

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF A TOURIST ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню ролі управління персоналом у системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, ефективне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для досягнення маркетингових цілей. У статті аналізується взаємозв'язок між управлінням персоналом та маркетинговим менеджментом, виявляються аспекти їх інтеграції. Досліджено, що управління персоналом забезпечує формування команди професіоналів, здатних ефективно реалізовувати маркетингові стратегії, в той час як маркетинговий менеджмент визначає вимоги до компетенцій та навичок працівників. Особлива увага приділяється аналізу функцій управління персоналом в контексті маркетингового менеджменту. Розглядаються ключові аспекти, які підкреслюють роль і значення управління персоналом в системі маркетингового менеджменту. **Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, управління персоналом, менеджмент, персонал, туристичне підприємство, маркетингові заходи.

The article explores the critical role of human resource management in the context of marketing management, especially in the face of increasing competition in the tourism services market. It emphasizes that the effectiveness of marketing activities, the implementation of strategies, and the satisfaction of consumer needs directly depend on the professionalism, knowledge, skills, experience, and motivation of the personnel engaged in marketing. The article considers marketing management as a process of planning and implementing concepts of pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services, aimed at satisfying both individual and organizational goals. It focuses on the fact that the development and implementation of such actions in a tourism enterprise require competent personnel. Key functions of personnel management in marketing are considered, such as planning personnel needs, recruitment and adaptation, training and development, motivation, performance evaluation, and conflict management. Particular attention is paid to the analysis of the possibilities of effectively performing marketing tasks, including building a marketing information system, developing strategies and tactics, organizing marketing, developing a marketing mix, and applying a control system. The article emphasizes that effective human resource management is critical to the success of the marketing activities of a tourism enterprise. It affects all aspects of marketing, from strategy development to implementation, control, and evaluation of results. Key aspects of the role of human resource management in the marketing management system are identified, such as the formation of an effective marketing team, improving the quality of tourism services, increasing sales and profits, increasing consumer loyalty, and strengthening competitive positions. The article concludes with the strategic importance of human resource management for the success of marketing management of a tourism enterprise. Investing funds, time, and effort in the development and motivation of personnel, creating an effective team, and ensuring high-quality service contribute to the achievement of marketing goals and objectives, as well as strengthening the competitive position of the enterprise in the market.

Key words: marketing management, human resources management, management, personnel, tourism enterprise, marketing activities.

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-29>

Мандюк Н.Л.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Бордун О.Ю.

к.г.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Mandiuk Nazarii

Ivan Franko National University of Lviv

Bordun Oresta

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг, ефективне управління персоналом та вибудовування системи маркетингового менеджменту стає ключовим фактором успіху. Незважаючи на важливість людського фактору в маркетингу, туристичні підприємства стикаються з проблемами формування кваліфікованих команд, підбору, навчання та мотивації персоналу. Це призводить до пониження якості обслуговування та відходу клієнтів. Відповідно існує потреба в розробці ефективних підходів до управління персоналом в маркетингу для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем маркетингового менеджменту займалися відомі західні автори, зокрема Ф. Котлер [4], Д. Ейкер [7], а також вітчизняні науковці Балабанова Л.В. [1], Біловодська О.А. [3] та інші. Окрім того в працях Балабанової Л.В.[2] також піднімаються

питання управління персоналом, його теоретичні аспекти. Проте ряд питань цієї проблеми вимагає подальшого вивчення з огляду на сучасні тенденції зростаючої важливості ефективного управління персоналом в процесі маркетингового управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ролі управління персоналом в системі маркетингового менеджменту, виявлення ключових аспектів їх взаємозв'язку та визначення шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності за рахунок ефективного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг зумовлює все більшу роль управління персоналом в досягненні успіху будь-якого підприємства, особливо в сфері маркетингу. У свою чергу ефективність маркетингових заходів, реалізація маркетингових стратегій та задоволення потреб

споживачів суттєво залежить від персоналу, який займається маркетингом, його професіоналізму, знань і умінь, досвіду та мотивації.

Як визначає Ф. Котлер, маркетинговий менеджмент (marketing management) – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [4, с. 24]. У свою чергу метою маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат, така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю як вже функцій маркетингового менеджменту [3, с. 14]. Розробляти і реалізовувати такі дії в туристичному підприємстві повинен відповідний компетентний персонал. Окрім того, як зазначає Л.В. Балабанова, основною проблемою управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є неефективність або відсутність маркетингової системи взаємодії [1, с. 218]. А це, в свою чергу, означає особливу роль управління персоналом для вирішення такої проблеми.

Таким чином управління персоналом в маркетингу – це комплексна система заходів, спрямована на формування кваліфікованого персоналу, який буде виконувати маркетингові функції, управління маркетинговою діяльністю, а також створення умов для його професійного розвитку та мотивації до ефективної праці.

Цей процес включає в себе перелік функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного маркетингового менеджменту туристичного підприємства. А саме: планування потреби в персоналі, підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивація персоналу, оцінка діяльності персоналу та управління конфліктами. Розглянемо детальніше кожен з цих складових.

Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства [2, с. 202]. Планування потреби в персоналі виходить з аналізу маркетингових цілей. Тобто орієнтуючись на стратегічні цілі та завдання відділу маркетингу, визначають необхідну кількість персоналу та кваліфікацію якою має володіти кожен працівник. Наступний момент, це розробка штатного розкладу маркетингового відділу туристичного підприємства, формування оптимальної структури, тобто розподіл посад та обов'язків між працівниками які будуть виконувати маркетингові функції. Також важливо врахувати майбутні потреби туристичного підприємства в маркетинговому персоналі, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підбір персоналу для маркетингового відділу туристичного підприємства включає: пошук

кандидатів (в середині підприємства чи за його межами); оцінку кандидатів за допомогою співбесід, тестувань та інших методів оцінки професійних якостей, досвіду та особистих характеристик; вибір найбільш підходящих кандидатів, які володіють необхідними знаннями та навиками, відповідають вимогам посади та іншим визначеним критеріям.

Для адаптації персоналу важливо провести ознайомлення нових працівників з туристичним підприємством його цілями, структурою, корпоративною культурою та особливостями роботи. Важливо надати новим працівникам інформацію для виконання своїх обов'язків, а також забезпечити контроль та підтримку нових працівників протягом першого часу роботи.

Свою чергою навчання та розвиток персоналу передбачає аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації, основою чого є результати контролю реалізації маркетингових планів та заходів. Як логічний наслідок такого аналізу організація навчання персоналу маркетингового відділу туристичного підприємства у формі тренінгів, семінарів, майстер-класів та інших необхідних навчальних програм. Окрім того важливо забезпечити сприятливі умови для професійного зростання працівників.

Необхідною складовою без якої неможливий ефективний менеджмент будь-якого підприємства є мотивація персоналу. Мотивація працівників підприємства дає можливість усунути безініціативність персоналу і низькі показники праці [6]. Вона має включати не лише матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси тощо) і нематеріальні (визнання заслуг, похвала, надання можливостей для кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці та позитивної атмосфери в колективі) стимули, а й розробку мотиваційних програм, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей туристичного підприємства.

Оцінка діяльності персоналу маркетингового відділу передбачає: визначення чітких критеріїв оцінки ефективності роботи кожного працівника, із врахуванням його посадових обов'язків та досягнення визначених маркетингових показників; використання різних методів оцінки, зокрема співбесіди, анкетування, аналіз звітів тощо; надання працівникам зворотного зв'язку щодо результатів їх роботи, виявлення сильних та слабких сторін, надання рекомендацій щодо можливостей покращення їх роботи.

Не менш важлива складова управління персоналом в системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства є управління конфліктами. При цьому важливо не лише володіти ефективними методами вирішення конфліктів, а і вміти попереджати конфлікти через формування в колективі атмосфери взаєморозуміння та поваги, вирішувати конфлікти на ранніх стадіях. Також варто проводити аналіз конфліктів, тобто виявлення і розбір причин виникнення конфліктів для запобігання їх повторення.

Таким чином ефективне виконання цих функцій управління персоналом в маркетинговій діяльності забезпечує формування високопрофесійної та мотивованої команди працівників, яка буде спроможна досягати поставлених маркетингових цілей та завдань та сприяти успіху туристичного підприємства.

Якщо ж ми розглядаємо маркетинговий менеджмент і роль управління персоналом в цьому процесі, необхідно проаналізувати можливості ефективного виконання певних маркетингових завдань.

Побудова маркетингової інформаційної системи, тобто, постійно діючої системи, яка включає комплекс методів і прийомів для регулярного збору та аналізу інформації, опрацювання і її передачу керівництву у формі придатній для прийняття управлінських рішень. Ефективна маркетингова інформаційна система надає керівництву туристичного підприємства оперативну, важливу та достовірну інформацію. Відповідно в даній ситуації система управління персоналом має забезпечити достатньо кваліфіковані кадри, які будуть володіти необхідними методами збору і аналізу маркетингової інформації, проведення маркетингових досліджень, а також вміти інтерпретувати і опрацьовувати надану їм аналітичну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Розробка маркетингової стратегії і тактики туристичного підприємства, яка передбачає дослідження маркетингового середовища, визначення цільових ринків, позиціонування продукту і туристичного підприємства, пошук власних конкурентних переваг і можливостей вистояти у конкурентній боротьбі. Працівники, які задіяні в такого роду діяльності окрім наведених вище навиків опрацювання інформації мають володіти необхідними компетенціями планової роботи, розробки маркетингових планів і проектів. Також необхідно налагодити вертикальну і горизонтальну взаємодію з іншими працівниками для залучення їх у процес планування.

На спосіб реалізації маркетингових планів вагомий вплив має організація маркетингу туристичного підприємства, яка включає два аспекти: визначення місця маркетингових структур в організаційній структурі туристичного підприємства; організація самих маркетингових структур. Відповідно виникає питання, яким чином потрібно розподілити маркетингові функції між підрозділами туристичного підприємства і хто саме із працівників буде їх виконувати, а також як будуть координуватися їхні дії. Тобто, необхідно визначитися із організацією маркетингової діяльності туристичного підприємства [5, с. 131].

Вибір конкретної організаційної структури залежить від цілей, які стоять перед туристичним підприємством та умов середовища – зовнішнього (конкуренти, споживачі, специфіка ринку тощо) і внутрішнього (пропоновані продукти та послуги, наявні

канали збуту, фінансові ресурси підприємства тощо). Таким чином необхідно сформувати організаційну структуру маркетингової діяльності туристичного підприємства як схему, на базі якої здійснюється управління маркетингом, іншими словами – сукупність взаємопов'язаних у певний спосіб служб, відділів, підрозділів, працівників, які виконують маркетингові функції. Таким чином, як ми можемо бачити, від того яким чином здійснено розподіл маркетингових функцій між працівниками і налагоджена взаємодія між ним залежить ефективність виконання і реалізації маркетингових планів і завдань.

Розробка комплексу маркетингу туристичного підприємства, як цілісної системи заходів, які дозволять впливати на ринок і досягати поставлених цілей. Сюди включаємо: управління процесом розробки туристичного продукту, його удосконалення; ціноутворенням, регулювання цін в залежності від різних зовнішніх і внутрішніх факторів; управління розподілом туристичного продукту і послуг, формування каналів збуту; управління процесами комунікацій туристичного підприємства, формування комплексу просування. Як ми можемо бачити це досить багатоаспектний, комплексний процес, який вимагає творчого і підприємливого мислення менеджерів задіяних у виконанні маркетингових функцій, налагодження взаємозв'язків з різного роду спеціалістами.

Розробка і застосування системи контролю маркетингової діяльності туристичного підприємства. Для ефективного роботи системи маркетингового контролю потрібно визначити планові показники (обсяг збуту, кількість нових клієнтів, прибуток від певного продукту тощо) за якими будуть звірятися фактичні результати, які будуть основою для оцінювання ефективності персоналу та виконання мотиваційних заходів. Таким чином, саме ця система має забезпечити належне виконання працівниками усіх маркетингових планів і програм, віднайти, а ще краще упередити можливі відхилення у їх роботі.

Таким чином ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху маркетингової діяльності туристичного підприємства. Воно впливає на всі аспекти маркетингу, від розробки стратегій до її реалізації, контролю та оцінки результатів. Відповідно роль і значення управління персоналом в системі маркетингового менеджменту можна звести до наступних ключові аспекти:

1. Формування ефективної маркетингової команди. Тобто належна система управління персоналом забезпечує залучення талановитих фахівців, які володіють потрібними знаннями, навиками і досвідом для успішного виконання маркетингових завдань. Також це сприяє створенню згуртованої та мотивованої команди, яка здатна ефективно співпрацювати для досягнення визначених цілей, а ролі в такій команді розподілені відповідно до компетенцій кожного працівника, забезпечуючи оптимальне використання наявних ресурсів.

2. Підвищення якості туристичних послуг. Кваліфікований та компетентний персонал забезпечує високу якість туристичних послуг, які відповідають потребам споживачів. У свою чергу підтримання клієнтоорієнтованості персоналу забезпечує покращення ставлення і сприйняття споживачів, сприяє їх лояльності і перетворенню на постійних клієнтів. Крім того мотивований персонал (як управлінський, так і торговий) здатний генерувати нові ідеї та розробляти інноваційні маркетингові стратегії, що сприяють розвитку підприємства та кращому задоволенню потреб споживачів.

3. Збільшення обсягів продажів та прибутків в даному випадку досягається через: ефективні комунікації, оскільки компетентний персонал здатний переконати споживачів та збільшити обсяги продажів; знання продукту, оскільки персонал, який добре знає туристичний продукт або послугу, може надати професійну консультацію та допомогти споживачеві зробити правильний вибір; мотивацію, оскільки мотивований персонал прагне досягати високих результатів та сприяє збільшенню прибутків туристичного підприємства.

4. Підвищення лояльності споживачів. Персонал, який вміє працювати із клієнтом і надає якісні туристичні послуги та підтримку, сприяє формуванню позитивного враження про туристичне підприємство та підвищенню лояльності споживачів. При цьому важливим є вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми споживачів і вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта, що сприяє зміцненню довіри, сприяє встановленню довгострокових відносин та підвищенню їх лояльності.

5. Зміцнення конкурентних позицій. Туристичне підприємство, яке має кваліфікований та мотивований персонал, здатне розробляти інноваційні продукти та послуги, що забезпечують його конкурентні переваги. У свою чергу висока якість туристичних послуг та рівня обслуговування сприяє зміцненню конкурентних позицій туристичного підприємства на ринку. А позитивна репутація туристичного підприємства, яка забезпечується завдяки професіоналізму та клієнтоорієнтованості персоналу, сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню конкурентних позицій.

Висновки. Отже, ефективність маркетингових стратегій і заходів безпосередньо залежить від професіоналізму, знань, умінь, досвіду та мотивації маркетингового персоналу. У свою чергу управління персоналом в маркетинговому менеджменті є комплексною системою заходів, яка включає планування потреби в персоналі, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку діяльності персоналу. При чому кожна з цих функцій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного маркетингового менеджменту і в сукупності є стратегічно важливим фактором успіху маркетингового управління туристичного

підприємства. Вкладання коштів, часу і зусиль в розвиток та мотивацію персоналу, створення ефективної команди та забезпечення високої якості обслуговування сприяють досягненню маркетингових цілей і завдань, а також веде до зміцнення конкурентних позицій туристичного підприємства на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки. *Торгівля і ринок України*. 2000. Вип. 10. С. 217–222
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
4. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
5. Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О. Управління та організація маркетингової діяльності туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-22>
6. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
7. Aaker D.A. Mc. Loughlin D. Strategic Market Management : Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons Ltd. 2010. 368 p.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V. (2000) Problemy marketynhovoho menedzhmentu v umovakh rynkovoi ekonomiky [Problems of marketing management in a market economy]. *Torhivlia i rynek Ukrainy – Trade and market of Ukraine*, vol. 10. pp. 217–222
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnia personalom: pidruchnyk. [Personnel management: textbook]. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury", 468 p. (in Ukrainian)
3. Bilovodska O. A. (2010) Marketynhovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. [Marketing management: textbook]. Kyiv: "Znannia", 332 p. (in Ukrainian)
4. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. (2008) Marketynhovyi menedzhment: pidruchnyk. [Marketing Management: textbook]. Kyiv: "Khimdzhest", 720 p. (in Ukrainian)
5. Mandiuk N. L., Masiuk Y. O. (2022) Upravlinnia ta orhanizatsiia marketynhovoi diialnosti turystychnoho pidpriemstva [Management and organization of marketing activities of a tourism enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 68, pp. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-22>
6. Pacheva N. O., Podzihun S. M. (2022) Orhanizatsiia marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
7. Aaker D.A. Mc. Loughlin D. (2010) Strategic Market Management : Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons Ltd, 368 p.