

- Индивидуальные операции для VIP-клиентов — физических лиц (оценка развития по годам с учетом количества клиентов, объемов доходов, остатков на счетах, количества локальных и международных платежных карт, доли основных показателей на рынке).
- активизации работы кредитного бюро, которые выступают эффективным инструментом предупреждения банковского кредитного риска, а также своего рода дисциплинирующим механизмом при предоставлении кредита заемщику.

#### Источники и литература:

1. Бригхем Ю. “Финансовый менеджмент”. Ю.Бригхем, Л. Гапенски – М.: Экономическая школа, 2009, Т.2. – 669 с.
2. Васюренко О. В. Банківські операції. О. В. Васюренко / . – К. : Товариство „Знання”, КОО, 2009. – 243 с.
3. Гамидов Г. М. Банковское и кредитное дело Г. М. Гамидов / – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 94 с.
4. Герасименко Ю. Система комерційних банків України: підсумки півріччя. Вісник НБУ. Ю Герасименко // – 2003. – №9. – 11–25 с.
5. Дзюблук О. Проблеми підвищення ефективності кредитних операцій комерційних банків. О. Дзюблук, Ю Герасименко, О. Кіреєв . – 2007. – № 9. – 55 с.
6. Лянге С. Банковские риски С. Лянге // – Коммерсант Украины. – 2006 – № 2. – С.12–79
7. Огородник И. Л. Региональные подразделения коммерческих банков Украины в системе банковских учреждений. И. Л. Огородник // Экономика и управление. – 2006. – № 6. С. 12–32
8. Шевченко Р. И. Банковские операции. Р. И. Шевченко / Учебно-методическое пособие К: КНЭУ, 2009.– 276 с.
9. Щибиволок З. И. Анализ банковской деятельности З. И. Щибиволок: Учебное пособие. – К.: Знание, 2006. – 311 с.

**Болкунов И.А.**

**УДК 338.48**

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ КРЫМА

***Аннотация.** Рассмотрены особенности управления персоналом в туристическом бизнесе в условиях нестабильного спроса. Для нестандартных формы найма персонала следует определить перечень профессий, для которых такая форма занятости приемлема. Использование новых форм найма позволяет сосредоточиться на управлении тем персоналом, который определяет качество туристической услуги. Сезонность приводит к необходимости построения различных схем управления персоналом для постоянных, условно-постоянных и временных (сезонных) сотрудников.*

***Ключевые слова:** туризм, сезонность, управление персоналом.*

***Анотація.** У статті розглянуто особливості управління персоналом у туристичному бізнесі в умовах нестабільного попиту. Для нестандартних форм найму персоналу слід визначити перелік професій, для яких така форма зайнятості прийнятна. Використання нових форм найму персоналу дозволяє зосередитися на управлінні тим персоналом, який визначає якість туристичної послуги. Сезонність призводить до необхідності побудови різних схем управління персоналом для постійних, умовно-постійних і тимчасових (сезонних) співробітників.*

***Ключові слова:** туризм, сезонність, управління персоналом.*

***Summary.** In the article features of personnel management in the tourist business in uncertain demand conditions have been considered. The clearly expressed seasonality of the activity leads to expansion of the scope of the non-standard forms of employment and the use of contingent labor. With such flexible forms of recruitment there should be identified the list of occupations for which this form of employment is acceptable, reasonable, and will not reduce the quality of tourist services. In the case of contingent labor, the composition of functions of personnel management is much narrower and requires less effort. New forms of recruitment allow the personnel management service employees to focus on managing that staff that determines the quality of tourist services. Seasonality complicates the classification of staff as a control object, leads to the need to build different control schemes for permanent staff, conditional permanent and temporary (seasonal) employees. Each control scheme has its own functional content. Those companies will benefit that will try to make each, even temporary staff member part of a team, try to get them involved in corporate events and will be able to motivate them. In this case, the company will be able to avoid the negative effects of seasonal and non-standard recruitment.*

***Keywords:** tourism, seasonality, personnel management.*

**Постановка проблемы.** Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности. Эффективное управление персоналом превращается в одну из важнейших задач туристической организации. В условиях экономического кризиса, эффективность деятельности в туристическом бизнесе в значительной степени зависит от системы менеджмента предприятия, профессионализма персонала предприятия.

**Анализ основных исследований и публикаций.** Вопросам управления персоналом предприятий посвящены работы таких ученых как Богиня Д.П., Веснин В.Р., Глазов М.М., Кибанов А.Я., Маслов Е.В.,

Рофе А.И., Хмилъ Ф. И., Щёкин Г.В. и других. Вопросы «заемного» труда рассматривают экономисты Колот А.М., Кирьян Т.М., Куликов Ю.А. и другие. В общетеоретическом плане, данная проблема разработана достаточно широко. Тем не менее, существуют недостаточно проработанные практически важные задачи.

**Цель статьи:** анализ особенностей управления персоналом предприятий туристической сферы в Крыму, разработке методологических подходов и практических рекомендаций для решения проблем управления персоналом.

**Изложение основного материала.** Управление персоналом – комплексная проблема, состоящая из целого ряда направлений работы с персоналом, как руководящего состава организации, так и руководителей и специалистов подразделений.

Функциональный состав управления персоналом включает: определение потребности в персонале; привлечение, отбор, подбор и высвобождение; расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Подходы к управлению персоналом могут различаться в зависимости от величины предприятий, сферы деятельности, территориальных особенностей, формы собственности, а также стратегии управления предприятием. Анализируя факторы развития туристической сферы Крыма, Цехла С.Ю. [4] выделяет фактор сезонности. В случае неритмичной деятельности возникают особые проблемы в управлении предприятием и управлении персоналом в том числе. Эти особенности прямо влияют на качество услуг и представляют прямую угрозу конкурентоспособности Крымского туризма.

Сезонность привела к разрушению стандарта занятости и внедрению форм «нестандартного найма». «Стандартной» можно считать занятость по найму в режиме полного рабочего дня на основе бессрочного трудового договора на предприятии, под непосредственным руководством работодателя или назначенных им менеджеров. Все формы занятости, отклоняющиеся от описанного стандарта, могут рассматриваться как «нестандартные».

Набор нестандартных форм занятости для наемных работников включает в себя [1]:

- непостоянную (временную) занятость. Непостоянно занятыми считают работников, имеющих трудовые договоры на определенный срок или выполнение определенного объема работ, а также имеющих сезонную, случайную или разовую работу.
- неполную занятость. К неполностью занятым работникам относят лиц, имеющих трудовые договоры на неполное рабочее время, т.е. с обычной продолжительностью рабочего времени меньше определенной «нормальной» величины;
- недозанятость. Эту категорию образуют работники, которые временно отсутствуют на рабочем месте или трудятся меньше обычного времени по не зависящим от них причинам (отпуска по инициативе работодателей, вынужденные переводы на сокращенный график работы, отсутствие клиентов или заказов, и т. д.);
- сверхзанятость. Сверхзанятыми считаются работники с продолжительностью рабочего времени больше определенной «нормальной» величины;

Если анализировать курортный регион за год, то мы могли бы сказать, что существенная часть наемных работников имеет непостоянную занятость. Характеризуя занятость в течение года, мы должны были бы отметить, что в весенний и осенний период часто встречаются недозанятость и неполная занятость. В летний период в курортном регионе распространена сверхзанятость. Таким образом, в течение одного календарного года работник, имеющий сезонную работу (непостоянная занятость), может быть и недозанятым и неполностью занятым и сверхзанятым.

Как отмечала Ясонова М.А. [5], деятельностью, связанной с обслуживанием отдыхающих, круглогодично занимается около 4% взрослого населения Крыма, включая пенсионеров. Во время летнего курортного сезона к 4% постоянно занятым в обслуживании отдыхающих добавляется еще около 18% в целом по Крыму. Это означает, что из каждых 22 работников туристического предприятия только 4 являются постоянными работниками, а 18 – это работники сезонные.

Сезонность кардинально меняет деятельность предприятия. В этих условиях невозможно сохранить традиции управления персоналом, социальные блага, гарантии персоналу. Очевидно, что трудовые отношения и управление персоналом в туристических фирмах, которые работают в условиях сезонной нестабильности, построены особым образом. В ряде случаев отсутствуют четкая стратегия управления и кадровая политика, проявляется прагматическое жесткое и негуманное отношение к персоналу со стороны работодателя. Это заставляет говорить о необходимости реализации особой системы управления персоналом, приспособленной к условиям нестабильного производства.

В управлении персоналом возникают задачи быстрого набора сотрудников до необходимой численности в весенне-летний период и резкого сокращения персонала после завершения курортного сезона. Это в определенной степени усложняет подход к выработке единого определения и классификации состава работников таких предприятий как объекта исследования и управления, что приводит к различной интерпретации состава персонала и его профессиональных групп.

Обычно считается, что сезонная динамика рынка труда затрагивает интересы и влияет, прежде всего, на тех сотрудников, которые занимают массовые, низкооплачиваемые и не очень престижные должности, выполняют тяжелую работу, не требующую высокой квалификации или продолжительной адаптации к профилю деятельности, корпоративной культуре фирмы, оборудованию рабочего места. Отмечается, что

чем выше статус должности и чем продолжительнее период работы сотрудника на предприятии, тем менее значимо влияние фактора сезонности.

Но эти рассуждения справедливы при незначительном влиянии сезонности на численность персонала, на показатели деятельности. Незначительные изменения численности не приведут к существенному изменению качества работы подразделения и услуги в целом, т.к. на любой массовой должности или профессии всегда есть постоянный персонал, который сможет обеспечить качество услуги, оказать помощь вновь зачисленным на работу.

В туристической сфере Крыма ситуация другая. В зимний период времени в штате остается минимальное количество работников аппарата управления, персонала охраны, материально-ответственных лиц, сотрудников по обслуживанию зданий, сооружений, оборудования. Другие категории работников на зимний период сокращаются практически полностью. Влияние сезонности испытывает на себе и квалифицированный персонал, и работники, имеющие большой стаж работы на данном предприятии.

Традиционно персонал подразделяется на постоянных и временных (сезонных) работников.

В случае сезонной деятельности, целесообразно выделить условно-постоянных сотрудников. В период высокого сезона эта категория работников работает на условиях полной занятости, а в зимний период – работает в нестандартных режимах рабочего времени или выполняет другие обязанности, предусмотренные договором.

В условиях сезонной деятельности важна классификация сезонных (временных) сотрудников по срокам трудового договора. Ведь сезонный персонал привлекается на период от 1-2 до 5-6 месяцев. А мотивация постоянного сотрудника, принятого на полугодовой период и сотрудника принятого на один месяц не может быть одинаковой. Кроме того, для сезонного персонала целесообразно выделение тех, кто работал в фирме в предыдущие курортные сезоны. Можно считать, что уровень специальной подготовки у этой группы выше, т.к. они знакомы со структурой фирмы, взаимодействием подразделений, корпоративными требованиями и т.д.

Для постоянного и условно-постоянного персонала предприятия туристической сферы весь набор функций по управлению персоналом реализуется или, по крайней мере, может быть реализован. Для персонала, принимаемого только на период курортного сезона, задачи, связанные с развитием, повышением квалификации, мотивацией и стимулированием не решаются, в связи с неэффективностью вложений в человека, работающего короткое время. В условиях аврального набора персонала перед началом курортного сезона работники кадровой службы физически не успевают качественно выполнить привлечение и отбор сезонного персонала, а говорить об исследовании и оценке сезонного персонала в туризме Крыма не приходится.

Повышение качества управления сезонным персоналом фирмы можно обеспечить путем организации разных схем управления персоналом для разных групп работников. Так деление сезонных работников по группам в зависимости от продолжительности трудового договора, позволит дифференцировать системы мотивации, стимулирования и контроля для разных групп сезонных работников.

Методика анализа персонала должна включать в себя выявление тех сезонных или временных сотрудников фирмы, которые имеют с длительные трудовые отношения с предприятием, хотя и с перерывами. При отборе временных работников приоритет следует отдавать работникам, ранее уже работавшим в учреждении, но уволенным в связи с завершением курортного сезона. Преимущество таких работников заключается в том, что они уже знакомы со спецификой организации деятельности фирмы, корпоративной культурой, в меньшей степени нуждаются в обучении.

Особая проблема управления персоналом – сокращение численности работников в осенне-зимний период. Это болезненный процесс, т.к. в целом ряде случаев уволенные не имеют никаких социальных гарантий, у них нет возможности получать пособие по безработице в центрах занятости и т.д.

Не удивительно, что руководители предприятий туристической сфере стремятся хотя бы частично избавиться от проблем, связанных с персоналом. В настоящих социально-экономических условиях в курортной сфере активно развиваются новые более гибкие формы найма рабочей силы, в частности заемный труд.

Заемный труд представляет собой работу, выполняемую работником определенной квалификации, нанятым и предоставленным агентством заемного труда в распоряжение третьей стороны, называемой пользователем, для выполнения работы в пользу последнего. Важным моментом является то, что договорное трудовое отношение, как правило, существует только между заемным работником и агентством заемного труда, при этом работник трудится, следуя указаниям пользователя. Пользователь только частично осуществляет полномочия работодателя.

Применение заемного труда реализуется в виде нескольких схем [2]: аутсортинг, аутстаффинг, лизинг персонала.

Сущность аутсорсинга заключается в передаче организацией на основании гражданско-правового договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Работник, находящийся в штате организации предоставляющей персонал, выполняет свои трудовые обязанности, обслуживая организацию – заказчика персонала.

Как правило, передаются неосновные функции, например, охрана, уборка и т.д. В некоторых случаях передается организация питания.

Аутстаффинг – вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-подрядчик. Эта схема может позволить снизить налоговое давление и реализоваться за счет взаимодействия с частными предпринимателями и предприятиями, находящимися на упрощенной системе налогообложения.

Лизинг персонала – управленческая технология, разновидность **аутсорсинга**, позволяющая обеспечить **бизнес-процесс** компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации. Как правило, используется для разовых или периодических работ.

Различия между отмеченными видами заемного труда определяется вопросами управления и найма персонала, продолжительностью трудовых отношений, необходимостью изменения организационной структуры в дальнейшем.

В основе использования заемного труда главным образом лежат экономические причины. К таким причинам можно отнести: возможность сосредоточиться на ключевых аспектах деятельности, снизить уровень налогового давления, необходимость выполнения обязательных норм, частично снять остроту проблемы набора персонала, переложить моральную ответственность при сокращении персонала на сторонние фирмы и т.д.

В этом случае состав функций управления персоналом для заказчика намного уже и требует меньше трудовых затрат. Управление персоналом сводится к диспетчеризации работ и контролю выполнения заданий.

**Выводы.** Актуальность проблемы удлинения главного туристического сезона в Крыму и выравнивания сезонных колебаний в сфере туризма очевидна. В любом случае влияние сезонности негативно сказывается на результатах деятельности туристического предприятия и туристической отрасли в целом. Возможности прямого воздействия на процессы, вызывающие сезонные колебания, ограничены. Но необходимо учитывать их действие при совершенствовании системы управления технологическими, организационными процессами, и процессов управления персоналом.

Нестабильный спрос на выпускаемую продукцию вызывают необходимость перехода к новым взглядам на понимание сущности, содержание принципов, систем и методов управления персоналом.

Применение нестандартных форм привлечения персонала в туристическом бизнесе в Крыму будет расширяться, несмотря на наличие проблем организационного и правового характера. Этому способствуют как чисто экономические факторы, так и факторы, связанные с управлением персоналом. В этом случае следует определить перечень профессий, для которых такая форма занятости приемлема, и не приведет к снижению качества обслуживания туристов.

Использование новых форм найма персонала позволит работникам кадровой службы сосредоточиться на проблемах управления тем персоналом, который определяет качество туристической услуги. Сезонность усложняет классификацию персонала как объекта управления, приводит к необходимости построения различных схем управления персоналом для постоянных, условно-постоянных и сезонных сотрудников. Каждая схема управления имеет свое функциональное наполнение.

Выиграют те туристические компании, которые всех, даже временных сотрудников попытаются сделать частью коллектива, постараются вовлечь их в корпоративные мероприятия и организуют их мотивацию. В этом случае фирма сможет избежать негативных последствий сезонного и нестандартного найма персонала.

#### **Источники и литература:**

1. Гимпельсон В. Е. Нестандартная занятость в российской экономике. / В. Е. Гимпельсон, и Р. И. Капелюшников. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006. – 386 с.
2. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудоу сфері / А. М. Колот // Україна : Аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 3–14
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учебное пособие]. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
4. Цюхля С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії / С. Ю. Цюхля // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2009. – Том 22 (61), №2. – С. 373–380.
5. Ясонова М. А. Современные тенденции развития туризма крымского региона / М. А. Ясонова // Экономика и управление. – 2013. – № 2 – С. 151–154.