЄС досвіду підготовки та перепідготовки кадрів;
- проведення тренінгів, семінарів, міжнародних стажувань, тобто вкладання коштів у підвищення кваліфікації персоналу;
- розроблення уніфікованих професійно-кваліфікаційних та поведінкових вимог до персоналу, які б відповідали світовим стандартам обслуговування.

**Список використаних джерел:**

1. Колективні засоби розміщування. URL: <http://www.ukrstat.gov>.
2. Економічна активність населення України – 2017. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 205 с.
3. Александрова С.А., Гаврилова А.С. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 8 грудня 2016 р.). Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч. 4. С. 54–56.
4. Персонал готелю: компетентність і професіоналізм. 2018. URL: <http://www.zlotystandard.info>.
5. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2015.

6. Особливості управління персоналом у Франції. 2017. URL: <http://www.allref.com.ua>.
7. Поворознюк І.М. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 30 листопада – 1 грудня 2017 р.). Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 350–351.
8. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Москва: Дашков и К, 2006. 368 с.

#### ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Аннотация.** В статье рассмотрены количество и посещение коллективных средств размещения в Украине. Показано распределение предприятий гостиничного хозяйства Украины по регионам. Проанализирована структура занятых работников гостиничного хозяйства в разрезе категорий гостиниц. Изучен опыт стран Европейского Союза о путях совершенствования квалификации персонала. Предложены мероприятия по повышению квалификации кадров гостиничного хозяйства.

**Ключевые слова:** гостиничное хозяйство, персонал предприятия, повышение квалификации, занятость работников, кадровое обеспечение, качественная подготовка специалистов.

#### FORMATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL BUSINESS: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

**Summary.** The article considers the number and attendance of collective accommodation facilities in Ukraine. The distribution of enterprises of hotel industry of Ukraine by regions is shown. The structure of the hired employees of the hotel industry is analyzed in terms of categories of hotels. The experience of the European Union countries regarding ways to improve the qualifications of the personnel has been studied. The measures for the improvement of the personnel qualification of the hotel industry are offered.

**Key words:** hotel industry, personnel of the enterprise, advanced training, employment of employees, staffing, qualitative training of specialists.

УДК 331.14

**Кліпкова О. І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки*

*Львівського торговельно-економічного університету*

**Габер А. М.**

*магістр Інституту інноваційної освіти*

*Київського національного університету будівництва і архітектури*

**Klipkova O. I.**

*PhD in Economics*

*Associate Professor of the Department of Economics*

*Lviv Trade and Economic University*

**Gaber A. M.**

*Master of the Institute of Innovation Education*

*Kiev National University of Civil Engineering and Architecture*

#### ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто умови та особливості формування інноваційного бізнес-плану підприємства. Визначено цілі, що стоять перед підприємством під час планування інноваційної діяльності, та проблеми, які перешкоджають її успішній реалізації. Зосереджено увагу на способах комерціалізації інноваційного продукту, досліджено їх зміст та ситуації використання, виявлено та проаналізовано фактори впливу на його створення й реалізацію.

**Ключові слова:** інноваційний бізнес-план, інноваційний проект, інноваційний розвиток, інноваційний продукт, інновація.

**Вступ та постановка проблеми.** Країна для забезпечення швидких темпів зростання в економічному глобальному середовищі повинна використовувати всі потенційні можливості економічної системи та ресурсного потенціалу у зв'язку з популяризацією інноваційного розвитку

серед усіх складових господарських систем. Інноваційний розвиток є важелем конструктивних змін та чинником інтенсивного розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні засади, економічний інструментарій