

УДК 338.48:658.3

А. Г. Панова

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Москва,
e-mail: panovaag@list.ru

ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: влияние, кадры, реструктуризация, деятельность, туризм, предприятие, рынок, конкурентоспособность, процесс, кадровая политика.

В статье показано влияние кадровой реструктуризации на деятельность туристского предприятия. Установлено, что кадровая политика в сложившихся условиях должна быть интегрирована в стратегию развития туристского предприятия, то есть разрабатывать кадровую политику необходимо с учетом жизненного цикла туристского предприятия. Проведенный анализ позволил определить, что наиболее эффективной будет комплексная реструктуризация, а не отдельные, локальные изменения в любой одной сфере деятельности туристского предприятия. Причем, процесс осуществления комплексной реструктуризации надо начинать с кадровой реструктуризации, то есть с подбора кадров, которые бы соответствовали целям реструктуризации, особенно это касается управленческого состава. Обосновано, что для успешного функционирования туристские предприятия должны преобразовать свои структуры так, чтобы они имели потенциал для решения новых задач, которые диктуются рынком, то есть возникает объективная необходимость кадровой реструктуризации туристских предприятий как многоаспектного и взаимозависимого комплекса преобразовательных мероприятий, процессов, методов, которые служат для повышения их конкурентоспособности и касаются следующих аспектов деятельности: кадровая служба, кадровая политика, организационная структура управления, кадровый потенциал, система обучения и развития персонала.

A. G. Panova

Russian State University of Tourism and Service, Moscow, e-mail: panovaag@list.ru

THE IMPACT OF PERSONNEL RESTRUCTURING ON THE ACTIVITIES OF A TOURISM COMPANY

Keywords: impact, personnel, restructuring, activity, tourism, enterprise, market, competitiveness, process, personnel policy.

The article shows the impact of personnel restructuring on the activities of a tourism company. It is established that the personnel policy in the current conditions should be integrated into the development strategy of a tourist enterprise, that is, it is necessary to develop a personnel policy taking into account the life cycle of a tourist enterprise. The analysis made it possible to determine that the most effective would be a comprehensive restructuring, rather than individual, local changes in any one area of activity of a tourism enterprise. Moreover, the process of implementing a comprehensive restructuring should begin with personnel restructuring, that is, with the selection of personnel who would meet the goals of the restructuring, especially for the management staff. It is proved that for successful functioning, tourism enterprises must transform their structures so that they have the potential to solve new tasks dictated by the market, that is, there is an objective need for personnel restructuring of tourism enterprises as a multidimensional and interdependent complex of transformative measures, processes, methods that serve to increase their competitiveness and relate to the following aspects of activity: personnel service, personnel policy, organizational structure of management, human resources potential, staff training and development system.

Введение

В последние годы в экономике России акцент сделан на развитие рыночных отношений. Это способствовало увеличению числа туристических предприятий, которые теперь действуют более независимо. Однако с ростом сектора возникли проблемы, такие как нехватка квалифицированных специалистов и старение кадров.

Следовательно, в современных условиях сервисной деятельности важно понимать, что человек является ключевым элементом обслуживания, а успех туристического предприятия зависит от того, насколько эффективно сотрудники используют свой творческий потенциал. Поэтому необходимо не только активировать их способности, но и организовать рабочий процесс для до-

стижения максимальной эффективности. Также необходимо особое внимание уделить решению проблем кадровой реструктуризации туристских предприятий.

Деятельность персонала в индустрии туризма и гостеприимства исследовали Т.Г. Дронова [1], А.И. Ковалёв [2], Ю.Н. Короленко [3], Т.Л. Краснодар [4], М.А. Морозов [10], Т.В. Рассохина [12], Г.С. Ульянов [14] и др. Тем не менее, все еще существует достаточно широкий круг проблем, связанных с исследованием аспектов не только кадровой реструктуризации, но и комплексной оценки кадрового потенциала туристского предприятия.

Целью исследования является оценка влияния кадровой реструктуризации на деятельность туристского предприятия.

Материалы и методы исследования

Статья основана на теоретических и методологических разработках в области оценки персонала, а также современных подходах к организации, менеджменту и экономике в туристской сфере. В исследовании использованы работы специалистов в туристской сфере. При этом в процессе исследования применялись различные методы.

Логическое обобщение использовалось для обоснования задач и уточнения ключевых понятий. Статистические группировки помогли проанализировать кадровую ситуацию на туристских предприятиях. Анкетирование, экспертные оценки и ранжирование использовались для диагностики кадрового потенциала. Для создания подходов к оценке результатов работы туристских предприятий с учетом кадрового потенциала применялся аппарат математической логики. Методы анкетирования и наименьших квадратичных отклонений использовались для разработки рекомендаций по оценке качеств кандидатов на руководящие должности.

Результаты исследования и их обсуждение

Процесс эволюции управленческой мысли обусловил необходимость изменения подходов к определению места и роли, которая отводится персоналу в обеспечении развития туристского предприятия. Анализ опыта разных стран свидетельствует о повышении значимости человека, его знаний, навыков, умений в ходе обеспечения эффективности социально-экономического развития.

В то же время развитие кадрового потенциала туристского предприятия является приоритетной задачей, а эффективное использование рабочих ресурсов становится ключевым фактором, отличающим один бизнес от другого. Для этого необходима четкая кадровая политика, которая должна разрабатываться как на уровне государства, так и внутри самого туристского предприятия. Она должна быть интегрирована в стратегию развития туристического бизнеса, учитывая ее влияние на экономические аспекты.

В нашем исследовании мы выделили восемь этапов изменения приоритетов кадровой политики, подчеркивая, что персонал является уникальным ресурсом для туристского предприятия, поскольку, во-первых, он является наименее мобильным ресурсом (нельзя часто менять численность персонала, так как этому будут препятствовать как минимум юридические ограничения); во-вторых, интенсивные изменения, проведенные в структуре персонала, должны осуществляться в сторону улучшения его качества. С учетом этих особенностей можно прийти к выводу, что наиболее мобильной характеристикой персонала является эффективность его функционирования на туристском предприятии.

Одной из материальных основ развития экономики является индустрия туризма, от результатов и темпов преобразования и развития которой зависит эффективность других видов экономической деятельности, а также материальное благосостояние населения, поэтому вопросы исследования процесса реструктуризации туристских предприятий остаются важными.

Реструктуризация в современных условиях является признанным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий [5, 7, 16]. При этом множество туристических компаний стремится быстро адаптировать свою структуру к новым условиям, а умение эффективно внедрять эти изменения критически важно для поддержания конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в отрасли.

Но недостаточно оптимизировать один или несколько видов деятельности туристского предприятия, так как реструктуризация должна касаться всех аспектов его деятельности. Любые преобразования на туристском предприятии вызывают изменения функций управления, поэтому встает вопрос

подготовленности кадров к выполнению новых функций, оценки, мотивации труда и конфликтологии.

Во время кризиса туристические компании сталкиваются с серьезными проблемами, где ключевой из них является утрата квалифицированных специалистов, что негативно влияет на эффективность работы. Также наблюдается низкая трудовая дисциплина, а уровень квалификации как рядовых сотрудников, так и руководителей оставляет желать лучшего.

Кроме того, в коллективе часто возникает плохой морально-психологический климат, что снижает мотивацию работников, уменьшает их инициативность в решении организационных задач и может приводить к конфликтам между руководством и персоналом. Поэтому процесс реструктуризации необходимо начинать с кадровой реструктуризации, поскольку на первый план выходят проблемы соответствия кадров туристского предприятия целям реструктуризации.

Основной задачей кадровой реструктуризации является обеспечение туристского предприятия необходимыми кадрами. Поэтому целесообразно кадровую реструктуризацию классифицировать так процесс, который необходимо осуществлять на каждом этапе развития туристского предприятия. Это объясняется тем, что примерно через 2-3 года, а для некоторых сфер туризма через полгода, знания человека «устаревают», меняются приоритеты туристского предприятия, общества, государства, а на каждом этапе жизненного цикла туристского предприятия требуются сотрудники, отвечающие требованиям сложившейся ситуации.

Здесь также важна реструктуризация сознания работников. Это связано с тем, что предприятие и его персонал болезненно реагируют на изменения, вызванные внешними и внутренними факторами [6, 8, 15]. Эта проблема затрагивает как кризисные туристические компании, так и успешные, где изменения в масштабах бизнеса или рыночных условиях требуют корректировки системы управления для поддержания эффективности работы. Поэтому необходимо убеждать людей в том, что управление изменениями является постоянным требованием, а не чем-то таким, что возникает периодически.

Исследования выявили, что туристические предприятия сталкиваются с рядом

общих проблем. К ним относятся старение кадров, избыток персонала, нерациональное соотношение между основным составом и руководством, а также высокая текучесть кадров. Также отмечается неэффективное использование трудовых ресурсов и низкие зарплаты. При этом современное туристическое предприятие представляет собой сложную систему, где успешная работа зависит от правильной организации структуры, а эффективное управление информационными и финансовыми потоками имеет решающее значение. Также важно, чтобы руководители и сотрудники четко понимали задачи, стоящие перед туристской организацией и каждым работником.

Практика показала, что эффективность функционирования любой системы управления определяется вкладом в достижение ее генеральной цели. В этих условиях система управления персоналом является важным элементом работы туристического предприятия, так как она затрагивает все его аспекты и влияет на эффективность других отделов. Если отдел продаж или рекламная команда не достигают своих целей, то это может свидетельствовать о проблемах в управлении кадрами. Часто оказывается, что в этих подразделениях работают неподходящие сотрудники, которые недостаточно мотивированы или не обладают необходимыми навыками.

В этих условиях кадровая реструктуризация должна проводиться в несколько этапов, причем преобразования на каждом этапе могут осуществляться параллельно [9, 11, 13]. Она предусматривает: переосмысление работы кадровой службы туристского предприятия (создание службы управления персоналом); анализ кадровой политики; диагностику кадрового потенциала туристского предприятия; создание или реформирование системы обучения и развития персонала; определение эффективности кадровой реструктуризации.

Причем важно учесть, что пересмотр или введение новшеств в любом аспекте повлекут изменения в других. При этом в современных условиях туристическим компаниям требуется реструктуризация для повышения экономической эффективности, что также подразумевает разработку механизмов, которые помогут адаптироваться к рыночным изменениям. Однако негативные факторы усложняют этот процесс и увеличивают его продолжительность.

Заключение

Подводя итоги можно отметить, что кадровая политика в сложившихся условиях должна быть интегрирована в стратегию развития туристского предприятия, то есть разрабатывать кадровую политику необходимо с учетом жизненного цикла туристского предприятия. При этом одним из инструментов адаптации туристских предприятий в современных условиях является реструктуризация, поэтому особое внимание уделено рассмотрению вопросов социально-экономической необходимости и содержания процесса реструктуризации.

Проведенный анализ позволил определить, что наиболее эффективной будет комплексная реструктуризация, а не отдельные, локальные изменения в любой одной сфере деятельности туристского предприятия. Причем, процесс осуществления комплексной реструктуризации надо начинать с кадровой реструктуризации, то есть с подбора кадров, которые бы соответствовали целям реструктуризации, особенно это

касается управленческого состава. С учетом того факта, что реструктуризация – это процесс, который проводится не только в период кризиса туристского предприятия, но и с целью адаптации его к меняющимся условиям внешней среды, то нужна классификация кадровой реструктуризации.

Следовательно, для успешного функционирования туристские предприятия должны преобразовать свои структуры так, чтобы они имели потенциал для решения новых задач, которые диктуются рынком, то есть возникает объективная необходимость кадровой реструктуризации туристских предприятий как многоаспектного и взаимозависимого комплекса преобразовательных мероприятий, процессов, методов, которые служат для повышения их конкурентоспособности и касаются следующих аспектов деятельности: кадровая служба, кадровая политика, организационная структура управления, кадровый потенциал, система обучения и развития персонала.

Библиографический список

1. Дронова Т.Г. Развитие туристского кластера Республики Хакасия: кадровые аспекты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 2-1. С. 298-302.
2. Ковалёв А.И., Маневич Я.В., Шумков В.В. Рынок туристских услуг: антикризисное управление персоналом как каналлизатор конкурентоустойчивости компании // Социально-экономическое пространство регионов. 2024. Т. 18, № 1. С. 19-27.
3. Короленко Ю.Н. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации туристического рынка // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 608-612.
4. Краснодар Т.Л. Развитие кадрового потенциала индустрии туристских услуг Приазовья России // Векторы благополучия: экономика и социум. 2024. Т. 52, № 2. С. 110-124.
5. Лебедев К.А. Маркетинговые технологии стимулирования рекреационно-туристического потенциала регионов // Актуальные проблемы экономики. 2014. Т. 161, № 11. С. 186-190.
6. Лебедев К.А. Эффективность и конкурентоспособность предпринимательских структур АПК Крыма на зарубежных рынках: теоретико-методологические и практические аспекты. Симферополь: Фактор, 2008. 116 с.
7. Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования рынка молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 193. С. 168-171.
8. Лебедева О.Е. Формирование механизма функционирования регионального продовольственного рынка // Вестник Харьковского НАУ им. В.В. Докучаева. Серия «Экономические науки». 2007. № 6. С. 245-250.
9. Матюнина О.Е., Кожина В.О., Жакевич А.Г., Афанасьева Ю.С., Лебедева О.Е. Совершенствование финансового обеспечения акционерных обществ // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81). С. 837-840.
10. Морозов М.А., Морозова Н.С. Инновационные подходы к управлению персоналом в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой нормальности // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15, № 5 (97). С. 17-24.
11. Панова А.Г. Повышение качества управления персоналом на предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 100-104.

12. Рассохина Т.В., Трофимов А.Е., Орешкина А.К., Зорин И.В., Богинская Ю.В. Педагогические аспекты полиотраслевой подготовки кадров для развития здоровьесберегающего туризма // Человеческий капитал. 2024. № 6 (186). С. 167-173.
13. Силка Д.Н., Лебедев К.А. Совершенствование системы ценообразования в строительстве // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-2 (69). С. 431-436.
14. Ульянов Г.С., Калишевский С.В. Перспективы использования искусственного интеллекта в управлении персоналом туристского предприятия // Российские регионы: взгляд в будущее. 2024. Т. 11, № 1-2. С. 82-91.
15. Demkina N.I., Kostikov P.A., Lebedev K.A. Formation of professional competence of future specialists in the field of information environment // Espacios. 2019. Vol. 40. № 23. P. 3.
16. Nikolskaya E.Y., Lepeshkin V.A., Kulgachev I.P., Matveev A.A., Lebedeva O.Y. Perfection of quality management of hotel services // Journal of Environmental Management and Tourism. 2020. Vol. 11. № 2 (42). P. 417-421.