

д.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Україна, 49600, м. Дніпро, вул. С. Єфремова, 25
e-mail: halatyr@i.ua
Пліско Ірина Геннадіївна
Студентка групи МГ-ФБСз-1-17
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Халатур Светлана Николаевна,
д.э.н., доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования,
Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет
Украина, 49600, г. Днепр, вул. С. Ефремова, 25
e-mail: halatyr@i.ua
Плиско Ирина Геннадьевна
Студентка группы МГ-ФБСз-1-17
Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет

DATA ABOUT THE AUTHORS

Khalatur Svetlana,
Doctor of Economics, associate Professor,
associate Professor of Finance, banking and insurance Department,
Dnipro State Agrarian and Economic University
Ukraine, 49600, str. S. Ephraimov, 25
e-mail: halatyr@i.ua
Plisko Irina
Student of the group MG-FBS-1-17
Dnipro State Agrarian and Economic University

УДК 336.41

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-39-82-86>

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ КАДРОВО-СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Яровий В. Ф.

Предметом дослідження є визначення механізмів розробки кадрово-соціальних стратегій та особливостей їх впровадження в процес управління розвитком туристичних підприємств.

Метою роботи є розробка теоретичних та методичних засад і рекомендацій щодо формування концептуальних заходів реалізації кадрово-соціальних стратегій туристичних підприємств.

Методологічною основою статті стали загальнонаукові й спеціальні методи наукового пізнання, логічного узагальнення та абстрагування, структурного аналізу, метод порівняльного аналізу, історичний та інші методи дослідження.

Результати роботи. Визначено, що особливе значення в системі управління туристичними підприємствами відводиться людському фактору, що має основоположне значення для забезпечення ефективної й конкурентоспроможної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Тому управління персоналом - це багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Стратегічний підхід до забезпечення ефективності кадрової політики передбачає розробку і запровадження кадрово-соціальних стратегій, які мають безпосередній вплив на загальний стан підприємства, формування якісного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані в удосконаленні процесу управління персоналом та формуванні заходів підвищення ефективності кадрової політики туристичних підприємств. Вони мають значення для здійснення менеджменту, системного управління тактичної і стратегічної діяльності підприємств як у цілому, так і за структурними підрозділами.

Висновки. Запропоновані в результаті дослідження кадрово-соціальні стратегії туристичного підприємства є прогресивним підходом щодо управління персоналом на стратегічному рівні дозволять враховувати потреби підприємства у персоналі в залежності від рівня розвитку бізнесу, умов зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку туристичних послуг.

Ключові слова: персонал, людський фактор, людські ресурси, управління персоналом, кадрово-соціальна стратегія, кадрова політика, туристичне підприємство, сфера послуг.

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ КАДРОВО-СОЦИАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Яровой В. Ф.

Предметом исследования является определение механизмов разработки кадрово-социальных стратегий и особенностей их внедрения в процесс управления развитием туристических предприятий.

Целью работы является разработка теоретических и методических основ и рекомендаций по формированию концептуальных мероприятий реализации кадрово-социальных стратегий туристических предприятий.

Методологической основой статьи стали общенаучные и специальные методы научного познания, логического обобщения и абстрагирования, структурного анализа, метод сравнительного анализа, исторический и другие методы исследования.

Результаты работы. Определено, что особое значение в системе управления туристическими предприятиями отводится человеческому фактору, который имеет основополагающее значение для обеспечения эффективной и конкурентоспособной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Поэтому управление персоналом - это многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Стратегический подход к обеспечению эффективности кадровой политики предусматривает разработку и внедрение кадрово-социальных стратегий, которые имеют непосредственное влияние на общее состояние предприятия, формирование качественного кадрового потенциала, обеспечения его развития и эффективного использования.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы в совершенствовании процесса управления персоналом и формировании мероприятий по повышению эффективности кадровой политики туристических предприятий. Они имеют значение для осуществления менеджмента, системного управления тактической и стратегической деятельностью предприятий как в целом, так и по его структурным подразделениям

Выводы. Предложенные в результате исследования кадрово-социальные стратегии туристического предприятия являются прогрессивным подходом к управлению персоналом на стратегическом уровне что позволяют учитывать потребности предприятия в персонале в зависимости от уровня развития бизнеса, условий внешней среды и конъюнктуры рынка туристических услуг.

Ключевые слова: персонал, человеческий фактор, человеческие ресурсы, управление персоналом, кадрово-социальная стратегия, кадровая политика, туристическое предприятие, сфера услуг.

MECHANISM OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL-SOCIAL STRATEGIES OF MANAGEMENT BY PERSONNEL OF TOURISM ENTERPRISES

Yarovi V. F.

The subject of the study is to determine the mechanisms of development of personnel and social strategies and the peculiarities of their implementation in the process of managing the development of tourism enterprises.

The purpose of the work is to develop theoretical and methodological principles and recommendations for the formation of conceptual measures for the implementation of personnel and social strategies of tourist enterprises.

Methodological basis of the article became general scientific and special methods of scientific knowledge, logical generalization and abstraction, structural analysis, method of comparative analysis, historical and other methods of research.

Results of work. It is determined that special significance in the management system of tourism enterprises is given to the human factor, which is of fundamental importance for ensuring efficient and competitive activity of enterprises in a market economy. Therefore, personnel management is a multi-faceted and extremely complex process characterized by its specific features and regularities. Strategic approach to ensuring the effectiveness of personnel policy involves the development and implementation of personnel and social strategies that have a direct impact on the overall state of the enterprise, the formation of high-quality human resources, ensuring its development and effective use.

The field of application of results. The results of the study can be used to improve the process of personnel management and to formulate measures to increase the effectiveness of the personnel policy of tourism enterprises. They are important for the management, systematic management of tactical and strategic activities of enterprises as a whole, as well as by structural subdivisions.

Conclusions. The proposed human resources and social strategies of the tourist enterprise are a progressive approach to personnel management at the strategic level allowing to take into account the needs of the enterprise in personnel, depending on the level of business development, the environment and the market situation of tourist services.

Key words: personnel, human factor, human resources, personnel management, personnel and social strategy, personnel policy, travel company, sphere of services.

JEL Classification: M12, M54, L83

Постановка проблеми. Стратегічна орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до розв'язання багатьох економічних та соціальних проблем, передусім тих, які пов'язані з людиною.

Тому, в ринкових умовах завданням першорядної важливості для розвитку підприємств, є якісні зміни стереотипів господарювання та значною мірою вирішення проблем управління персоналом у зв'язку з підвищенням ролі працівника. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, А. Єгоршин, Л. Карташова, А. Колот, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня та ін. Вирішенню окремих завдань стратегічного управління персоналом присвячені роботи таких авторів, як Т. Білорус, Н. Гавкалова, О. Громова, Г. Зайцев, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, О. Скібіцький, Є. Уткін та інші.

Незважаючи на велику кількість праць на сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств. Разом із тим виникає необхідність подальшого вивчення теоретичних засад стратегічного управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Метою статті є розробка теоретичних та методичних засад і рекомендацій щодо формування концептуальних заходів реалізації кадрово-соціальних стратегій туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі з питань управління висловлюються різні думки, в яких незмінно особливе значення в управлінні підприємствами сфери послуг відводиться людському фактору. Є принаймні три основні причини, чому останнім часом людському фактору в індустрії послуг розвинутих країн приділяється така важлива увага.

По-перше, ні для кого не таємниця, що взаємовідносини між працівником і клієнтом під час обслуговування є визначальними. Професор Ренахан звернув увагу саме на цю обставину ще в 1980 році, при обговоренні комплексу маркетингових елементів для індустрії послуг. У обох своїх роботах, «Product-Service Mix» і «The Presentation Mix», він дуже вірно підмітив, що рівень взаємовідносин між клієнтом і працівником та їх характер в своїй сукупності складають, нарівні з іншими елементами цих відносин феномен, суть якого називається «обслуговуванням» [1].

Другою причиною підвищеної уваги до людського фактору в індустрії послуг є та обставина, що зростання цін в сфері туризму протягом останніх років прямо або опосередковано пов'язано із зростанням заробітної плати працівників цієї сфери.

Третьою причиною, яка примушує керівництво туристичних підприємств звертати увагу на людський фактор є те, що управління людськими ресурсами стає об'єктом все більш пильної уваги державного регулювання.

Саме завдяки цим і іншим факторам в підприємствах сфери послуг розвинутих країн складається система менеджменту, яка зорієнтована на специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи, трудові колективи, отримала назву управління персоналом. Місія цієї системи - реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики.

Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів за допомогою системного, планомірно організованого впливу через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Підхід до персоналу як ресурсу означає аналіз індивідуальних особливостей кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Управління персоналом розглядає людину в єдності всіх її проявів, що впливають на всі процеси в організації – від процесу «входження» в організацію до процесу безпосереднього використання потенціалу людини [4].

Так, наприклад, на думку В. Савченко управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [3].

За іншим підходом управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [5]. З позиції І. Ігнат'євої управління людськими ресурсами – головна функція будь-якого підприємства, адже персонал – найбільш складний суб'єкт управління в підприємстві, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги та має суб'єктивні інтереси [2].

Потрібно відзначити, що реалізації сучасної концепції управління персоналом в підприємствах сфери послуг України, в тому числі і туристичних підприємствах, заважає численна низка проблемних моментів, як то: недостатня орієнтація на формування іміджу працівників підприємства (знеособлення веде до демотивації); неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток працівників (менеджери виконують ці функції без існування єдиного комплексного підходу); недостатнє залучення керівників і співробітників в розробку і реалізацію кадрово-соціальних стратегій та загальної концепції управління персоналом; неадекватна оцінка успіхів, що знижує ініціативу фахівців з кадрових питань; ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях персоналу, байдуже відношення до цілей діяльності різних груп працівників і засобів їх досягнення.

Тому в основі сучасних концепцій кадрово-соціальних стратегій управління – людина виступає як найважливіший ресурс процесу виробництва та одночасно як особистість з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями.

В цілому під кадрово-соціальною стратегією управління персоналом слід розуміти довгостроковий, якісно визначений напрям дій туристичного підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектра потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей туристичного підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Потрібно зазначити, що необхідною передумовою формування та реалізації кадрово-соціальних стратегій управління персоналом на туристичному підприємстві є удосконалення існуючої економічної, соціальної та організаційної структури управління персоналом, що дозволить розширити коло функцій системи управління персоналом і від власне кадрових питань перейти до розробки стратегії управління персоналом, системи мотивування та стимулювання, дослідження ринку праці та ринку освітніх послуг, формування конкурентоспроможних працівників тощо [6].

При виявленні особливостей ефективності менеджменту персоналу на туристичних підприємствах слід брати до уваги, що вони визначаються ринковими, політичними, економічними, соціальними передумовами. Зокрема: ринкові передумови пов'язані із конкурентними позиціями підприємств; політичні передумови пов'язані із можливостями розвитку туристичної галузі, забезпеченими необхідністю вирішення політичних проблем як у середині країни, так і за її межами; соціальні передумови пов'язані із задоволенням культурного, пізнавального, інформаційного, оздоровчого, спортивного характеру; економічні передумови пов'язані із зайнятістю населення та зростанням його благополуччя.

В сучасних умовах функціонування туристичних підприємств кадрово-соціальні стратегії передбачають залучення працівників підприємства до створення і підтримки високого рівня організаційної культури, яка буде сприяти утриманню низького рівня плинності кадрів як через підвищення рівня соціальної забезпеченості співробітників, так і через механізм системи мотивації. Стратегічний підхід передбачає розробку і запровадження кадрово-соціальних стратегій, які мають безпосередній вплив на загальний стан підприємства.

Сутність кадрово-соціальної стратегії полягає у визначенні послідовності дій туристичного підприємства щодо розвитку компетенцій персоналу. Вони мають у своєму складі показники, за якими оцінюють результати її впровадження. В основу кадрово-соціальних стратегій, як складових загальної стратегії досягнення і утримання ефективного рівня функціонування підприємства, покладаються цілі, складові загального потенціалу підприємства (ресурси), можливості, організаційна культура і корпоративні традиції.



Рисунок 1. Рекомендований зміст кадрово-соціальних стратегій в залежності від рівня розвитку бізнесу туристичного підприємства

Аналіз управління персоналом виявив, що більшість туристичних підприємств не мають стратегічних орієнтирів щодо змін у кадровій стратегії та існує об'єктивна необхідність у зміні кадрово-соціальних стратегій

через їх відсутність або недосконалість. Розробка оптимальних кадрових стратегій, які б відповідали цілям розвитку підприємства, має відбуватися з урахуванням наявних ресурсів, рівня кваліфікації і компетенції персоналу, стратегічної мети та існуючої системи управління. Рекомендований зміст кадрово-соціальних стратегій, в залежності від рівня розвитку туристичного бізнесу, виглядає наступним чином (рис. 1).

В сучасних умовах конкуренції ринку туристичних послуг формування кадрово-соціальних стратегій є найбільш прогресивним підходом, тому що управління персоналом лише на стратегічному рівні дозволить одночасно враховувати ефективність діяльності підприємства, адаптацію його до мінливих умов зовнішнього середовища в цілому та стан ринку праці, що дозволить враховувати потреби підприємства у персоналі в залежності від рівня розвитку бізнесу.

Висновки. Таким чином, використання пропонованих кадрово-соціальних стратегій для вдосконалення системи управління персоналом дозволить керівництву туристичного підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів.

Список використаних джерел

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. *Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія.* Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
2. Ігнат'єва І. А., Сидоренко Т. М. *Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства.* Вісник КНУТД. 2012. № 6. С. 12-17.
3. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* Київ : КНЕУ. 2002. 351 с.
4. *Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов.* Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
5. Шпак Л. І. *Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій.* Вісник Східно-європейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. № 1. С. 120-127.
6. Щербина А. М. *Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах. Моделювання регіональної економіки.* 2013. № 1 (21). С. 310-315.

References

1. Hudzynskyi, O. D., Sudomyr, S. M. & Hurenko, T. O. (2010). *Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichnyi aspekt): monohrafiia.* [Management of formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect): monograph]. Kiev : IPK DSZU, 212 (in Ukr.).
2. Ihnatieva, I. A. & Sydorenko T. M. (2012). *Udoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva* [Improvement of the system of strategic management of personnel of a modern enterprise]. *Visnyk KNUVD - Bulletin of KNUVD*, 6. 12-17 (in Ukr.).
3. Savchenko, V. A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posib.* [Personnel Management: Teach. manual]. Kyiv : KNEU. 351 (in Ukr.).
4. *Upravlinnia personalom. Praktykum: navch. posib.* [Personnel management. Workshop: Teach. manual] / Yu. Ye. Petrunia, S. P. Koliada, N. S. Kovtun. 2-he vyd., pererobl. i dopov. Dnipropetrovsk: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 2016. 210 (in Ukr.).
5. Shpak, L. I. (2012). *Formuvannia systemy otsinky personalu na prykladi turystychnykh orhanizatsii* [Formation of a system of personnel assessment on the example of tourist organizations]. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Serii: Ekonomika i menedzhment. - Bulletin of the East European University of Economics and Management. Series: Economics and Management*, 1. 120-127 (in Ukr.).
6. Shcherbyna, A. M. (2013). *Osoblyvosti upravlinnia personalom na turystychnykh pidpriemstvakh* [Specifics of personnel management at tourist enterprises]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky - Modeling regional economics*, 1 (21). 310-315 (in Ukr.).

ДАНИ ПРО АВТОРА

Яровий Вадим Федорович, доктор економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного університету
вулиця Університетська, 27, м. Херсон, 73000, Україна
e-mail: lawyer7522@gmail.com

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

Яровой Вадим Федорович, доктор экономических наук, доцент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса Херсонского государственного университета
улица Университетская, 27 г. Херсон, 73000, Украина
e-mail: lawyer7522@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Vadim Yarovyi, Doctor of Economic Sciences, Associate professor of the hotel-restaurant and tourist business department Kherson State University
27 Universitetskaya Street, Kherson, 73000, Ukraine
e-mail: lawyer7522@gmail.com