

**Петрацак О.О.**

*кандидат економічних наук, асистент,*

*Буковинський державний фінансово-економічний університет*

## **ВИКОРИСТАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах в Україні туристичний бізнес є перспективним з погляду стратегічного розвитку, оскільки оптимальне використання потенційних можливостей туристичних ресурсів, підприємств туристичного бізнесу дозволяє не тільки покращити економічне становище, але і позитивно вплинути на рівень життя населення. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств туристичного бізнесу виникає необхідність наукового обґрунтування формування стратегії їх розвитку, яка б узгоджувалася з практикою застосування HR-технологій у динамічному зовнішньому середовищі.

У діяльності підприємств туристичного бізнесу найбільш типовою є практика отримання від керівництва планів та не узгодженість їх між собою та із загальною стратегією підприємств. Основними причинами вищеописаної проблеми є: відсутність чітко сформульованих стратегічних планів та реальних інструментів HR-технологій, недооцінка необхідності стратегічного управління та неузгодженість планів із реальними можливостями та об'єктивними потребами.

Проблеми використання різноманітних технологій та інструментів управління персоналом підприємств туристичного бізнесу висвітлено в роботах учених Л. Дяченко [1], И. Подмаркової [2], М. Сагайдак [3], В. Старінської [4] та ін. У своїх роботах автори відображають особливості управління, що обумовлені впливом різних чинників і систем організації туристичних підприємств тощо.

Спостереження туристичного ринку і стану діяльності підприємств, які функціонують на ньому, засвідчує, що доцільно використати наступні стратегії: стратегія лідерства за витратами, стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності, стратегія скорочення, стратегія стабілізації, стратегія різкої зміни курсу. При виборі однієї із цих стратегій варто узгоджувати дії з основними HR-технологіями.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок HR-технологій і стратегії підприємства**

Стратегія підприємства	HR-технології			
	Пошук та підбір	Оцінка	Мотивація	Стратегія навчання
Конкурентна стратегія (стратегія лідерства за витратами)	Оптимізація чисельності працівників	Систематич-на, ґрунтується на чітко обумовлених критеріях	Чіткий та прозорий взаємозв'язок результатів діяльності та оплати праці	Навчання працівників для досягнення їх взаємозамінності, ротація
Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності	Пошук працівників з конкретною компетенцією	Вузько орієнтована і ретельно продумана	Традиційна система мотивів та стимулів	Сприяння розвитку знань, умінь, навичок та досвіду працівників
Стратегія скорочення	Скорочення чисельності працівників	Формальна, заснована на управлінських критеріях	Базується на мінімальній заробітній платі, без додаткових стимулів	Обмеженість можливості навчання
Стратегія стабілізації	Покращення професійного відбору працівників	Акцент на забезпеченні бездефектності праці та підвищенні її продуктивності	ґрунтується на досягнутих результатах	Акцент на безперервному зростанні професійної компетентності
Стратегія зміни курсу	Пошук працівників, яким властиві підприємливість, креативність	Акцент на компетентності у сфері поставлених завдань	Базується на конкурентній основі, яка задовольняє потреби працівників	Підвищення професійного та соціально-духовного рівня розвитку працівників

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія лідерства за витратами є ефективною у тому разі, коли споживачі чутливі до зниження ціни, не бачать суттєвої диференціації між туристичними послугами різних цінових категорій, саме тому підходить для підприємств, які пропонують послуги дешевого цінового сегмента, підприємств-комутантів, які готові нести ризик постійного контролю витрат для домінування серед конкурентів. Тому при використанні HR-технологій основний акцент робиться на скороченні

трудових витрат, максимальне зменшення кількості працюючих та досягнення їх взаємозамінності.

Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності спрямована на досягнення стабільного економічного розвитку експортно-імпоротної діяльності та адаптацію виробничо-господарської діяльності до закордонних умов та вимог. Для туристичних підприємств названа стратегія є ефективною в сучасних умовах розвитку національної економіки, спрямована на співпрацю з іноземними туристичними операторами. При використанні вказаної стратегії HR-технології концентрується на диференційованому підборі та оцінці працівників; мотивації до підвищення професійних навичок та компетенцій. Найкраще підходить патіентам – підприємствам, що надають особливі, незвичайні туристичні послуги, як правило дорогі і високої якості, для вузького кола споживачів.

Стратегія скорочення передбачає відмову від довгострокового управління на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі, відмову від одного з видів діяльності або ліквідацію взагалі. На стратегію скорочення орієнтуються ті туристичні підприємства, у яких показники діяльності мають стійку тенденцію до погіршення і жодні управлінські дії не покращують ситуацію. При реалізації стратегії скорочення HR-технології ґрунтуються на скороченні наймання і звільненні працівників, мінімальній оплаті праці та обмеженості розвитку. Важливим напрямом реалізації технологій управління у цих умовах є соціальні аспекти з метою нейтралізації негативного впливу очікуваних скорочень чисельності працівників.

Стратегія стабілізації спрямована на удосконалення системи управління, перегляду маркетингової політики, активізацію діяльності у сфері фінансів та на збереження частки ринку і ринкової ніші. Стратегія стабілізації застосовується підприємствами, які передбачають раптове падіння обсягів продажу та зменшення прибутку. Найбільш доцільно використовувати цю стратегію віолентам – підприємствам, які функціонують у сфері стандартної реалізації туристичних продуктів. При використанні HR-технології головними напрямками стають покращення професійного відбору працівників, які мають гнучке мислення.

Стратегія зміни курсу спрямована на підвищення ефективності функціонування діяльності. Використовуючи таку стратегію підприємства-експериментатори, з експериментальними туристичними послугами, головна перевага яких полягає у впровадженні принципових нововведень, які прагнуть освоїти нові, або розширити вже наявні ринки збуту. При реалізації HR-технології посилюється роль кожного працівника, який прагне до підвищення професійного рівня, важливе місце займає мотивація праці.

Стратегічне управління туристичними підприємствами повинно швидко адаптуватись до появи нових чинників, інструментів HR-технологій. Взаємозв'язок між стратегіями управління підприємством та HR-технологіями показав, що основними напрямками розвитку для підприємств туристичного бізнесу є стратегія стабілізації та стратегія зміни курсу.

Отже, для ефективного використання HR-технологій підприємствами туристичного бізнесу при реалізації загальної стратегії, необхідно залучати до реалізації стратегії всіх працівників, що є типовою практикою західних підприємств. Також варто проводити роз'яснювальну роботу із трудовим колективом, адже часто причиною неефективної реалізації стратегії стає опір змінам, які чинять самі працівники. А сучасні наукові публікації говорять про значний вплив синергії. Такі поняття як нелінійність і відкритість, самоорганізація і самоуправління, альтернативність шляхів найчастіше є складовими HR-технологій. Стало очевидним, що для складноорганізованих систем, якими і є підприємства туристичного бізнесу, існує кілька альтернативних шляхів розвитку, і результативність діяльності залежить від узгоджених дій як керівників, так і працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дяченко Л. А. До питання про концепцію перспективного розвитку підприємств туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 110-115.
2. Подмаркова И. П. Возможности применения соционических подходов в кадровой политике туристических предприятий / И. П. Подмаркова // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2012. – № 4. – С. 10-14.
3. Сагайдак М. Бренд контактного персоналу у забезпеченні внутрішнього маркетингу туристичної фірми / М. Сагайдак, В. Костинець // Актуальні пробл. економіки. – 2013. – № 11. – С. 85-89.
4. Старінська В. С. Стан і тенденції розвитку туристичної галузі України в контексті кадрового забезпечення / В. С. Старінська // Екон. часопис – XXI. – 2013. – № 5/6(2) – С. 54-57.