

УДК 005.95/96

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-29>**Якимова О.О.***здобувач другого рівня вищої освіти  
Бердянського державного педагогічного університету***Леміш К.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Бердянського державного педагогічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>***Токаренко О.І.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Бердянського державного педагогічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0923-6592>***Yakymova Olena***Berdyansk State Pedagogical University***Lemish Kateryna***PhD in Economics, Associate Professor at Department of  
Management and Administration  
Berdyansk State Pedagogical University***Tokarenko Olena***PhD in Economics, Associate Professor at Department of  
Management and Administration  
Berdyansk State Pedagogical University*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

### IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF SERVICE ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

Удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг є досить актуальною темою. У статті розглядаються теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства сфери послуг. Розкрито сутність системи управління персоналом. Проаналізовано необхідність удосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства. Розкрито гостру кадрову проблему сучасних підприємств сфери послуг. Проаналізовано вимоги до персоналу за інноваційного соціально орієнтованого типу економічного розвитку. Розглянуто механізм та стратегію управління персоналом. Акцентовано на знаходженні оптимального співвідношення між стратегією розвитку організації та її кадровою стратегією. Розглянуто кадрову політику підприємства сфери послуг. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрового HR-менеджменту, нових цифрових технологій.

**Ключові слова:** персонал, кадрова політика, управління персоналом, цифрові технології, HR-менеджмент.

#### АННОТАЦИЯ

Совершенствование системы управления персоналом предприятий сферы услуг является весьма актуальной темой. В статье рассматриваются теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом предприятия сферы услуг. Раскрыта сущность системы управления персоналом. Проанализирована необходимость совершенствования системы управления персоналом туристического предприятия. Раскрыта острая кадровая проблема современных предприятий сферы услуг. Проанализированы требования к персоналу при инновационном социально ориентированном типе экономического развития. Рассмотрены механизм и стратегия управления персоналом. Акцентируется внимание

на нахождении оптимального соотношения между стратегией развития организации и ее кадровой стратегией. Рассмотрена кадровая политика предприятия сферы услуг. Обоснована необходимость внедрения цифрового HR-менеджмента, новых цифровых технологий.

**Ключевые слова:** персонал, кадровая политика, управление персоналом, цифровые технологии, HR-менеджмент.

#### ANNOTATION

Improving the personnel management system of service enterprises is a very important topic today. The article considers the theoretical aspects of improving the personnel management system of the service enterprises. It is proved that the personnel management system is a complex of implementation of all personnel management functions. The essence of the personnel management system is revealed taking into account the specifics of the tourist product, the creation of which involves a wide participation of people in the production process. The necessity of improving the personnel management system of a tourist enterprise as a precondition for strengthening its labor potential is analyzed. The acute personnel problem of modern enterprises in the service sector is revealed. The requirements to the personnel at innovative socially-oriented type of economic development are analyzed. The mechanism and strategy of personnel management are considered. Emphasis is placed on finding the optimal relationship between the development strategy of the organization and its personnel strategy. Personnel policy is considered as an integral part of management and production policy of the service sector. Its main directions and conditions of development are determined. Understanding the goals of the enterprise, knowledge of the client, understanding the values of business, technology, the presence of a quality team of HR-department – are considered as conditions necessary for the development of personnel policy.

The relationship between the main trends in environmental change (such as the growing speed of transformation, internationalization of markets, increased competition, and others) and the requirements for employees of tourism enterprises is established. Taking into account the significant impact of technological challenges and opportunities, the processes of digitalization of the economy and society, the need to introduce digital management as a conceptually new way of solving personnel issues is substantiated. The application of new digital technologies in the practice of HR management, such as integrated mobile applications, social networks, analytics and cloud technologies, will open new career opportunities, will be the basis for the implementation of the principles of behavioral economics.

**Key words:** personnel, personnel policy, personnel management, digital technologies, HR-management.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інноваційний соціально орієнтований тип економічного розвитку ставить більш жорсткі вимоги до головного складника ресурсного потенціалу – робочої сили, до рівня професійної компетентності персоналу та загалом до системи управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямів у діяльності підприємств сфери послуг, особливо туристичної сфери, і вважається основним критерієм їх економічного успіху. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку та вдосконаленню технічного забезпечення, впровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то нині особлива увага приділяється використанню людського чинника. Тобто в сучасних умовах господарювання сутність і ефект бізнесу визначають люди. Наведені вище аргументи зумовлюють актуальність та мету даної наукової статті [1, с. 28].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню різноманітних тенденцій щодо вдосконалення діяльності у сфері управління персоналом присвячено роботи багатьох українських та закордонних учених, зокрема М. Бігдана, В. Жуковської, С. Зінченко, М. Недашківського, І. Трегулової та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми системи управління персоналом сфери послуг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Підвищується важливість ролі управління персоналом на підприємствах через складність їх функціонування в сучасній соціально-економічній ситуації. Гостра кадрова проблема сучасних підприємств сфери послуг потребує принципово нового підходу до вирішення проблем формування та ефективного використання людських ресурсів. Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Система управління персоналом є комплексом завдань і провідних напрямів діяльності, а також різних форм, видів, методів і відповідного механізму управління, які спря-

мовані на те, щоб забезпечити стаке зростання ефективності виробництва, продуктивність праці та якість роботи [5, с. 23].

Сучасне туристичне підприємство являє собою складну, динамічну і відкриту систему, а управління персоналом в рамках цієї системи – процес не лише складний, а й багатогранний. Основні цілі підприємства, безумовно, не можуть бути досягнуті зусиллями одного працівника, вони розподіляються між виконавцями як по ієрархічній вертикалі управління, так і по горизонталі.

Економічний результат роботи туристичного підприємства – це, перш за все, результат ефективного управління людськими ресурсами, правильного і чіткого проведення кадрової політики.

Найголовніше, що відрізняє туристичний продукт від промислових товарів, – широка участь людей під час виробничого процесу. У такий спосіб людський фактор впливає на його різноманітність та якість.

Якість надання послуг на туристичних підприємствах залежить від здатності працівників:

- провести оцінку сприймання кожним споживачем отриманого ним обслуговування;
- розпізнати й оцінити вимоги кожного споживача до того, як буде здійснено замовлення обслуговування;
- оперативно коригувати процес обслуговування з метою задоволення кожного споживача [6, с. 161].

Усе важливішими стають власні якості персоналу, їх досвід, інтуїція, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних боків, у тому числі і з погляду споживачів, можливість креативно та інноваційно підходити до вирішення виникаючих проблем.

Якість сервісу в туризмі – це показник професійної компетентності персоналу. Туристичним підприємствам потрібні висококваліфіковані кадри, які здатні організувати сервіс на рівні світових стандартів.

Персонал повинен своєю компетентною і відповідальною роботою переконати туриста ще й ще раз скористатися послугами туристичного підприємства, тобто стати його постійним клієнтом. А для цього необхідно вибудувати успішну стратегію управління персоналом.

Таким чином, базовим елементом діяльності туристичного підприємства є управління персоналом, формування сприятливого середовища, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності, працівники отримують задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень. Тому у сфері управління персоналом поступово відбувається зсув акцентів із технократичних підходів, які строго регламентують зміст трудового процесу, до системного підходу, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників туристичного підприємства [6, с. 162].

Таким чином, механізм управління персоналом туристичного підприємства – складний,

динамічний процес, складники якого також піддаються постійному реформуванню внаслідок зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, умов, в яких працівники приймають рішення, коригування поточних цілей, завдань і методів їх досягнення.

В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства сфери послуг в умовах ринку [3, с. 157].

На підставі стратегії управління персоналом створюється політика управління персоналом, або, як її ще називають, кадровою політикою, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

Цілі та завдання управління персоналом реалізуються через кадрову політику підприємства. Під кадровою політикою (у широкому розумінні) ми маємо на увазі систему ustalених принципів і норм, які свідомо і належним чином визначаються, приводячи людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства. Кадрова політика (у вузькому розумінні) – сукупність конкретних положень, правил та норм щодо взаємовідносин між персоналом і підприємством.

Кадрова політика є невід’ємним складником усієї управлінської та виробничої політики підприємства сфери послуг. Це цілеспрямована діяльність зі створення робочої сили, яка найкраще сприятиме поєднанню цілей та пріоритетів підприємства та його персоналу.

Кадрова політика та управління роботою є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства, і цей аспект відіграє особливу роль у ринковій економіці [4, с. 165].

По суті, кадрова політика підприємства – це систематична діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу з використанням методів управлінського впливу, спрямованих на організацію, регулювання, мотивацію та контроль над роботою працівників підприємства сфери послуг. Зміст кадрової політики та управління трудовими ресурсами залежить від її об’єкта і визначається структурою виробничих процесів, способів праці, технічним оснащенням, а також відносинами, що виникають у процесі виконання трудових функцій [1, с. 186].

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства разом із фінансовою, маркетинговою, економічною та виробничою.

Кадрову політику на підприємстві можна здійснювати відносно таких напрямів:

- прогноз зростання нових робочих місць, ураховуючи впровадження нових технологій;
- розроблення програми розвитку персоналу з метою вирішення поточних, а також майбутніх завдань підприємства на базі поліпшення системи навчання і посадового переміщення персоналу; розроблення мотиваційних програм зацікавленості й задоволеності роботою;
- відбір та найм персоналу за сучасними системами; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і стимулювання працівників із морального погляду;
- створення однакових можливостей ефективної праці, її безпеки і сприятливих умов;
- визначення головних вимог до працівників у межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розроблення процесів механізмів управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного стану серед персоналу, залучення рядових працівників до управління підприємством [4, с. 167].

Для розвитку кадрової політики треба забезпечити виконання таких умов:

1. Розуміння цілей діяльності підприємства. Кадрова політика стимулює організацію процесу управління персоналом відносно цілей підприємства, тому формувати її варто саме в рамках системного підходу до управління підприємством. Під час створення кадрової політики потрібно приділяти увагу питанням виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на підприємство.

2. Знання клієнта. Кадрова політика матиме успіх тоді, коли підприємство діятиме в інтересах клієнта. Виходячи із цього, HR-менеджер повинен чітко розуміти, хто є внутрішнім клієнтом, а хто зовнішнім клієнтом підприємства. У такому разі йому вдасться ефективніше знаходити людей, які приймають участь в основному процесі діяльності підприємства сфери послуг (тобто безпосередньо взаємодіють із клієнтами).

3. Розуміння цінностей бізнесу. Цінності бізнесу – це принципи, за якими підприємство будує свій майбутній розвиток. Цінності є системоутворюючим компонентом будь-якого підприємства, вони впливають на поведінку його персоналу відносно клієнтів, а також і на відносини один з одним і з роботодавцем.

4. Володіння технологіями, які дають змогу реалізовувати HR-стратегію. Аби отримати такий результат, HR-менеджер має розуміти, у який спосіб стратегія втілиться в життя. Для цього він повинен володіти різними HR-технологіями, наприклад управління відносно компетенцій, управління продуктивністю, аналіз робіт, управління талантами та ін.

5. Наявність якісної команди HR-департаменту. Утілити стратегію без високомотивованої профе-

Таблиця 1

## Взаємозв'язок змін навколишнього середовища і вимог до працівників

Основні тенденції змін середовища	Вимоги до працівників туристичних підприємств
Комплексність змін, їх масштабність і збільшення їх кількості	Цілісність, масштабність, комплексність мислення
Зростаюча швидкість змін	Здатність швидко адаптуватися до умов, які постійно змінюються
Інтернаціоналізація ринків	Знання і досвід в міжнародній практиці
Скорочення тривалості життєвого циклу товарів та послуг	Готовність до ризику і оперативність у знаходженні і прийнятті рішень
Посилення ролі конкуренції	Інноваційний, творче мислення і поведінка
Тенденція до розвитку «суспільства послуг»	Здатність до посилення орієнтації на ринок і потреби споживачів
Посилення ролі інформації як фактору виробництва	Активне ставлення до інформації, професійне володіння інформаційними технологіями і засобами комунікації
Зміна цінностей у споживачів і працівників	Чесність, повага до інших. Здатність переконувати замість здатності умовляти

сійної HR-команди майже неможливо. Але одних професійних навичок недостатньо: обов'язковими компетенціями персоналу HR-відділу повинні бути:

- знання і розуміння бізнес-реалій не лише з теоретичного боку, а й з практичного;
- стратегічне мислення, а також навички створення та втілення стратегії;
- комунікаційна гнучкість, яка допомагає створювати довіру;
- орієнтація на клієнта: постійний зворотний зв'язок і можливість корегування своїх дій [1, с. 188].

Швидка зміна навколишнього середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, пред'являє більш високі вимоги і до підприємств сфери послуг, і до працівників цих підприємств. Це висуває цілу низку вимог до співробітників, до їхніх особистісних якостей, які зобов'язують людину шукати нові підходи, переорієнтувати себе на новий образ мислення (табл. 1) [6, с. 163].

Підходи до управління людськими ресурсами зарубіжних і вітчизняних компаній квалітивно трансформуються внаслідок запровадження й застосування різних інноваційних кадрових технологій.

Цифрова революція стала рушійною силою змін у різних галузях, і швидкість цих змін сьогодні прискорюється. Цифровий менеджмент персоналу, який об'єднує хмарні технології, мобільні додатки, соціальні мережі й аналітичні програми, є новою платформою для поліпшення роботи співробітників підприємств [2, с. 13].

Однак якщо виробники технологій надають шляхи вирішення проблеми, підприємства самі повинні будувати стратегії управління персоналом на їх основі. Коли функції управління переміщуються в спеціалізовані додатки обдуманого, HR-менеджмент може отримати в 10 разів більший результат від співробітників порівняно з традиційними системами менеджменту: продуктивність працівників зростає, якість даних поліпшиться.

Цифровий менеджмент персоналу являє собою концептуально новий спосіб вирішення кадрових питань. Основною частиною переходу на іншу систему управління буде переклад застарілих систем у хмарну, впровадження інтегрованого дизайну мобільних додатків і операційного HR у режимі реального часу, використання принципів поведінкової економіки і постійне проведення аналізу [2, с. 14].

Для того щоб підприємство залишалось успішним у новій парадигмі цифрового світу, HR-командам доведеться співпрацювати з IT-підрозділами та ретельно вибирати постачальників програмного забезпечення. Це буде новим викликом для HR-технологій і кадрових відділів, які відкриватимуть нові кар'єрні можливості для трансформації впливу управління персоналом на бізнес у цілому.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, система управління персоналом є комплексом утілення всіх функцій управління персоналом. До системи управління персоналом входить суб'єкт управління та об'єкт управління.

Головною особливістю туристичного продукту, яка відрізняє його, перш за все, від промислових товарів, є широка участь людей у виробничому процесі. Таким чином, людський фактор впливає на його неоднорідність і якість.

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складники підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. 321 с.
2. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Ірпінь : Академія ДПС України, 2016. 252 с.
3. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 28. С. 161–164.
4. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С. 156–162.
5. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 165–168.
6. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 185–190.
7. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 2. С. 13–17.
- dependence of the quality of tourist services on effective personnel management]. *Економіка. Управління. Інновації*, no. 2, pp. 321.
2. Nedashkivskiy M.M., Jevtushenko Gh.I., Ghacjka L.P. (2016) *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Irpinj: Akademija DPS Ukrainy. (in Ukrainian)
3. Tregulova I.P. (2017) Orghanizacijno-funkcionalnyj mekhanizm upravlinnja personalom pidpryjemstva turystychnogho biznesu [Organizational and functional mechanism of personnel management of the tourist business enterprise]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*, no. 28, pp. 161–164.
4. Zinchenko S. (2017). Upravlinnja personalom jak osoblyvyj vyd upravlinskoji dijajnosti [Personnel management as a special type of management activity]. *Visnyk Nacionalnoji akademiji derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 3, pp. 156–162.
5. Myca V.P. (2018). Kadrova polityka na pidpryjemstvi: problemy i perspektyvy [Personnel policy at the enterprise: problems and prospects]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 165–168.
6. Bilorus T.V. (2017). Sutnistj kadrovoji strateghiji pidpryjemstva ta metodologichni zasady jiji formuvannja [The essence of the personnel strategy of the enterprise and methodological principles of its formation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 185–190.
7. Zhukovsjka V.M. (2019) Cyfrovi tekhnologhiji v upravlinni personalom: sutnistj, tendenciji, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, tendencies, development]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho univer-sytetu*, no. 2, pp. 13–17.

**REFERENCES:**

1. Bighdan M.Gh. (2012) Prjama zalezhnistj jakosti turystychnykh posluh vid efektyvnogho upravlinnja personalom [Direct