

ном побережье Крымского полуострова и создать массу проблем для дальнейшего развития уже существующего международного детского курорта. При этом произойдет невыполнение Украиной своих обязательств перед мировым сообществом по рациональному природопользованию и защите биоразнообразия в Азово-Черноморском бассейне, охране дикой флоры и фауны, мигрирующих видов диких животных, защите Черного моря от загрязнения. В результате - снижение авторитета региона и страны, разрушение природного и биоресурсного потенциала Крыма, ухудшение здоровья населения. Быстрый "революционный" путь экологического развития региона через создание крупного портово-промышленного комплекса таит в себе угрозу такой же быстрой смены приоритетов (при изменении рыночной конъюнктуры) у инвесторов и исполнителей данного проекта. Ожидаемые быстрые экономические выгоды могут обернуться большими экономическими потерями при остановке работы порта. В результате - потеря рабочих мест при подорванной курортно-рекреационной отрасли и разрушенной природоохранной сети.

Для строительства КМТПК «Донузлав» необходимо будет выполнить дноуглубительные работы на входном канале и на акватории порта (ранее аналогичные работы неоднократно уже проводились и продолжают выполняться при добыче песка). Здесь будет происходить изменения топографии дна, что приведет к рефракции и дифракции волн. В этом случае будет меняться картина придонного течения, что может вызвать эрозию берега, а, следовательно, Западное побережье Крыма может просто окончательно лишиться своего золотистого берега.

Особая роль в загрязнении морской среды отводится морскому транспорту. Наряду с катастрофами и авариями на морском транспорте значительным источником загрязнения морской среды углеводородами являются сбросы с судов льяльных вод, разливы при погрузочно-разгрузочных операциях и бункеровке судов, а также в результате утечек нефтепродуктов при доковании судов. По мнению ряда ученых, с балластными водами в море поступает около 5% перевозимого груза. Выполненные расчеты показывают, что с очищенными стоками на береговых станциях по очистке льяльно-балластных вод в акватории портов могут сбрасываться до 18 т/год нефтепродуктов, 3 т/год СПАВ, 430 т/год взвешенных веществ.

Перевозка сырой нефти и остатков жидкого топлива несовместима с транспортировкой очищенных нефтепродуктов, поэтому суда, доставляющие сырую нефть, не могут быть использованы под очищенные нефтепродукты и вынуждены совершать обратный рейс порожняком. Однако, у порожнего танкера осадка небольшая, и он сильно подвержен качке. По этой причине танкер вынужден брать на борт балласт морской воды от 1/2 до 1/3 его грузоподъемности, которая заполняет различные грузовые танки. Однако в этих танках содержится пленка нефти, прилипшей к бортам, шпангаутам и стрингера, эта нефть остается при промывке танков водой и всплывает на поверхность. Следовательно, на озере Донузлав будут промываться танкеры и загрязненные воды будут поступать непосредственно в акваторию озера, а далее – разноситься течением как на юг, на евпаторийский пляжи, так и на север – к полуострову Тарханкут. Эти процессы приведут к потере для страны детских курортов, погубят ценнейшие рекреационные ресурсы.

Выводы. С одной стороны, строительство порта позволит модернизировать транспортную инфраструктуру и решить ряд социально-экономических проблем региона, но, с другой стороны, создаст катастрофическую экологическую ситуацию, которая приведет не только к ухудшению климатических и бальнеологических факторов курорта и к оттоку рекреантов, но и обострит всю социально-экономическую обстановку в целом. Также изменение рыночной конъюнктуры может привести к большим экономическим потерям при остановке работы порта. В результате - потеря рабочих мест при подорванной курортно-рекреационной отрасли и разрушенной природоохранной сети.

В перспективе следует оценить один из альтернативных проектов развития региона – построение курортного полиса Большая Евпатория, а именно количество инвестиций на модернизацию санаторно-курортного комплекса Западного Крыма с развитием яхтного порта на Донузлаве.

Литература

1. Официальный сайт Министерства экономики АРК - <http://www.minek.crimea-portal.gov.ua>
2. Официальный сайт Производственно-коммерческой фирмы (ПКФ) "Проектгидрострой" - <http://www.pgs.com.ua>
3. Панченко Н. Донузлав — очередная стройка века // «Первая Крымская информационно-аналитическая газета», №86 от 12 августа 2005г

Харуга М.С.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

Туризм стал неотъемлемой частью жизни миллионов людей, что обусловило развитие туристской индустрии. В настоящее время туристский бизнес один из самых рентабельных: по объему услуг туристская индустрия стоит на втором месте после нефтепереработки в мировом хозяйстве и характеризуется высокими темпами роста в последнее десятилетие. С каждым годом увеличивается число туристов, следовательно возрастает потребность в их размещении.

На сегодня в Украине в гостиничном деле занято 0,1% экономически активного населения. Для сравнения, в Великобритании — 10,3%. В целом же, в мире в туристическо-гостиничном бизнесе занято более 8% трудоспособного населения, а по прогнозам в ближайшее время можно ожидать 9% и больше — то есть где-то около 260 млн. человек.

Повсюду в мире гостиничный бизнес стремительно развивается, приспосабливаясь к изменяющимся потребностям и ожиданиям туристов и к постоянно возрастающей конкуренции. Сегодня удивление может вызвать расположение гостиницы (если она расположена на деревьях или под водой), но не перечень пре-

доставляемых услуг. Что делать, если отель расположен в деловой части города или в туристической зоне, где концентрация предприятий гостиничного комплекса достаточно велика? Чем привлечь клиента и обеспечить его «преданность» гостинице? Безусловно, огромную роль играют различные программы лояльности, применяемые практически повсеместно, но первостепенным фактором остается качество предоставленных услуг и уровень обслуживания, которые в значительной мере зависят от персонала гостиницы. В связи с этим становится интересным рассмотреть проблему управления трудовыми ресурсами на предприятиях гостиничного комплекса.

Мировая экономика постоянно развивается, как следствие, повышается уровень жизни людей, соответственно увеличиваются возможности для разнообразного отдыха. При этом, люди рассчитывают на высокий уровень сервиса за деньги, которые они готовы потратить, останавливаясь в отеле. Персонал гостиницы – это ее капитал, представляющий такую же ценность, как здания и оборудование. В США провели исследование, которое показало, что если человека обслужили хорошо, он расскажет пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он расскажет десятерым.

Таким образом, целью данной работы является рассмотрение основных проблем, возникающих в процессе работы и связанных с управлением персоналом гостиницы.

Основной проблемой в Украине на сегодняшний день является нехватка квалифицированного персонала. Хотя подготовку по специальности «Гостиничное дело» осуществляют 146 высших учебных заведений страны, она оторвана от практики. Зачастую курс лекций читается преподавателями, никогда не работавшими на предприятиях гостиничного комплекса и знающими лишь по наслышке об их принципах работы. Студенты, получившие подобное образование, придя в гостиницу сразу сталкиваются с многочисленными проблемами, которые они просто не обучены решать, в следствие чего увеличивается число совершаемых ошибок, снижается качество предоставляемых услуг и уровень удовлетворения клиентов. Предприятие должно потратить время и деньги, чтобы подготовить специалиста, отвечающего его требованиям, принципам работы и уровню предоставляемых услуг.

Идеальным вариантом при подготовке кадров для предприятия гостиничного комплекса является производственная практика, желательно на одном и том же предприятии в различных службах, в результате чего студент может выбрать отдел, в котором он будет в дальнейшем работать, а гостиница обеспечивает себя подготовленными кадрами, знакомыми с устройством предприятия и способными эффективно работать, начиная с первых дней своей карьеры. Безусловно, это трудоемкий и затратный процесс, сопряженный с различными рисками: например, в конце образовательной программы студент просто уходит работать к конкурентам.

К сожалению, на сегодняшний день существует не так уж много предприятий, готовых потратить деньги на подготовку квалифицированного персонала. В странах Европы этому процессу уделяется большое внимание. Для теоретической подготовки кадров в ВУЗах привлекаются специалисты, имеющие опыт работы на предприятиях туристического комплекса, которые строят свою программу на изучении реальных проблем, могущих возникнуть в процессе работы. Практика занимает важное место в образовательном процессе, в некоторых школах она достигает 5 месяцев. Таким образом, выпускник, покидая университет, имеет не только теоретическое, но и практическое представление о работе гостиницы.

Кроме того, в странах Западной Европы крупные предприятия и гостиничные сети уделяют достаточно большое внимание подготовке квалифицированных кадров в стенах предприятия. Каждый стажер, прошедший практику на подобных предприятиях, учитывается в базе данных и в случае, когда в гостинице появляется вакантное место, предпочтение будет отдано человеку, знакомого с принципами функционирования отеля, чем кому-то «с улицы». Очевидно, что налаженная система внутрифирменного обучения способствует постоянному контролю качества обслуживания гостей, стимулирует приобретение дополнительного опыта в процессе работы.

В Украине эта практика не столь широко применима в силу отсутствия гостиничных цепей. Однако, даже единственная сеть отелей, существующая на сегодняшний день в стране, «Премьер отели» начинает применять подобную практику. Кроме того, в пределах этой сети организовываются различные семинары, курсы, направленные на обучение персонала и повышения его квалификации. К сожалению, подобные затраты могут себе позволить только крупные предприятия.

Гостиницы семейного типа, существование которых еще в большей степени зависит от качества обслуживания, не обладают достаточными ресурсами для организации внутрифирменного обучения, поэтому для них единственным выходом является политика развития «преданности» персонала. В этом заключается вторая главная задача управления кадрами в гостиничном деле: как удержать на предприятии обученный и подготовленный персонал. С этой проблемой сталкиваются все предприятия гостиничного комплекса: от семейных гостиниц на 10 номеров до огромных отельных комплексов, способных принять и разместить более 1000 клиентов.

Широко известно, что гостиничный комплекс – одна из отраслей народного хозяйства, где текучесть кадров достигает огромных размеров, особенно в службах приема и размещения гостей. Это приводит к дестабилизации работы гостиницы, к плохой управляемости и, как следствие, к снижению качества обслуживания гостей.

В основном текучесть кадров связана с сезонным характером работы предприятий гостиничного комплекса. Однако, не избегают этой проблемы и отели, ориентированные на прием бизнес-туристов, работающие круглый год.

На первый взгляд, при увольнении специалиста экономические потери гостиницы заключаются в до-

полнительных расходах, связанных с поиском замены и неэффективной работой неукomплектованной службы. На самом деле потери, которые несет предприятие, значительно серьезней и их достаточно тяжело выразить цифрами. Отель тратит средства на обучение и адаптацию нового работника, возможно несет потери в связи с его неэффективной работой в первые месяцы, при этом страдает качество предоставляемых услуг. При этом, стоит учесть, что в среднем процесс адаптации занимает от 2 до 6 месяцев в зависимости от размера гостиницы. Таким образом, затраты на найм нового персонала не успевают окупиться, как возникают новые, связанные с потерей сотрудника и поисками нового. Не стоит забывать, что предприятие, на котором текучесть кадров достигает значительных размеров, рискует также потерей репутации, связанной с дестабилизацией работы. Этот эффект достаточно тяжело оценить с экономической точки зрения и им часто пренебрегают или же просто не уделяют особого внимания, забывая, что в гостиничном деле репутация отеля – один из важнейших факторов успешного его функционирования.

Стоит задаться вопросом, с чем связан столь высокий уровень текучести кадров в отельном бизнесе. В первую очередь это связано с тем, что люди хотя развиваться и расти в профессиональном отношении, зачастую это происходит в рамках различных предприятий гостиничного комплекса. Кроме того, работа многих сотрудников расписана буквально до каждого движения, что вызывает чувство однообразности и желание сменить либо должность, либо коллектив.

Прекрасным выходом в такой ситуации становится поливалентность сотрудников. Работник получает возможность выполнять различные задачи, что вносит разнообразие в его профессиональную деятельность, позволяет взглянуть на работу других служб и почувствовать себя более нужным предприятию, что также является немаловажным фактором. При этом поливалентность является прекрасным решением для малых предприятий, не имеющих финансовых возможностей нанимать персонал на какую-то одну определенную должность.

В подобной ситуации выигрывает и работник и работодатель. Отель получает в свое распоряжение взаимозаменяемый персонал, способный в случае отсутствия ответственного за данный пост сотрудника, выполнять первоочередные задачи, сохраняя при этом достаточно высокий уровень обслуживания клиентов и избегая ее дестабилизации. Работник же избегает чувства монотонности и однообразности работы, лучше узнает систему и принципы работы отеля, что в свою очередь помогает ему усовершенствоваться в профессиональном смысле.

Однако поливалентность таит в себе ряд опасностей, которые также могут привести к сбою в работе гостиницы. В первую очередь это относится к персоналу, у которого может возникнуть чувство неуверенности в своем профессиональном будущем на предприятии, т.к. он в любой момент может быть заменен кем-то, выполняющим подобные функции. Работа поливалентных сотрудников должна быть организована со значительно большим вниманием к распределению ответственности за совершаемые операции. Существует опасность потери контроля за работой отдельно взятой службы, связанной в первую очередь со смешением обязанностей поливалентных работников. Также высока вероятность возникновения ситуации, когда на персонал будет возложена слишком большая ответственность в связи с обеспечением им бесперебойной работы нескольких отделов одновременно, что может привести к увеличению стрессовых состояний, влияние которых будет рассмотрено ниже.

Таким образом, выбирая политику поливалентности как один из способов борьбы с текучестью кадров на предприятиях гостиничного комплекса, стоит учитывать все положительные и отрицательные стороны этого явления, а также особенности функционирования отдельно взятого отеля.

Немаловажным фактором, влияющим на решение работника о смене гостиницы, является мотивация, т.е. причины, заставляющие его или остаться на прежнем месте работы или перейти в другой отель, при этом традиционно, главным мотивационным фактором считается заработная плата. Безусловно, денежное вознаграждение – один из основополагающих факторов, определяющих заинтересованность персонала в работе. Однако не стоит забывать, что фиксированная заработная плата, даже на относительно высоком уровне, не является достаточно сильным стимулом к работе. В западноевропейских странах все большее распространение получают трудовые контракты, позволяющие работнику участвовать в распределении прибыли предприятия. При этом, подобные соглашения являются лишь дополнительным стимулирующим фактором и ни в коем случае не замещают традиционных трудовых контрактов. Кроме того, они нацелены на фиделизацию персонала, так как могут быть заключены только по прошествии определенного периода времени.

Еще одним инструментом мотивации персонала, получающими все большее применение на предприятиях гостиничного комплекса стран Европы, являются персонализированные заработные платы, зависящие от эффективности работы сотрудника.

Без сомнения, все вышеперечисленные методы являются мощным мотивационным фактором, способным привлечь квалифицированный персонал и обеспечить его «преданность» предприятию. Однако, практика показывает, что лишь финансовой заинтересованности бывает недостаточно, чтобы удержать квалифицированный персонал в гостинице. Не стоит забывать, что даже самый неамбициозный человек всегда рад, когда его заслуги оценивают по достоинству, пусть даже в вербальной форме. В связи с этим, применение различных «досок почета», выборов лучшего работника и тому подобные меры стимулирует работу персонала и в конечном итоге, ведут к повышению качества обслуживания.

В последнее время все большее развитие получает концепция «счастливого сотрудника», заключающаяся в том, что только счастливый и довольный человек может сделать счастливым другого, а в этом, в конечном итоге, и заключается цель функционирования предприятий туристического и гостиничного комплекса. Первыми подобный подход стали применять одни из лидеров в области организации путешествий и

размещения гостей, в компании «Club Med». Обязательным условием приема на работу в данную организацию является умение расположить к себе клиента, сделать его пребывание максимально приятным и счастливым, при этом на первый план выходят личностные качества кандидата на пост, а не его профессиональные достижения. Менеджеры компании пытаются на практике применить девиз Высшей школы гостиничного и ресторанного сервиса в Лозане, гласящий, что в сфере туристско-гостиничных услуг может работать тот, кто испытывает потребность в оказании услуг другому человеку и от этого получает удовольствие. Подобная практика применяется в настоящее время во многих крупнейших и успешнейших предприятиях туристско-гостиничного комплекса (например, во всемирно известных парках Disney).

В рамках данной концепции возникает вопрос: что надо сделать для того, чтобы персонал был рад приходить на работу и общаться с клиентами, отвечать на их самые каверзные вопросы и выполнять самые замысловатые просьбы?

В первую очередь следует удостовериться, в каких условиях приходится работать персоналу гостиницы, всем ли он удовлетворен. Сотрудник отеля должен чувствовать себя спокойным и уверенным в своих действиях на рабочем месте. По роду деятельности работникам служб приема и размещения гостей каждый день приходится принимать те или иные решения. Рядовой сотрудник не может обращаться по каждому мелкому вопросу или просьбе к администрации отеля, с целью получить разрешение на проведение той или иной операции. Новейшие теории управления персоналом предлагают перевернуть традиционную иерархическую пирамиду, существующую практически на всех предприятиях, «лицом» к клиенту, т.е. делегировать часть полномочий по принятию решений работникам службы приема и размещения гостей, что увеличивает чувство ответственности у персонала и дает ему понять, что он не просто исполнитель, но в какой-то степени также и менеджер. Кроме того, подобные теории предлагают развивать не вертикальное продвижение по служебной лестнице, а горизонтальное, что позволяет сохранить установившуюся в процессе работы связь между клиентом и предприятием, посредством работников, досконально знакомых с устройством служб приема и размещения гостей. При такой ротации кадров становится чрезвычайно важно правильно организовать систему мотивации на предприятии, комбинируя все методы, рассмотренные выше.

В процессе любой работы возникают стрессовые ситуации, а в гостиничном деле – это скорее правило, чем исключение. На предприятиях гостиничного комплекса персонал – это «лицо» отеля, и он должен всегда быть спокойным и уравновешенным, чтобы быть способным принимать адекватные и взвешенные решения. Здесь важную роль играет социальная и психологическая атмосфера, царящая на предприятии. Что может вызвать недовольство персонала и привести к установлению нервной атмосферы в отделе? Причин может быть великое множество. Чаще всего предприятия гостиничного хозяйства сталкиваются с элементарной нехваткой персонала, когда службам приходится работать в авральном режиме, что, без сомнения, приводит к моральной и физической усталости и в конечном итоге к стрессам.

Следующая причина, которая на сегодняшний день не столь актуальна, но важность которой нельзя не принимать во внимание, это оборудование рабочих мест. Практически во всех гостиницах установлены информационные системы бронирования и контроля деятельности предприятия, или по меньшей мере компьютеры, позволяющие хоть в какой-то мере автоматизировать работу различных служб. Но здесь можно столкнуться с неправильной организацией информационных систем, когда вся необходимая для работы информация хранится на одном компьютере, к которому нет сетевого доступа, и весь персонал просто обязан «ждать в очереди», что естественно сказывается на качестве предоставляемых услуг. Сюда же можно добавить сложности, возникающие между различными службами гостиницы в результате плохо налаженной системы коммуникаций, когда сообщение от одного сервиса к другому может просто не дойти, что приводит к сбою в работе и установлению натянутых отношений между служащими различных сервисов.

В настоящее время на предприятиях гостиничного комплекса все больше уделяется внимания работе с персоналом, как основным производственным фактором в отельном деле, вводятся должности директора трудовых ресурсов, в обязанности которого входит разрабатывать стратегию развития персонала, определять профиль не только рабочих мест, но и кандидатов и организовывать грамотную политику управления кадрами.

Таким образом, рассмотрев основные проблемы управления персоналом гостиницы, можно говорить о том, что данная проблема представляет огромное поле деятельности для различных исследований, направленных на выявление эффективных способов организации работы кадров, принимая во внимание тот факт, что на предприятиях гостиничного хозяйства трудовые ресурсы – это самый ценный производственный фактор, который невозможно заменить и важность которого нельзя недооценивать.

Чмаріна В.В Донець Л.І.

ОБУМОВЛЕНІСТЬ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РИНКОВИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Перехід України до ринкової економіки створює певні умови для розвитку торговельної підприємницької діяльності. Незважаючи на різні перешкоди, цей процес поступово просувається вперед, підкоряючись класичним законам розвитку ринку. Торговельне підприємництво на початку ринкових перетворень в Україні було визначено як самостійна й необхідна для проведення реформ організаційна система. І як наслідок такого підходу стала складатися тенденція збільшення кількості торгових підприємств в секторі малого та середнього бізнесу. Торговельна підприємницька діяльність за своєю природою є дошку-