

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СЕМЕНОВ ВАСИЛЬ ФЕДОРОВИЧ

НСЧЕВА НАТАЛЯ ВАЛЕРІЇВНА

МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ КОНТЕКСТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

МОНОГРАФІЯ

Одеса – 2019

УДК 338.48-54: 331.108.26
С 30

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Одеського національного економічного університету
(протокол № 2 від 30.10.2018 р.)*

Рецензенти:

Бельтюков Є. О., доктор економічних наук, професор, Одеський національний політехнічний університет;

Немченко В. В., доктор економічних наук, професор, Одеська національна академія харчових технологій.

Автори:

Семенов Василь Федорович, професор, доктор економічних наук;

Нечева Наталя Валеріївна, старший викладач, кандидат економічних наук.

Семенов В. Ф.

С 30 Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева. – Одеса: Бондаренко М. О., 2019. – 258 с.

ISBN 978-617-7613-50-2

Монографія професора, доктора економічних наук Семенова Василя Федоровича та старшого викладача, кандидата економічних наук Нечевої Наталі Валеріївни висвітлює низку сучасних, науково-методичних і теоретичних підходів до проблем ефективного управління персоналом підприємств національної курортно-рекреаційної сфери України з макроекономічних позицій. Аналізуються методи управління і регулювання розвитку рекреації і туризму в сучасних умовах та зазначаються макроекономічні аспекти людського розвитку як базової сутності персоналу сучасних підприємств туристичного і курортно-рекреаційного бізнесу.

Матеріали монографії розраховано на керівників і фахівців сфери управління туристичного, готельно-ресторанного та санаторно-курортного бізнесу, викладачів, наукових працівників, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів.

УДК 338.48-54: 331.108.26

ISBN 978-617-7613-50-2

© Семенов В. Ф., 2019
© Нечева Н. В., 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
I. МАКРОЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ	11
1.1.Макроекономічне регулювання курортно-рекреаційної сфери: сутність поняття та проблеми визначення.....	11
1.2. Формування теоретичної парадигми ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах макроекономічного регулювання	23
1.3. Традиційні та нові підходи до проблеми макроекономічного регулювання та ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	44
1.4. Макроекономічні і інші детермінуючі фактори забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	65
II. ОСНОВНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ І ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ.....	80
2.1. Тенденції розвитку середовища функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	80
2.2. Дослідження досвіду застосування методів оцінки забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	99
2.3.Організаційно-економічні механізми і нові підходи до ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	127
III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ.....	141
3.1. Методи залучення персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери	

до процесів підвищення якості та оцінки санаторно-медичних послуг.....	141
3.2. Удосконалення методів виміру мотивації та послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	157
3.3.Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.....	173
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	188
ДОДАТКИ.....	215

ПЕРЕДМОВА

У наш час в усьому світі бізнес, спрямований на прийом іноземних туристів (в'їзний туризм), на відміну від будь-якого іншого бізнесу, зберігає темпи свого розвитку навіть під час енергетичних, валютних і економічних криз. Щорічний приріст прибутків від туризму постійно зростає й ця галузь стає безперечним лідером серед експортних груп світового господарства. Економічно розвинені країни світу приділяють розвитку рекреації і туризму величезне значення.

Для багатьох країн туризм разом з рекреацією і курортами, є визначальною галуззю економіки й тому цю сферу слід розглядати як частину світового господарства, пов'язану з опануванням територій для відпочинку, профілактичного та реабілітаційного лікування, туризму. В окремих країнах він дає чималі прибутки у загальній економічній діяльності, випереджаючи іноді промисловість та сільське господарство. Навіть у США землі, зайняті під рекреаційний комплекс (хоч і в 10 разів менші за площею, ніж сільськогосподарські), дають щорічний прибуток утричі більший.

Багатофункціональна система рекреації і туризму умовно поділяється на три групи: 1) лікувально-оздоровчий (санаторно-курортне лікування та оздоровлення); 2) пізнавальний (туризм); 3) економічний (регенерація робочої сили, сфера господарчої діяльності).

Розвиваються пізнавальний спортивний, оздоровчий і інші види рекреації. Але глобальні негативні тенденції впливу на організм людини з боку довкілля, високий рівень інтенсифікації праці, соціальні негаразди, політична нестабільність, психологічні стреси, показники здоров'я, що постійно погіршуються в умовах урбанізації, інші негативні прояви сучасного життя людей потребують замиського короткого відпочинку, отримання рекреаційних послуг. За наявності рекреаційного потенціалу ринкова економіка сприяє реалізації різноманітної рекреаційної діяльності людини, швидкому зростанню ринку курортно-рекреаційних послуг.

Рекреаційний потенціал – уся сукупність природних, культурно-історичних і соціально-економічних передумов для організації рекреаційної діяльності на певній території.

Виділяють рекреаційні ресурси і рекреаційні ландшафти. Рекреаційні ресурси використовують для відпочинку, лікування, туризму. Рекреаційні ландшафти (зелені зони, лісопарки, курорти, мальовничі місця тощо) здійснюють непрямий вплив на здоров'я і виконують роль неявного відновлювача виробничих функцій людини.

Водночас, якщо раніше курортно-рекреаційні системи були зорієнтовані на масове оздоровлення населення, то зараз головною парадигмою є лікувальні заходи, застосування нових методик лікування, реабілітації, оздоровлення, впровадженні новітніх технологій діагностики і лікування, використання нетрадиційних методів, спрямованих на надання якісного санаторно-курортного лікування і ефективність оздоровчого процесу в санаторіях і на курортах в цілому.

Відповідно, сьогодні змінюється специфіка туристичного попиту, підвищенні інтересу саме до лікувальної складової курортно-рекреаційного продукту. Попит на бальнеологічні курорти за останні три роки виріс більш, ніж на 50%, на пансіонати з лікуванням – на 15%. Сьогодні курортно-рекреаційний попит має тенденції зміни у бік індивідуалізації відпочинку, підвищення потреби в лікувальній складовій і зменшенні терміну перебування на курорті [29,с. 87].

Усі ці чинники змушують підприємства курортно-рекреаційної сфери змінювати відношення до принципу організації курортної діяльності, звертати увагу на вдосконалення санаторно-курортного обслуговування, надання якісних лікувально-оздоровчих послуг, психологічного комфорту, що практично неможливе без трансформації підготовки персоналу з новими ґрунтовними знаннями у сфері управління і регулювання діяльності курортно-рекреаційної сфери. Тому в нашій країні особливого значення набувають питання ефективного управління

підприємствами та вирішення проблем, які існують в курортно-рекреаційному, у тому числі у курортно-оздоровчому менеджменті.

Невід'ємною складовою управління підприємством є система управління персоналом, ефективність якої є запорукою й найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери, де актуалізується конкурентна боротьба на ринку послуг. Незважаючи на збереження та посилення ринкових позицій підприємств даної сфери, питання ефективного управління персоналом не мають однозначного вирішення, адже більшість санаторіїв та інших курортних підприємств переживають нелегкі часи й через це залишають питання якісного формування й ефективного розвитку персоналу поза увагою. На жаль, в Україні управлінню персоналом значна увага приділяється переважно на теоретичному рівні.

Серед зарубіжних учених, що дослідили процеси прийняття управлінських рішень та їхню ефективність, слід виділити роботи М. Амстронга, Г. Беккера, С. Л. Блюміна, Р. Бояциса, В. Врума, А. А. Вороніна, Г. Ганта, Ф. Герцберга, М. В. Губко, Р. Дафта, Г. Десслера, П. Друкера, Г. Емерсона, В. А. Квартальнова, Е. Лоулера, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, М. Мескона, Р. Оуена, Л. Портера, А. Сміта, І. Тейлора, Д. Торрінгтона, А. Файоля, Г. Форда та ін.

Значний внесок у розв'язання проблем формування, управління й розвитку персоналу з урахуванням сучасних потреб висвітлено в роботах багатьох українських учених, серед яких: В. П. Антонюк, Д. Б. Богиня, Н. І. Верхоглядова, О. А. Грішнова, А. М. Колот, О. О. Корогодова, М. Д. Романюк, М. В. Семикіна. Аналіз наукових джерел з проблематики макроекономічного регулювання господарської діяльності у туристично-рекреаційній сфері свідчить, що українським вченим належить значний теоретичний внесок. Вагомими є теоретичні доробки вчених, що репрезентують туристичну науку: Г. П. Андрєєвої, М. В. Босовської, Н. І. Ведмідь, В. Ф. Кифяка, С. В. Мельниченко, В. Ф. Семенова,

Т. І. Ткаченко, Л. М. Томаневич та ін. Незважаючи на активізацію дослідницьких зусиль, спрямованих на аналіз питань розвитку туризму і рекреації в цілому, певні аспекти регулювання цієї сфери з боку держави залишаються й досі недостатньо вивченими. Бракує досліджень, присвячених теоретичному осмисленню питань ефективності управління персоналом підприємств і вдалого втілення теоретичних ідей у практику суб'єктів і об'єктів означеної сфери на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Основними причинами незадовільного стану туризму і рекреації України є недостатній рівень: 1) теоретичного осмислення сутності туризму і рекреації як суспільного явища; 2) ресурсної бази курортно-рекреаційної сфери; 3) значущості туризму і рекреації як прибуткового виду економічної діяльності; 4) макроекономічного регулювання функціонування усіх сегментів, суб'єктів і об'єктів цієї сфери, у тому числі трудових ресурсів та персоналу підприємств. Наявні результати досліджень у сфері туризму і рекреації обґрунтовують підходи до розв'язання проблем впливу на подальший розвиток курортно-рекреаційних підприємств.

Відомі три рівні впливу на діяльність підприємств туристично-рекреаційної сфери, у тому числі й її курортно-рекреаційного сегменту: макроекономічне регулювання; регіональне управління; саморозвиток підприємств. Світова практика функціонування розвинених економік світу доводить, що високу конкурентоспроможність господарської діяльності та стабільне економічне зростання значною мірою забезпечують саме ефективні механізми макроекономічного регулювання, у тому числі регулювання курортно – рекреаційної сфери й усіх її сегментів, суб'єктів і об'єктів з боку держави.

З макроекономічної точки зору, в ринковій економіці практично неможливо повністю усунути безробіття як явище. Природний рівень безробіття становить 5-7% від загальної чисельності населення. І для того,

щоб забезпечити цей бажаний результат, слід вживати активні заходи з підтримання природного рівня безробіття, який в свою чергу забезпечить нормальне функціонування економіки країни і життя кожної людини. Не останню роль у вирішенні питань безробіття відіграє саме курортно-рекреаційна сфера, адже, скажімо, для вирішення питання пов'язаного з рівнем та кількістю безробітних в країні, вітчизняними економістами доводилась теза про необхідність створення нових робочих місць.

Нове робоче місце – це робоче місце, яке створюється на новому або вже існуючому підприємстві, на період від 12 місяців. Процес створення такого одного нового робочого місця найдорожчий в промисловості, а найдешевший – у сегменті послуг, до якого й відноситься курортно-рекреаційна сфера.

Макроекономічний (державний) рівень особливо важливий, й саме тому необхідна цілісна система макроекономічного регулювання, яка відповідала б сучасним і перспективним вимогам динамічного розвитку та реалізовувалась би на різних рівнях: державному, регіональному та окремого підприємства. З огляду на вищезазначене, констатуємо, що ефективне макроекономічне регулювання потребує подальшого фундаментального наукового дослідження та практичного методичного забезпечення. Оскільки, незважаючи на численні дослідження, навіть питання дефініції макроекономічного регулювання досі є дискусійним, постає проблема вдосконалення понятійного апарату, що певною мірою посилює актуальність дослідження.

Автори розглядають питання теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо принципів, напрямів, прикладного інструментарію та ефективності управління персоналом підприємств туристично – рекреаційної сфери в умовах модернізації та макроекономічного регулювання економіки. У монографії здійснено спробу обґрунтувати, що розвиток курортно-рекреаційної сфери в Україні як пріоритетного сектору національної економіки, потребує не тільки

ефективного використання наявних курортно-рекреаційних ресурсів, а й активного застосування механізмів, інструментів і важелів державного або макроекономічного регулювання.

Розвиток теоретичних положень управління туризмом на принципах сталості на макро-, мезо- та мікрорівнях дозволить основним суб'єктам управління реалізувати відповідні цілі розвитку: на макроекономічному або національному рівні – забезпечення постійного розвитку, ефективного використання і відновлення ресурсної бази особливо санаторно-курортного напрямку, одним з головних векторів якого є трудові ресурси або персонал підприємств, оцінювання чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при управлінні персоналом.

Матеріал, викладений у монографії, може бути корисним студентам, що навчаються за спеціальностями «туризм» і «готельно-ресторанний бізнес», сприятиме майбутнім фахівцям з організації й управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом у набутті теоретичних знань і навичок роботи в умовах змін, розвивати стратегічне мислення і системний підхід до вирішення проблем галузей і секторів сфери туризму.

I. МАКРОЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

1.1. Макроекономічне регулювання курортно-рекреаційної сфери: сутність поняття та проблеми визначення

Державна політика протягом другої половини ХХ і почату ХХІ століття через недосоконалість ринку і неефективний розподіл ресурсів акцентувалася на необхідності втручання держави в економіку. І в сучасних умовах, через посилення концентрації й централізації виробництва, загостренн соціальних проблем продовжується і ще актуальнішим стає дослідження проблем, пов'язаних з неефективним використанням і відтворенням ресурсного потенціала усіх суб'єктів національної економіки, як базисного рівня розширення економічних функцій держави.

Держава покликана збалансовувати існування в ринковій економіці таких вад, як наявність суспільних благ і природних монополій, зовнішніх впливів і неповноти інформації про ринки. Ринок сам по собі не в змозі рівномірно й справедливо розподіляти прибутки і нездатний реалізовувати соціальні програми, приводити до стабільних макроекономічних результатів. Необхідна скоординована макроекономічна політика, коли держава, з одного боку, бере на себе роль регулятора і розподільника прибутків, а з іншого - захищає тих, хто через якісь причини втратив джерело прибутку або переживає інші складнощі. «Державі за таких умов притаманне піклування про утворення і розвиток інфраструктури для охорони і відновлення здоров'я населення. Усе вищесказане має пряме відношення до стану регулювання туристично-рекреаційної сфери, як комплексу галузей, безпосередньо пов'язаних з рівнем життя, добробутом населення, соціальним розвитком території» [180]. Дана сфера оригінальних і необхідних для населення послуг особливо гостро відчуває

необхідність участі суспільства в особі держави у створенні сприятливих умов для функціонування ринку туристичних і рекреаційних (відновлювальних) послуг, незалежно від їхнього виду й характеру споживання. З іншого боку, макроекономічна політика стає усе більш важливим інструментом усунення на основі державного регулювання найбільш явних недоліків функціонування туризму і рекреації, що мають місце в Україні.

Наявний курортно-рекреаційний потенціал України дозволяє ставити завдання ефективного відтворення людських ресурсів нації шляхом оздоровлення, забезпечення повноцінного відпочинку громадян, шляхом перетворення курортно-рекреаційної сфери на вагоме джерело створення нових робочих місць та наповнення державного і місцевих бюджетів. Зазначені проблеми неможливо вирішити без підтримки держави, хоча туристично-рекреаційна сфера є специфічним і досить складним об'єктом макроекономічного регулювання.

Відомі широкому загалу науковців терміни “макроекономічне регулювання”, “макроекономічна координація” споріднені з відомими ще з радянських часів поняттями «державне регулювання», “господарський механізм”, “організаційно-економічний механізм”. Усі вони певною мірою відображають комплекс заходів, за допомогою якого досягається збалансованість системи національної економіки. Об'єктивна необхідність макроекономічного регулювання пояснюється потребою подолання вад ринкового саморегулювання та виконання економічних функцій держави.

Сьогодні стає все більш очевидним запізнення у задоволенні усього комплексу соціальних, екологічних та економічних інтересів людей, реципієнтів підприємств рекреації і туризму, підтримка конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності на засадах економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної дисципліни у порівнянні з моментом виникнення відповідних проблем.

Ми бачимо як швидко втрачається досвід минулого, принципово ускладнюються задачі розвитку суб'єктів курортно-рекреаційної сфери, що пов'язано з їх взаємозалежністю, виникає і збільшується відстань між складністю і новизною завдань, з одного боку, і формами, методами й підходами регулювання, напрацьованими в минулому, – з іншого боку, підвищується ймовірність стратегічних несподіванок, адже за сучасної парадигми глобальної конкуренції нормою може бути не рівноважний стан, а невпинна зміна тенденцій в усіх сферах господарської взаємодії. А між тим туризм у багатьох країнах світу стає пріоритетним напрямом розвитку національної економіки, що зумовлено не тільки його динамічністю, високою прибутковістю, але й великим позитивним соціально-економічним і культурним впливом [145].

Саме тому зараз очевидно є необхідність здійснення ефективних заходів з регулювання процесів використання трудових ресурсів курортно-рекреаційної сфери. Особливо це стосується питань, пов'язаних зі створенням ефективної системи управління персоналом для працюючої категорії громадян. При генеруванні програм розвитку сфери туризму і рекреації важливо акцентуватися на макроекономічних пріоритетах організації та ефективного управління персоналом, концепції людських відносин, гідному працевлаштуванні економічно активної частини населення, всебічному розвитку особистості. Досвід розвинутих країн і прагнення України до європейського співтовариства вказує на необхідність синтезу методів ринкового стимулювання господарюючих систем в регіонах з методами регулювання з центру. Ефективне управління розвитком персоналу підприємств туристично-рекреаційної сфери неможливе без наявності всебічного регулюючого впливу з боку держави на макроекономічному рівні.

Перед тим, як визначити поняття «макроекономічне регулювання туристично-рекреаційної сфери», слід відзначити неоднозначність у його визначенні і трактуванні. Ретроспективний аналіз поняття

«макроекономічне регулювання» показує, що «макроекономічні теорії XVIII-XIX ст. виконували здебільшого суто теоретичну функцію, але історичний досвід господарського розвитку світової економіки дає підстави констатувати об'єктивний характер впливу держави на економічні процеси, хоча ступінь цього впливу на окремих етапах розвитку національних економік був неоднаковим» [57]. Найбільш глибоко обґрунтував необхідність державного впливу на різні сфери економіки англійський економіст Дж.М. Кейнс.

У праці «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей» [95] він: 1) чітко окреслив коло специфічних макроекономічних проблем; 2) запропонував засадничі принципи методології та методики їх аналізу; 3) сформулював завдання економічної політики держави; 4) піддав конструктивній критиці класичну теорію макро- економічного регулювання, що панувала на той час. На противагу класичній теорії ринкового саморегулювання і державного невтручання в економіку Дж.М. Кейнс [95] обґрунтував необхідність широкомасштабного регулювання державою макроекономічних процесів з метою виходу з кризи і післякризового стимулювання економіки.

Праця Дж Кейнса «Загальна теорія відсотка, зайнятості і грошей» (1936) дозволила вийти з найгострішої за всю історію кризи 1929-33, і започаткувала один із провідних напрямів сучасної економічної теорії - систему макроекономічного регулювання її вплив на економічну рівновагу, послаблення економічної нестабільності в країні, здійснення державою фіскальної, монетарної, науково-технічної, структурної, соціальної, регіональної, зовнішньоекономічної політики.

Теоретичні досягнення Кейнса були збагачені його послідовниками «некейнсіанцями» або «посткейнсіанцями». У 70-80-ті роки XX століття практичну функцію виконував неокласичний напрям політичної економії, представлений монетаристською школою, концепцією «економіки пропозицій» та ін. Конкурували з ними інституціонально-соціальний

напряму у розвитку економічної науки, неолібералізм. Об'єктами макроекономічного аналізу є грошовий ринок, ринок робочої сили (в т. ч. ринок праці), економічне зростання, зовнішньоекономічна діяльність, ринок позичкового капіталу та ін. Широко вживаються макроекономічні моделі, особливо моделі сукупного попиту і сукупної пропозиції, модель мультиплікатора, модель економічної рівноваги, грошового ринку, економічного зростання тощо.

Макроекономічне регулювання – спосіб керування економікою, за якого державі, як керуючій надбудові, немає потреби вивчати і оцінювати кожний випадок впливу на систему і давати елементам системи вказівку, рецепт, як на нього реагувати. Для цього існують визначені цілями економічної політики держави стимули й інші інструменти, що направляють реакцію системи на впливи в потрібне русло.

Серед основних інструментів макроекономічного регулювання в умовах ринкової економіки – кошти грошової політики (ставка рефінансування і кредитна емісія Національного банку, резервні вимоги для комерційних банків, операції на відкритому ринку цінних паперів), фіскальної політики (пряме і непряме оподаткування, управління бюджетним дефіцитом), й також політики обмінного курсу валюти (система обмінного курсу – плаваючого або фіксованого, курс обміну валюти).

Макроекономічне регулювання національної економіки необхідне з таких причин: 1) відсутність досконалої конкуренції (натомість є монополії і олігополії); 2) присутність неринкових галузей, "товар" яких не продається на ринку, де ціновий механізм не працює, де держава відповідає за виробництво і змушує громадян водночас оплачувати продукцію (національна оборона, наприклад); 3) необхідність втручання держави у механізм ціноутворення або виділення дотацій при виробництві товарів і послуг в галузях охорони навколишнього середовища, освіти,

охорони здоров'я; 4) наявність ринків, де модель ринкового саморегулювання працює з великою напругою (ринок робочої сили).

З точки зору теорії макроекономічного регулювання економіки – це система знань про сутність, закономірності дії та правила застосування типових методів і засобів впливу держави на перебіг соціально-економічного розвитку, спрямованих на досягнення цілей державної економічної політики. Макроекономічне регулювання призначене для ліквідації неузгодженості (або відхилень від заданої блоком управління траєкторії) та регулювання по критичних параметрах (коли досягається рівень якого-небудь параметра, визнаний критичним, неприпустимим). Механізм макроекономічного регулювання у ринковій системі господарства включає в себе такі три начала: ринковий механізм, фірми і домогосподарства та державу.

Ринковий механізм забезпечує доведення рішень окремих ринкових суб'єктів один до одного, а найголовніше, – він здійснює ув'язку прийнятих рішень через систему цін та конкуренцію. В будь-якій економічній системі існує потреба в певному кількісному відношенні між певними частинами, сферами, галузями, підгалузями тощо.

Найважливішими макроекономічними пропорціями є співвідношення між споживанням і заощадженням; між сукупним попитом і сукупною пропозицією. Дія ринкового механізму ґрунтується на взаємодії між попитом і пропозицією, як на окремих ринках, що функціонують в національній економіці (ринки ресурсів, продуктів, фінансові ринки) так і в масштабі всього національного ринку. В ході взаємодії попиту та пропозиції встановлюється ціна. У ринковій системі домогосподарства виступають власниками ресурсів, які вони поставляють фірмам через ринки ресурсів.

На ринках продуктів домогосподарства є покупцями і від них великою мірою залежить сукупний попит. Фірми є покупцями на ринках ресурсів і продавцями на ринках продуктів. Домогосподарства і фірми

ухвалюють свої рішення свідомо, але на їх економічну поведінку великою мірою впливає держава.

Особливості державного макроекономічного регулювання полягають, з одного боку, в некомерційних цілях, соціальній орієнтації, іноді в директивному (обов'язковому) характері, підтримці приватних підприємств, безпосередньому стимулюванні їх розвитку, а з іншого – в орієнтації на закони й принципи ринку, використанні його атрибутів, форм і методів саморегулювання виробництва і товарообігу продукції. Важливого значення тут набуває раціональне поєднання ринкових і державних методів регулювання, оптимальне співвідношення між ними.

Державне макроекономічне регулювання відбувається на рівні галузей та сфер економіки і передбачає заходи загальноекономічної дії. Оскільки регулювання – це процес, який пов'язує об'єкт, регулятор і орієнтири руху, то державне макроекономічне регулювання пов'язує у справжньому русі макроекономіку (об'єкт), механізм регуляції (регулятор), сукупність завдань і засобів їх вирішення (цілі).

Тут важливо зважати на те, що регулювання відбиває і втілює структуру регульованого об'єкта, а тому його треба відрізнити від управління (вироблення та реалізація рішень), планування (постановка цілей, шляхів, способів і засобів їх досягнення), економічного програмування (підготовка й реалізація програм економічного розвитку) та економічного прогнозування (прогнози макроекономічних показників на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу), хоча плани, програми, прогнози водночас є інструментами державного регулювання.

Аналіз літературних джерел надає підстави зробити висновок про відсутність у науковій літературі єдиних підходів до визначення макроекономічного регулювання, його сутності та складових стосовно розвитку туризму і рекреації. На думку авторів, головною метою макроекономічного регулювання в туристично-рекреаційній сфері в сучасний період є: 1) створення конкурентноспроможних підприємств і їх

сучасних туристично-рекреаційних об'єднань, здатних задовольнити потреби вітчизняних і закордонних громадян у туристичних і рекреаційних послугах, вагомо впливати на розвиток економіки країни і регіонів за рахунок збільшення кількості робочих місць, податкових надходжень до бюджету; 2) здійснення заходів впливу на зростання ефективності використання потенціалу туристично-рекреаційної сфери України в соціально-економічному контексті.

Враховуючи, що туристично-рекреаційна сфера є специфічним і досить складним об'єктом макроекономічного регулювання, вважаємо за доцільне розглядати механізм регулювання її розвитку з боку держави як сукупність заходів які ґрунтуються на нормативно-правовій базі, податковій політиці, приватизації й акціонуванні, створенні інвестиційних умов, що стимулюють туризм, застосуванні як базових, так і нових принципів, форм, методів і засобів суб'єкта регулювання для досягнення визначеної мети та розв'язання протиріч [201].

Актуальними залишаються питання припливу коштів в об'єкти туристичної індустрії, особливо в створення сучасної санаторно-курортної системи на території України. Вищезазначені завдання можуть виконуватись в умовах системної стабільності, позитивної динаміки розвитку, адаптованості до впливу зовнішніх та внутрішніх дестабілізаційних чинників, зменшення вразливості туризму і рекреації, високого рівня привабливості послуг за якісними та доступними ціновими параметрами.

Роль рекреації і туризму, як феномену економічного зростання полягає, *по-перше*, у диверсифікації економіки, особливо в регіонах, які не мають таких основних галузей економіки як промисловість або сільське господарство, *по-друге*, – у створенні підприємствами рекреації і туризму нових робочих місць, можливостей для отримання доходів представниками вразливих груп населення, ліквідації, або пом'якшенні безробіття. З макроекономічної точки зору аксіомою є твердження про те ,

що в ринковій економіці практично неможливо повністю усунути безробіття як явище. Проблема безробіття та зайнятості займає провідне місце в розвитку кожної країни, оскільки саме від цього залежить рівень життя населення та існування людей. Тому зниження рівня безробіття є важливою передумовою підвищення якості життя та потенціалу успішності соціально-економічного розвитку. Природний рівень безробіття становить 5-7% від загальної чисельності населення.

Для України, яка переживає моменти соціально-економічної нестабільності, рівень зайнятості та безробіття населення є вразливим чинником і важливою сферою державного регулювання. Незважаючи на незначне зростання економіки, за останні роки в Україні, кількість безробітних залишається на незмінному рівні, а за останній рік збільшилася на 3,8 %, що можна пов'язати з економічною нестабільністю в державі.

Для того, щоб забезпечити цей бажаний результат, розвиток рекреації і туризму і є тим активним заходом держави з підтримання природного рівня безробіття, який в свою чергу забезпечить нормальне функціонування економіки країни і життя кожної людини. І, *по-третє*, роль рекреації і туризму полягає у розвитку підприємств неявиної інфраструктури, які зможуть здійснювати додаткові поставки товарів і послуг для туристичного бізнесу і тим самим, *по-четверте*, збільшити надходження до місцевих і державного бюджетів, розпочати інвестувати в інфраструктуру регіонів на паритетних засадах, що додатково призведе до підвищення значущості та привабливості відповідних територій.

Загальний економічний ефект досягає свого максимуму через взаємозв'язки між рекреацією і туризмом та іншими місцевими економічними секторами. Поза сумніву, що за описаних умов конкурентні переваги повинні отримати ті підприємства, які гнучко реагують на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, які зробили ставку на людський капітал, що є передумовою і базою для забезпечення формування якісно

нового персоналу підприємств рекреації і туризму. Рівень, стан і механізми регулювання розвитку персоналу, тобто людського потенціалу є вагомими чинниками економічного зростання і конкурентоспроможності підприємств, адже , «інтелект, якщо навіть і виникає, то в усякому разі, не відтворюється в бідності та небезпеці» [76, С.216].

Зрозуміло, що розвиток і на макrorівні і на рівні підприємства залежить від підвищення якості людського потенціалу, який забезпечується різними методами, хоч основним є інвестування. Інвестиції в формування людського капіталу – це форма вкладень в його носія – людину. Вони більш вигідні ніж інвестиції в основний капітал. Завдяки людському капіталу, який є універсальним ресурсом, генеруються нові знання у вигляді новітніх технологій, послуг, інноваційних продуктів, визначаються конкурентні переваги держави, темпи і можливості її модернізації, що сприяє зростанню економіки і національного багатства.

З метою підвищення рівня розвитку людського капіталу на мікроекономічному рівні підприємства здійснюють пошук кваліфікованих кадрів, здійснюють підготовку персоналу відповідно до поточних і перспективних потреб виробництва та забезпечують належний рівень охорони. На макроекономічному рівні напрямками інвестування є:

- витрати на освіту, науку, охорону здоров'я, екологію (видатки з державного та місцевих бюджетів і фондів, що спрямовані на стимулювання розвитку та удосконалення даних галузей);

- витрати на розвиток культурної й духовної сфери (фінансування державних культурно-освітніх, театральних-видовищних програм, підтримка громадських організацій культури і мистецтва та інше);

- соціальні трансферти населенню у грошовій і натуральній формі (пенсії, допомоги, стипендії, дотації та інші виплати із соціального забезпечення, безкоштовні послуги, а також товари, індивідуальні ринкові і неринкові послуги, що надаються конкретним домашнім господарствам);

- пільгове оподаткування (державна надає податкові пільги певним

підприємствам шляхом податкового вирахування (знижки), що зменшує базу оподаткування до нарахування податку та збору, зменшення податкового зобов'язання після нарахування податку та збору, встановлення зниженої ставки податку та збору, звільнення від сплати податку та збору);

- витрати, пов'язані із професійним навчанням і перенавчанням, підготовкою на виробництві, що здійснюються з бюджету й позабюджетних фондів;

- витрати бюджету та позабюджетних фондів на міграцію й пошук економічно значущої інформації;

- витрати на стимулювання зайнятості й розвиток підприємництва (надання субсидій та пільгових кредитів). Тобто, розвиток людського капіталу на макроекономічному рівні досягається державою, шляхом забезпечення ефективної зайнятості населення, збереження його здоров'я, а також духовного і фізичного розвитку.

Тобто, основним суб'єктом, що впливає на розвиток людського капіталу, як основи персоналу підприємств, в Україні, є держава, якою застосовуються стимули і примусові заходи, спрямовані на примноження нації.

Держава для розвитку пріоритетних сфер та галузей здійснює видатки через систему спеціалізованих державних інститутів, оскільки однією із головних умов здійснення видатків бюджету на розвиток людського капіталу є відомча класифікація видатків, яка відображає розподіл бюджетних коштів між головними розпорядниками коштів.

Головні розпорядники коштів проводять перерозподіл бюджетних ресурсів за конкретними виконавцями, центральними органами виконавчої влади, установами, органами охорони здоров'я, органами освіти, підприємствами тощо залежно від закріплених параметрів програми.

Макроекономічне регулювання безпосередньо здійснюють органи державного управління, у першу чергу Кабінет Міністрів України, який

спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади, відомства, які безпосередньо здійснюють розподіл видатків, пов'язаних з фінансуванням розвитку людського капіталу в Україні, Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації.

Окрім того, «Кабінет Міністрів України організовує розробку і виконання загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку, охорони довкілля, а також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм та забезпечення розвитку і державної підтримки науково-технічного й інноваційного потенціалу держави» [155, С.58]. Отже, «Кабінет Міністрів України координує кошти, що спрямовуються економічними суб'єктами на фінансування програм та заходів у сфері освіти, охорони здоров'я, фізичного та духовного розвитку, науки та науково-дослідних робіт, соціального захисту, а також на розвиток здібностей, навичок, досвіду, інформаційної культури, мотивації та мобільності індивіда та міграцію, з метою зростання людського капіталу задля отримання відповідних вигід у майбутньому»[155, С.58].

В цілому. для ефективної системи макроекономічного регулювання слід враховувати тенденцію та оцінювати вплив наступних чинників: макроекономічних умов, зовнішньоекономічних факторів, соціально-економічної політики держави, структурних змін у фінансовій сфері, стан бюджетної і податкової політики, інформаційний розвиток, ступінь розвитку банківської системи, вектори змін у курортно-рекреаційній сфері, залученість туристично-рекреаційної сфери до процесів глобалізації.

Важливо підвищили вимоги до кваліфікації працюючих, змінити ставлення власника засобів виробництва до особистості працівника, спростити доступ до джерел фінансування, сприяти диверсифікації виробництв та розвитку інфраструктури ринку праці. Це зумовить приплив інвестицій у сферу освіти та професійної підготовки, підвищить

мобільність найманих працівників, створить тим самим необхідні умови для набуття професійних знань та трудових навичок.

Подальше регулювання курортно-рекреаційної сфери необхідно проводити на основі врахування макроекономічних показників.

1.2. Формування теоретичної парадигми ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах макроекономічного регулювання

Наука про персонал, управління персоналом, людський потенціал підприємств, взагалі про працю і її ресурси накопичила величезний об'єм знань. Держава, зважаючи на першочерговість вирішення соціально-економічних питань, здійснює свій регулюючий вплив на зміцнення людського потенціалу, ефективне управління персоналом підприємств. Виражається це все у формуванні макроекономічної політики, спрямованої на підтримку туристично-рекреаційної сфери у стійкому стані.

Проте у науці про управління персоналом, про макроекономічне регулювання даної галузі залишаються недостатня вивченість та невирішеність теоретичних питань, певна термінологічна плутанина, яка, серед іншого, стає на заваді розробленню та реалізації дієвих заходів, спрямованих на формування та продуктивне використання людського потенціалу. Досить часто застосування економічних категорій є неаргументованим, а надмірна неоднозначність у їх трактуваннях мінімізує результативність усіх спроб встановлення раціональних взаємозв'язків між ними.

Несталість концепції ефективного управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств, «неглибоке знання методичних засад забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств позбавляє логіки ті заходи, що мали б сприяти

вирішенню актуальних проблем людського потенціалу, а тому нагальною слід вважати необхідність уточнення наукової термінології і змістовного розширення теоретичної парадигми ефективного управління персоналом в умовах макроекономічного регулювання» [194].

Парадигма ефективності змінюється з урахуванням глобалізаційних процесів, і в ній все частіше на перше місце ставиться персонал підприємства, що є ресурсом, управління яким має бути ефективним. На міжнародному ринку надання туристично-рекреаційних послуг, коли економіка денационалізується, стає все менш підвладною окремій державі, домінуючою формою підприємницької діяльності є могутні транснаціональні корпорації, а найважливішим пріоритетом економічного розвитку стає формування людського капіталу як форми вираження продуктивних сил людини, що входить у систему транснаціональної змішаної економіки як провідний фактор виробництва і надання послуг. В умовах підсилення інтеграційних процесів зміцнюється роль міграційних явищ робочої сили, тому важливим є розгляд питань ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств саме з цієї точки зору.

Курортно-рекреаційна сфера, як вид діяльності дуже вибіркова і концентрується в певних точках соціально-економічного простору у вигляді окремих або груп підприємств, що мають різну назву й специфіку діяльності. Розвиток курортно-рекреаційної сфери зумовили корінні зміни, що відбуваються в курортній індустрії. Якщо раніше підприємства курортно-рекреаційної сфери (ПКРС) були орієнтовані на масове оздоровлення населення, то зараз основний напрям в їх діяльності – ефективність оздоровчого процесу, що базується на нових методиках лікування, реабілітації, оздоровлення, впровадженні новітніх технологій діагностики і лікування, використанні нетрадиційних методів. Усе це можливе за наявності відповідного рівня ефективного управління персоналом, заснованого на системних методах і моделях.

Отже, термінологічна невизначеність є неприйнятною для об'єктивних наукових досліджень. Особливо це стосується категорій, пов'язаних з людським фактором, тобто: «трудові ресурси», «персонал», «управління персоналом», «ефективність управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери», які потребують подальших глибоких розробок.

Так поняття «управління» - це всеосяжна категорія, що включає до себе дії всіх осіб, які приймають рішення, до яких входять оцінка реалізації процесів виробництва і контролю. Управління – взаємопов'язаний процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідних для формулювання цілей організації та їх досягнення. Управління як процес необхідне для певної мобілізації усіх наявних ресурсів та прийняття відповідних управлінських рішень.

Поняття «трудові ресурси» було сформульовано у 20-х роках минулого століття й широко використовувався в практиці планування й обліку працездатного населення в умовах централізованого керування усіма людськими ресурсами тодішньої країни [161].

Сьогодні, за визначенням Завіновської Г. Т., поняття «трудові ресурси» є «формою вираження людських ресурсів, що являють собою один із видів ресурсів економіки поряд з матеріальними» [88]. Окремо «ресурси» як економічна категорія (фр. Resource – допоміжний засіб) – «це основні елементи потенціалу, які має у своєму розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного та соціального розвитку» [78, с. 277-280]. Слово «трудові» пов'язане з людьми, населенням, а разом трудові ресурси – це «частина працездатного населення, яка за віковими, фізичними та освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності» [115]. Дослідження трудових ресурсів найчастіше базуються на обліково-статистичних та соціально-економічних засадах. Разом з тим недостатньо вивченими є трудові ресурси як організаційно-управлінська категорія. Тому наукові розвідки необхідно

активніше спрямовувати на дослідження структури управління трудовими ресурсами [154 с. 394 - 400].

Погодимось з думкою Васильченка В.С., що трудові ресурси, це «частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто здійснювати корисну діяльність [43], проте у цьому тлумаченні немає інших суттєвих рис трудових ресурсів, як-то: відтворення, демографічна структура, професійні характеристики, прив'язка до місцевості, мобільність тощо. Ми вважаємо, що в сучасних умовах трудові ресурси виступають елементом макроекономіки і тому управління ними має здійснюватися на рівні держави, яка в свою чергу розробляє комплекс нормативних документів з метою покращення розподілу та використання трудових ресурсів у відповідних масштабах.

Але найголовніше полягає в тому, що натомість терміну «трудові ресурси» прийшли інші поняття: «людські ресурси», «людський капітал», «персонал підприємства» тощо. На рівні підприємства варто говорити не про трудові ресурси, а про людський потенціал, представлений персоналом працівників, що потребує ефективного управління за допомогою відповідного механізму, насамперед, мотивації, стимулювання й оплати праці.

Сучасне уявлення про людський капітал, процес його формування й розвитку є результатом синтезу різнобічних поглядів закордонних і вітчизняних учених-економістів і перебуває в процесі постійної еволюції. Фундаментальну методологічну основу сучасної теорії людського капіталу становлять наукові погляди представників класичної (Дж. Мілль, У. Петті, Д. Рікардо, Г. Седжвік, А. Сміт) і неокласичної (Й. Бен-Порет, М. Блауг, Дж. Мінцер, Дж. Псахаропулос, Б. Чізвік, Т. Шульц) економічних теорій, які розглядають не стільки окремі аспекти продуктивних чинностей працівника, скільки цілісно досліджують здатності людини до праці, й

також виявляють матеріально-речовинні і соціально-економічні умови формування й розвитку персоналу.

Передумовами для виникнення теорії людського капіталу є роботи вчених-економістів Л. Вальраса, Дж. Мак-Куллоха, Н. Сеніора, И. Фішера, які вперше висунули ідею про те, що людські здатності до праці варто розглядати як людський капітал. З кінця 60-х рр. XX століття концепція людського капіталу оформилася в цілісну теорію, творцями якої вважаються американські вчені Г. Беккер, Т. Шульц, И. Фішер, П. Самуельсон.

Теорія людського капіталу поєднує концептуальні положення класичної політичної економії й методологічний потенціал неокласичної економічної теорії А. Маршалла, Л. Вальраса, Ф. Визера, С. Джевонса, К. Менгера, А. Пігу й ін. Сучасні західні вчені (М. Блауг, Б. Вейсброд, Н. Глазер, Дж. Минсер, Л. Туроу, Л. Хансен і ін.) головним вважають вивчення життєдіяльності людини як носія суб'єктивованих знань і найважливішого фактору виробництва, що своєю участю в праці й підприємницькій діяльності визначає основні напрямки розвитку економіки й суспільства.

Водночас, відзначимо, що трудові ресурси – поняття ширше й різнобічніше, що припускає характеристики як уже задіяного у виробництві людського потенціалу в особі кадрів або персоналу, так і сукупності осіб, що ще готують себе до трудової діяльності або діяльності, що займаються іншими видами [134]. Персонал виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп і є активною частиною ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності, яким є підприємство курортно-рекреаційної сфери (ПКРС). Персонал ПКРС – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і/або мають досвід практичної роботи.

Кожен член персоналу володіє власним трудовим ресурсом, що позначається в науковій літературі терміном «трудовий потенціал

працівника» і складається з трьох основних показників: якості, часу участі у виробничому процесі, індивідуальних можливостей працівника (таблиця 1.1).

Поняття «персонал» означає реально діючу сукупність працівників, зайнятих на підприємствах і володіючих певним рівнем професійної підготовки й кваліфікації.

Таблиця 1.1

Індивідуальний трудовий потенціал працівника ПКРС*

Показники	Зміст
Якість	Психофізіологічний, фізичний й інтелектуальний стан розвитку працівника, освітній і професійний рівень підготовки, трудові уміння і навички
Часовий відлік участі у виробничому процесі	Нормована величина робочого дня, міра оцінки участі працівника в діяльності підприємства
Відношення до праці	Продуктивність, креативність, прояв творчих можливостей, інноваційність

** Розроблено авторами*

Персонал – найскладніший об’єкт управління в підприємствах курортно-рекреаційної сфери (ПКРС), оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є рухливим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Персонал ПКРС має складну кількісну та якісну структуру, значну низку повноважень й саме тому «управління персоналом на таких підприємствах – складний процес, який потребує особливого підходу» [136]. Особливо актуальним це стає за умови кризових явищ в економіці, до яких ми відносимо: несприятливі умови праці; конфлікт інтересів між цілями ПКРС та інтересами окремих груп його працівників; низький рівень кваліфікації працівників та відсутність або невідповідність сучасним умовам навчання; недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; невідповідність організаційних структур сучасному стилю

управління; брак ресурсів та інформації; недостатній контроль за роботою персоналу; ігнорування етики у внутрішніх відносинах; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; відсталість типу організаційної культури та поведінки від нових умов функціонування ПКРС.

Так Фролов В. О. переконаний, що «у межах підприємства персонал можливо розглядати як людський капітал, який є основним елементом трудового потенціалу, тому може мати вартісне вимірювання. Тобто людський капітал і персонал одночасно можуть виступати як вартісна субстанція трудового потенціалу й визначати рівень, який вимірюється витратами на персонал» [213]. Принципову схему формування категорії «персонал» у процесі прогресу людства представлено на основі джерела [166] (табл. 1.2), що характеризує логічний перехід до підвищення значущості персоналу в сучасному виробництві, більш уважного врахування інтересів працівника як особистості.

Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом.

Під «управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці» [151].

Предметом управління персоналом є відносини працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами [143].

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції [181]. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом поняття працівники.

Таблиця 1.2

Складові поняття «персонал»*

Особистісний фактор:	
людина, яка має робочу силу (її носій, власник), що характеризується структурною єдністю психофізичного, кваліфікаційного, морального, освітнього, комунікаційного та творчого потенціалів	
Робоча сила:	
сукупність фізичних і духовних здібностей, що їх має людина (особистісний фактор) і які використовує, коли виробляє споживчі вартості. Категорія не має кількісних та демографічних виражень	
Трудові ресурси:	Економічно активне населення:
якісно відповідають терміну «робоча сила», але мають конкретні показники загальної професійної працездатності, а також кількісні та демографічні характеристики, якими володіють підприємство, місто, область, регіон і держава в цілому	термін, що використовується в країнах із розвинутою економікою. Це сукупність осіб, молодших 16 років, тих, що працюють або зареєстровані безробітними, крім тих, які знаходяться в психіатричних лікарнях і виправних установах. У зарубіжній практиці: а) немає обмеження працездатного віку зверху; б) зі складу виключено недієздатних осіб, тоді коли у вітчизняній методиці обмежено працездатних інвалідів 1 і 2 груп
Трудовий потенціал:	
інтегральна сукупність можливостей та здібностей населення до трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в масштабах країни, регіону або підприємства	
Персонал:	
об'єкт й суб'єкт управління ПКРС, спільність індивідуальностей, що явля собою об'єднаний у взаємодії трудовий колектив підприємства, усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції і значною мірою визначають конкурентоспроможність ПКРС.	

* Розроблено авторами на основі [166], [145], [142], [137]

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників (рис.1.1).



Рис. 1.1. Схема управління підприємством курортно-рекреаційної сфери *

** Розроблено авторами*

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. В економічній літературі персонал підприємства визначається, з одного боку, як об'єкт управління, з іншого – як об'єкт мотивації ефективного використання. Та правильному розумінню економічної сутності персоналу заважає однобічний підхід до його визначення. Зокрема, відомі такі погляди на сутність персоналу: персонал – це кадри підприємства, які отримали професійну підготовку, або – основний штат, спрямований на працю, або – трудовий колектив.

У сучасних умовах такий підхід корінним чином змінюється в бік зростання ролі людини, яка тепер вважається не тільки найважливішим

елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Результатом ускладнення і збагачення діяльності з управління персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування управління персоналом в сучасній літературі. Усі визначення управління персоналом можна об'єднати в кілька груп:

До першої групи відносимо мотиваційні визначення, де багато науковців, у тому числі Маусов М. вважає, що «управління персоналом це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів» [120]. Для досягнення організаційних і особистих цілей «найбільш ефективному використанню працівників відповідає діяльність людей, виконувана на підприємствах» [91]. Вважаємо, що обидва підходи відображають лише деякі аспекти управлінської діяльності.

Типовим представником другої групи описових визначень є І. М. Герчикова, якій належить визначення: «управління персоналом – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників, розробка та реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу» [59].

Телеологічні визначення складають третю групу визначення управління персоналом – вони вказують на його функції і відзначають найважливіші ознаки якості: «управління персоналом – це «комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і

спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства (організації)» [96].

Четверту групу складають декларативно-телеологічні визначення, в яких найважливіші функції і цілі управління персоналом поєднуються. Тут вважається, що «економіка персоналу (або управління персоналом), – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації і цілеспрямованому використанні персоналу» [207].

Людський персонал - це найважливіше надбання, найважливіший ресурс ПКРС який перетворився на «людський капітал», або «форму вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор нової економіки, який треба зберігати, розвивати і використовувати для успіху в конкурентній боротьбі» [179].

У розвинутих країнах світу кожна модель управління персоналом має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, ігнорування інтересів індивідуальних працівників.

Для японського – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих. Недоліком японської моделі, на нашу думку, є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь-який момент.

Яку б з моделей не обрало ПКРС, не слід забувати, що управління персоналом теоретично є спеціальною функцією менеджменту, головною сучасною доктриною якої є управління людськими ресурсами з

відповідними: змістом, концепцією, стратегією, плануванням, набором та відбором, підготовкою, розвитком, мотивацією, оцінкою, організацією, культурою персоналу.

Підприємства, що практикують управління людськими ресурсами, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, близькістю до ринку, більшим ступенем задоволення потреб споживачів. У таких підприємств краще система мотивації і кар'єрні перспективи, менше нещасних випадків, прогулів, нижче плинність персоналу, вище задоволеність працею.

Основні відмінності сучасного, більш високого етапу управління персоналом (УЛР) від традиційного управління представлені в табл.1.3

Управління людськими ресурсами зазвичай входить до сфери компетенції найвищого керівництва ПКРС. Вища адміністрація та лінійні управлінці (менеджери) всіх рівнів безпосередньо беруть участь в управлінні персоналом, прямо поєднуючи цю функцію з усією стратегією ПКРС. Це означає, що зусилля керівників, що діють у взаємодії зі службою персоналу, зосереджуються на залученні, відборі, просуванні, стимулюванні, раціональному використанні, розвитку та збереженні в даній організації співробітників, відповідних їй потреб і стратегічних цілей.

Найбільш «важливими елементами реального управління людськими ресурсами є: акцент на якість залучення, найму і розвитку співробітників; застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції та відповідальності, а також співпраці працівників» [182].

Управління персоналом ПКРС є процесом ефективного використання і розвитку людського потенціалу в курортно-рекреаційній сфері для досягнення організаційних соціально-психологічних методів, врахування таких якісних ознак, як здоров'я, розумові здібності, знання та досвід, мобільність, здатність забезпечувати дохід, компенсувати витрати

на відтворення робочої сили. Тому, в нашому розумінні, ці якісні ознаки слід включати у визначення персоналу як капіталу ПКРС.

Таблиця 1.3

Основні відмінності між управлінням кадрами та управлінням людськими ресурсами

Управління кадрами	Управління людськими ресурсами
Вертикальне управління підлеглими, окрема функція.	Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формування команди.
Централізована кадрова функція, яку виконує «відділ кадрів»: фахівці планують, мотивують тощо. Персоналом управляють лінійні керівники.	Децентралізована кадрова функція реалізується в лінійному управлінні. Остання відповідає за управління та за досягнення цілей всіма підрозділами. Фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
Планування кадрів – наслідок виробничого плану. Зв'язок однібічний – за ініціювання відділу. Мета – забезпечити наявність кадрів у потрібному місці, у потрібний час.	Поняття людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування; зв'язок двосторонній. Мета – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалу зі стратегією і цілями підприємства. Зі співробітниками звертаються як з об'єктом корпоративної стратегії та інвестицією.
Кадрова політика спрямована на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної, сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем.

**Складено авторами*

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина

може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактора успіху увесь час зростає.

У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів [135].

На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку ПКРС.

Отже, для здійснення курортної діяльності необхідний, насамперед, людський потенціал, що формує відповідний курортно-рекреаційний ринок праці і персонал підприємств курортно-рекреаційної сфери. Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що сутнісні ознаки сучасного етапу в управлінні персоналом – це, насамперед:

1) надання прав управління людськими ресурсами й визначення стратегії та організаційної структури вищому рівню керівництва ПКРС;

2) участь усіх лінійних керівників у реалізації єдиних підходів до вирішення завдань у галузі управління персоналом;

3) інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних управлінців, постійна участь перших в якості радників друга при вирішенні питань, пов'язаних з персоналом, у всіх підрозділах і на всіх рівнях;

4) системне, комплексне вирішення питань управління персоналом всіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності ПКРС.

Рух від управління кадрами до управління людськими ресурсами - досить тривалий процес. І тому Р. Марр і Г. Шмідт виділяють різні стадії в розвитку управління персоналом: від управління кадрами до управління людськими ресурсами і пов'язують це із загальним розвитком підприємства, розбиваючи його на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом, відображені в таблиці 1.4.

Основні п'ять стадій складаються з :

- зародження компанії (підприємства);
- функціональне зростання;
- контрольоване зростання;
- функціональна інтеграція;
- стратегічна інтеграція.

Сучасні західні компанії відповідають приблизно третій, східно-європейській – другій стадії розвитку. Велика частина ефективних західних фірм знаходиться між третьою і п'ятою стадіями; підприємства України та Східної Європи – в основному між першою і третьою стадіями.

Стадії розвитку управління персоналом підприємств курортно-
рекреаційної сфери

Стадії розвитку ПКРС	Основні характеристики ПКРС	Основні характеристики управління персоналом ПКРС
1	2	3
I Зародження компанії	ПКРС тільки створена, і управляється власником;	Управління персоналом розмите, особові справи, оплата праці, наймання і звільнення ведуться вручну;
II Функціональне зростання	Формується спеціалізація ПКРС, його підрозділів, виробничих ліній, організаційна структура поки що формалізована;	Пошук працівників для зростання; тренінг для специфічних посад; з'являється начальник відділу кадрів; дані по зарплатах автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом;
III Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями;	Керуючий персоналом має високий статус; автоматизація інформації, кваліфікаційні профілі; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краще інформована про неї. Управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу;
IV Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура ПКРС будується навколо послуг, проектне і матричне управління; більше уваги приділяється інтеграції; оргструктура горизонтальна	Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення тощо.); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широке застосування інформаційних технологій в плануванні, аналізі та оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій: зовнішні ділового середовища відомі й інтегровані в управління змінами. Практика управління персоналом відпрацювала

1	2	3
V Стратегічна інтеграція	Співпраця, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція: велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура будується навколо центрів прибутку.	Управління персоналом побудовано навколо стратегії ПКРС є його складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища і його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень з акцентом на ефективність. Управління людськими ресурсами входить до компетенції директора або його першого заступника

* Складено авторами з урахуванням: [207]

Управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Трансформація функцій управління персоналом продовжується і сьогодні. Існує ціла низка тенденцій в еволюції управління людськими ресурсами, які почасти повторюють деякі вже розглянуті особливості сучасного етапу управління персоналом. Ці тенденції такі:

1) перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами, тобто, від вертикального управління, централізованої кадрової функції і традиційного відділу кадрів до горизонтального управління, децентралізованої функції управління персоналом, залучаючиплінійне управління; від планування персоналу як реакції на виробничі плани до планування людських ресурсів, повністю інтегрованому в корпоративне планування;

2) трансформація управління людськими ресурсами з інструментальної кадрової функції в стратегічний компонент ПКРС. Головний акцент кадрової політики зміщується з підбору і розстановки кадрів до участі у формуванні та реалізації стратегії ПКРС;

3) перехід від фрагментарної, службової кадрової діяльності до інтеграції функцій керівництва та кадрових функцій. При цьому лінійне керівництво втягується в управління людськими ресурсами, особливо в

розвиток майбутнього людського потенціалу організації, і одночасно отримує допомогу з боку служб персоналу. Зберігаючи ряд колишніх кадрових функцій, управління людськими ресурсами додало собі нову важливу функцію – надання допомоги лінійному керівництву у розвитку і кращому використанні підлеглих йому співробітників.

На жаль в Україні, поки що, управлінню персоналом значна увага приділяється тільки на теоретичному рівні. Управління персоналом становить комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності діяльності останніх.

Зазначимо, що методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Пошук і адаптація персоналу, оперативна і стратегічна робота з ним є найважливішими складовими процесу управління ПКРС. Головними напрямками підвищення ефективності управління персоналом ПКРС є «оперативна оцінка персоналу і організація праці, навчання і розвиток персоналу, управління діловими комунікаціями, мотивація та оплата праці, стратегічна робота з персоналом. Управління персоналом слід вважати сферою, здатною багаторазово підвищити ефективність економічної діяльності ПКРС» [130]. До визначення персоналу ПКРС слід включати також такі якісні ознаки людей, як здоров'я, розумові здібності, знання, професійна підготовка, вміння та досвід виконання трудових функцій, мобільність, здатність забезпечувати дохід, витрати на відтворення робочої сили.

Погоджуючись з Дж. Грейсоном та К. О'Деллом, які вважають, що «саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси є

нарідним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності» [63], що економічне зростання можливе лише за умови генерування нових знань, використання цінної інформації, яка створюється високоінтелектуальними працівниками, свідомо долучаючись до процесу європейської інтеграції, а отже, – прагнучи до стрибка в постіндустріальну інформаційну глобальну економіку, ми, водночас, досі розраховуємо на забезпечення конкурентних переваг наших послуг, насамперед, за рахунок дешевизни робочої сили.

Основний зміст і мета управління персоналом підприємства курортно-рекреаційної сфери полягає в забезпеченні необхідної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного співробітника.

Процес управління персоналом передбачає такі етапи: пошук і адаптацію персоналу, оперативну роботу з персоналом (включаючи навчання й розвиток персоналу, оперативну оцінку персоналу, організацію праці, управління діловими комунікаціями, мотивацію та оплату праці), стратегічну роботу з персоналом. Для з'ясування поняття управління персоналом на рівні підприємства необхідно враховувати таке:

- поняття «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного;

- управління персоналом є ланкою, орієнтованою на досягнення цілей організації;

- у сучасних умовах доцільним є стратегічне планування або стратегічний менеджмент, тому управління персоналом також повинне бути стратегічним. Важливе завдання управління персоналом – розробка стратегічної мети й плану її реалізації, необхідного для того, щоб ефективно використовувати обмежені ресурси, зокрема трудові;

- загальну стратегію підприємства та інші функційні стратегії (фінансову, виробничу, маркетингову тощо). Досягнення мети окремих функційних стратегій повинно дозволяти іншим стратегіям досягти своїх цілей, що дозволяє досягти загальної стратегії підприємства;

- кожне підприємство має певний потенціал: матеріальний, фінансовий, трудовий, але саме трудовий потенціал визначає поставлену стратегічну мету підприємства й альтернативний план її реалізації.

З огляду на вказане, можна дати таке визначення управлінню персоналом ПКРС – це процес розробки стратегії формування, використання й розвитку, реалізації й мотивації персоналу, а також контролю за виконанням. Усі ці процеси повинні бути орієнтовані на досягнення стратегії підприємства з урахуванням антикризових підходів.

Управління персоналом ПКРС – це також сукупність управлінських дій за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію діяльності підприємства, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію.

Наведене визначення категорії «управління персоналом підприємств курортно–рекреаційної сфери» правомірне з точки зору тенденцій розвитку сучасної економіки й дає можливість адекватно характеризувати і системно підходити до проблем та перспектив розвитку курортно-рекреаційної сфери і ринку курортно-рекреаційних послуг.

Система управління персоналом, являючи собою сукупність усіх функціональних підсистем, об'єднаних методологією, організацією, технологією, проходить у своєму розвитку низку стадій: формування, використання, стабілізацію й таким чином забезпечує ефективне управління персоналом ПКРС (рис. 1.2).

Формування (становлення) персоналу ПКРС – особлива стадія, у процесі якої зіставляються основа його інноваційного потенціалу й перспективи подальшого нарощування. Ця стадія є винятково важливою в життєвому циклі ПКРС. Від своєчасного й повного вирішення соціально-економічних і організаційних завдань багато в чому залежить його ефективна робота.

Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства в ній, як у менший, так і в більший бік впливає на рівень потенціалу персоналу. Це значить, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на його потенціал. Так, нестача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу й надмірному навантаженню на працівників; утримування зайвої чисельності веде до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу.



Рис. 1.2 Стадії функціонування системи управління персоналом підприємства курортно-рекреаційної сфери *

**розроблено авторами*

Отже, аналізуючи існуючі погляди на понятійно-термінологічну базу дослідження, зовнішні і внутрішні чинники розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери, зазначимо, що головним завданням створення ефективної системи управління є оптимальне використання наявних ресурсів й концентрація їх на пріоритетних напрямках на основі ефективності управління персоналом. Володіння способами оптимізації

ресурсів – один з найважливіших критеріїв підготовленості персоналу ПКРС до роботи в ринкових умовах і створенню конкурентних переваг. Очевидно, що всі ресурси в курортно-рекреаційній сфері взаємно впливають одне на одного, але роль персоналу представляється багатьма вченими провідною.

1.3. Традиційні та нові підходи до проблеми макроекономічного регулювання та ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

Теорія ефективності не є предметом дослідження даної роботи, однак ефективне управління персоналом вимагає уточнення сутності деяких категорій і векторів їхньої динаміки. Спочатку визначимося з ефективністю як категорією. Категорія «ефективність» є досить складною й неоднозначною. Ефективність підприємства, в т. ч. туристичного, курортно-рекреаційного (санаторного, наприклад) у доринковий період розглядалася в двох аспектах: як макроекономічна категорія (в політекономії) та як розрахункова одиниця, яка складається з множини показників (у плановій та бухгалтерській звітності підприємств (галузей)).

Тенденції в економіці свідчать про розширення трактування ефективності для можливості відбиття характеристик і результатів господарської діяльності, які не враховувалися раніше. Класичне визначення ефективності базується на кількісних і вартісних показниках, які характеризують систему відносин «максимум виробництва продукції й послуг – мінімум витрат», або, як у К.Маркса: «... щоб при мінімумі авансованого капіталу виробляти максимум добавленої вартості» [119].

Метою будь-якої економічної організації є виробництво благ або послуг. Чому люди займаються виробничою діяльністю? Відповідь одна – переслідують свої цілі, тому що виробнича діяльність вигідна й доходна

для них, або вкрай необхідна для збереження здоров'я й навіть самого життя. Людське суспільство економічно розвивається тільки завдяки цілеспрямованій діяльності по використанню ресурсів природи і людських ресурсів, якими в контексті дослідження вважаємо персонал.

П. Самуельсон у своїй роботі 1977 р. «Основи економічного аналізу» довів, що людина «не просто займається економічною діяльністю, а прагне максимізувати результати» [178]. Саме визначення економіки перетерпіло численні зміни.

Зупинимося на одному з останніх, котре дає В. С. Гродский: «Економіка, або господарство, є сферою виробничою, перетворюючою природу ефективною діяльністю людей по інституціонально встановлених правилах поділу й кооперації суспільної праці» [69]. Така система оцінки орієнтована на виробничі підприємства. У невиробничій сфері, до якої належать ПКРС, парадигма ефективності у порівнянні з виробництвом, змінюється, але це не означає, що такі властивості як прагнення до максимізації результатів буде якимось іншим.

Підприємствам курортно-рекреаційної сфери, як невиробничій сфері властиве, як і підприємствам виробничої сфери, прагнення до ефективності, і до максимізації результатів. Тому одне з першочергових завдань – забезпечення ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення процесів управління організаційно-економічного характеру та їх ресурсного забезпечення. «Ефективність підприємств курортно-рекреаційної сфери, це, насамперед, підвищення дієздатності населення, але головним її ресурсом є персонал підприємства, управління яким має бути ефективним» [192].

Світ в останнє десятиріччя суттєво змінився. Якщо у попередньому етапі розвитку економіки провідними важелями розвитку були матеріальні ресурси, то зараз – інформація, ідеї, права та загалом нематеріальні активи. Якщо в індустріальну добу власник засобів виробництва диктував умови, то тепер головну роль відіграє власник прав на інтелектуальну власність, а

це означає, що основним ресурсом забезпечення ефективності діяльності підприємства стає персонал.

Такий перехід від постіндустріальної (детройтської) епохи до інформаційної(голлівудської) змінив правила гри. Якщо згідно з «детройтською» моделлю власник підприємства організує робочі місця, процес виробництва, платить найманим працівникам незначну винагороду персонал залежить від наймача, адже він використовує належні власнику засоби виробництва, за «голлівудської» моделі, як підкреслює Бажан І. І., «у центрі виробництва не процес, а продукт, основну частку вартості якого становлять нематеріальні активи. Для його створення збирається команда, склад якої, як правило, змінюється від продукту до продукту, а структура може бути неформалізованою. Оскільки роль персоналу у створенні нематеріальних активів істотна, кожен із працівників має право на кінцевий продукт, що виражається в оплаті його праці через належну заробітну плату. Відповідно до «голлівудської» моделі працівник (управлінський персонал) має специфічні індивідуальні якості, що роблять неможливим його заміну іншими працівниками» [27].

Можна оцінювати ефективність управління персоналом підприємства в цілому, а можна оцінювати ефективність окремих управлінських рішень. Основний показник ефективності управлінських рішень – це порівняння витрат та результатів, отриманих внаслідок впровадження управлінських рішень відносно всієї організації й відносно якоїсь її частини. При оцінці ефективності управлінські рішення оцінюються також сумарно, тоді говорять про сукупний економічний ефект, адже в результатах колективу враховується внесок кожного з працівників. При оцінці ефективності управлінських рішень враховується як соціальний, так і економічний аспекти ефективності [191 с. 14].

П. Е. Горінов, посилаючись на Ф. Тейлора і М. Вебера, розглядає підприємство «як механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировини та

матеріалів, як машина для реалізації цілей її творців» [61]. Така механістична модель, на думку П. Е. Горінова допомагає менеджменту найкращим чином згрупувати всі частини системи, що призведе до максимальної ефективності у досягненні цілей. Підхід П. Е. Горінова дозволяє ближче підійти до ефективності управління персоналом бо визначає підприємство як колектив людей, що виконують загальну роботу на принципах поділу та кооперації праці, при цьому важливим фактором продуктивності праці є людина, як соціальний діяч.

Тут можна вести мову про виділення критерію ефективності управління як покращання елементів робочої сили. У літературі ефективність традиційно поділяється на «локальну (госпрозрахункову ефективність), народногосподарську, первісну (одиничну) та мультиплікаційну» [118., с. 517-518].

У вітчизняній літературі ефективність розглядається як ступінь, за якою процеси задовольняють очікування споживачів (ототожнює її з таким поняттям, як якість); продуктивність як ступінь, за якою здійснюється мінімізація ресурсів з метою досягнення ефективності (економічна); адаптивність - гнучкість процесів, зміна в очікуваннях споживачів, а також відповідності очікуванням споживачів [206, с. 142], або, іншими словами, як «кількісну характеристику, яка орієнтована на вартість, та як якісну характеристику, що орієнтована на споживача» [47, с. 34-36].

В цілому, говорячи про ефективність у теоретико-методологічному аспекті, слід погодитись з такими представниками великого бізнесу, як Генрі Нива, на думку якого «ефективності можна досягти не тільки на основі підвищення змістовної глибини теорій, моделей, що використовуються для аналізу ситуації і прийняття рішень. У динамічно змінюваному середовищі, в умовах невизначеності майбутнього ефективну організацію не можна побудувати на основі копіювання

відомих рішень, процедур і правил, успадкованих від славетного, але вже минулого» [146, с. 16].

Існує двояке тлумачення терміну «ефективність»: вузька та широка. У першому випадку ефективність ми розуміємо як відношення прибутку до витрат, які обумовили її отримання. У другому випадку ефективність – це рентабельність, прибутковість, доходність. У корні слова «ефективність» маємо слово «ефект», а ефект, як відомо, це – позитивний або негативний результат.

Сініцина Т. А.: «Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проєктів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)» [190].

Лозовський Л. Ш.: «Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами й витратами, пов'язаними з отриманням цього результату» [112].

Таким чином, виходячи з наведених вище визначень, поняття «ефект» можна трактувати як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища чи будь-якої іншої взаємодії загалом.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективність», але їх слід чітко розрізняти. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності. Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність – відносний показник результативності, який може бути тільки позитивною величиною. Традиційно під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов'язаних із виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату, тобто поняття ефективності асоціюють з економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) й ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від

економічної діяльності з ресурсами [103]. На відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, економічна ефективність розглядається як результативність економічної діяльності, характеризує відношення отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату.

У діяльності багатьох підприємств, особливо великих, можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох концепцій, кожна з яких використовується тією чи іншою мірою – це диктується ситуаційними умовами впливу сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів. Не існує підприємств, які будували б свою діяльність у повній відповідності з якою-небудь одною моделлю. Найчастіше спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад, від моделі з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, результати діяльності якої визначаються із системного ефекту [35, с. 231-234].

Провідні наукові підходи до трактування категорії «ефективність діяльності» з позицій різних напрямів представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Дефініції категорії «ефективність діяльності» з точки зору різних науковців

Автор	Визначення
1	2
Д. Рікардо	Трактує ефективність як відношення результату до певного виду витрат
Т. Котарбинський	Не відокремлює поняття ефективності від правильності та успішності, яку він визначає за допомогою таких критеріїв, як корисність, точність, майстерність, чистота
Я. Зеленецький	Розглядає ефективність як один з основних критеріїв нормальної діяльності. Міра ефективності — відношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей

1	2
С. Мочерний	Економічна ефективність – це досягнення найбільших результатів при найменших витратах живої та уречевленої праці
Л. Лопатников	Характеризує ефективність як одне з найбільш загальних економічних понять, що не має поки, мабуть, одного загального визначення
К. Макконнел, С. Брю	Ототожнюють економічну ефективність з ефективністю, яка використовується в техніці, а саме – з коефіцієнтом корисної дії
Г. Багієв, А.Асаулов	Визначають, що ефективність характеризує розвинені системи, процеси, явища. Вона виступає індикатором розвитку та його найважливішим стимулом. Ефективність – це якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства
О. Шеремет, Р. Сайфулін	Ефективність – одна з найскладніших категорій економічної науки. Вона є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної та системної характеристик господарської діяльності
В. Іванієнко, В. Ковальов, О. Волкова	Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту
Н. Іващенко	Економічна ефективність – віддача у формі доходів різних ресурсів фірми, що знаходяться в її розпорядженні
В. Нусінов, А. Турило, А. Темченко	Ефективність – це результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (застосованих) ресурсів
В. Лямець, А. Тевяшев	Ефективність – це не просто властивість операції, що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
П. Орлов	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності й витрат, пов'язаних із її виконанням
І. Падерін	Суть економічної ефективності підприємства полягає в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність
Ю. Сурмін	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей

1	2
Л. Федулова	Економічна ефективність — це такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини
А. Бєлий, Ю. Лисенко, А. Мадих, К. Макаров	Ефективність функціонування підприємства – відношення обсягу виходів підприємства до обсягу входів, виміряних у сумарних одиницях.
В. Гончаров	Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем раціонального використання ресурсів, навичок і застосовуваної технології, а також зусиль підприємства для виробництва продукції та послуг при задоволенні конкретного ринкового попиту
Н. Кащенко	Ефективна діяльність припускає отримання максимального результату за рахунок наявних ресурсів або одержання певного результату з мінімальними витратами ресурсів
М. Майер	Ефективність бізнесу – це величина доходів, що генеруються бізнес-процесами компанії, за вирахуванням витрат, необхідних для їх здійснення
В. Осипов	Ефективність (результативність) діяльності підприємства виражає величину ефекту на одиницю витрат; відповідно до показників ефекту розрізняють два види ефективності діяльності підприємства: продуктивність і прибутковість (рентабельність)
С. Покропивний	Ефективність виробництва (діяльності підприємства, продуктивності системи) — це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу
Н. Федорова	Ефективність виробничої організації визначається її здатністю адаптуватися до зовнішніх умов функціонування, зберігаючи себе при цьому як цілісне утворення
Авторське визначення	Ефективність діяльності персоналу – раціональне використання персоналу підприємства з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів.

* Сформовано авторами на основі [26; 49; 113;128;103; 126; 235]

На основі теоретико-методичних досліджень виявлено, що в науковій літературі існують багато підходів до визначення ефективності

діяльності підприємства. Основні причини розмаїття підходів полягають у тому, що: по-перше, підходи сформовано для різних умов використання; по-друге, зміни, що відбуваються в економіці держави, постійно висувають нові вимоги до цих підходів; по-третє, в умовах інтеграційних процесів деякі з цих підходів перестають бути актуальними.

У сучасному середовищі дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й домагатися не просто виконання посадових обов'язків, а й стимулювати активність персоналу, забезпечуючи значуще збільшення продуктивності праці. Новій економіці потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтований на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за діяльність підприємства в цілому.

Ефективність управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Д. М. Іванцевич і А. А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності

з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [91].

Дудукало Г.О. вважає, що для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [77, с. 55-59]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [229, с. 222].

Дудукало Г.О. трактує ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [77, с. 57]. Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей великою мірою залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

Такі німецькі науковці як І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [215, с. 112], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність – це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення

індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

Концептуально автором визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління персоналом підприємства чи його складовими є:

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);

- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);

- мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу) [184].

У ході досліджень автором встановлено, що більшість ПКРС приблизно однаково використовують схожі прийоми й методи маркетингу

та організації праці, але оцінка їх роботи залежать від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка й мобільна система управління персоналом є одним з основоположних чинників ефективності підприємства в сучасних умовах.

Ефективність управління персоналом на підприємстві розглядається зазвичай в двох аспектах: економічному та соціальному (рис. 1.3). Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування підприємства в цілому.

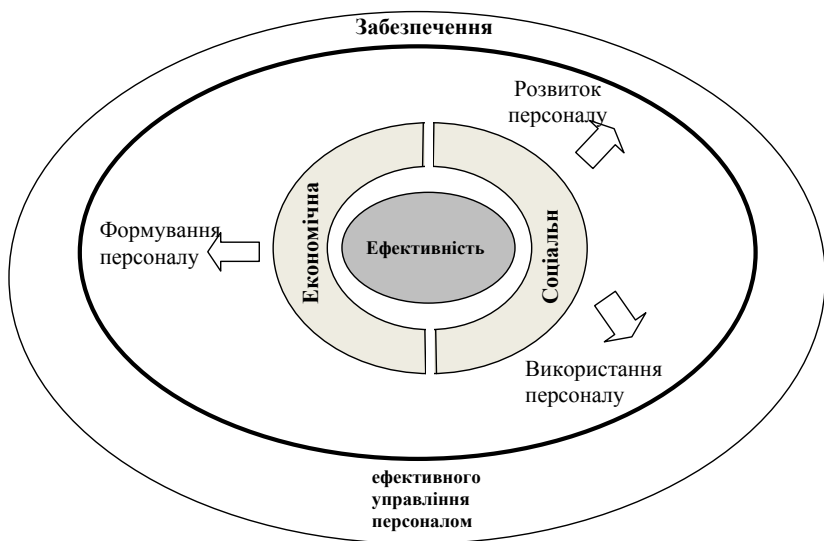


Рис. 1.3 Схема ефективності управління персоналом ПКРС *

* Складено авторами

Підвищення ефективності управління персоналом ПКРС, пов'язане з оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського

персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

Основними напрямками забезпечення ефективності управління персоналом (ЕУП) є раціональне використання працівників конкретного ПКРС, якісний підбір і вивільнення працівників, стимулювання й мотивація до продуктивної, творчої праці, усунення малопродуктивної ручної праці.

Управління персоналом є одним із головних чинників покращення діяльності ПКРС й також здатне багаторазово підвищити його ефективність. Критерієм ефективності управління персоналом ПКРС вважається підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів [61].

Залежно від використовуваних у розрахунку даних варто розрізняти кілька показників продуктивності: продуктивність праці, працевіддача, капіталовіддача, матеріаловіддача, фондівіддача тощо. У загальному розумінні продуктивність праці – це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво.

Для ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності ПКРС потрібна підготовка управлінців-професіоналів для куротно-рекреаційної сфери. На основі досліджень було виокремлено підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.4) [34].

Дослідженням щодо ролі та значення персоналу в діяльності підприємства присвячено велику кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які сходяться на думці, що нинішній загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки та прогресивних технологій настільки невисокий, що лише за допомогою них виграти в конкурентній боротьбі надзвичайно складно. Потрібне використання могутнішого,

перспективнішого й ефективнішого ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим потенціалом і здібністю до саморозвитку [28, с. 32; 64].

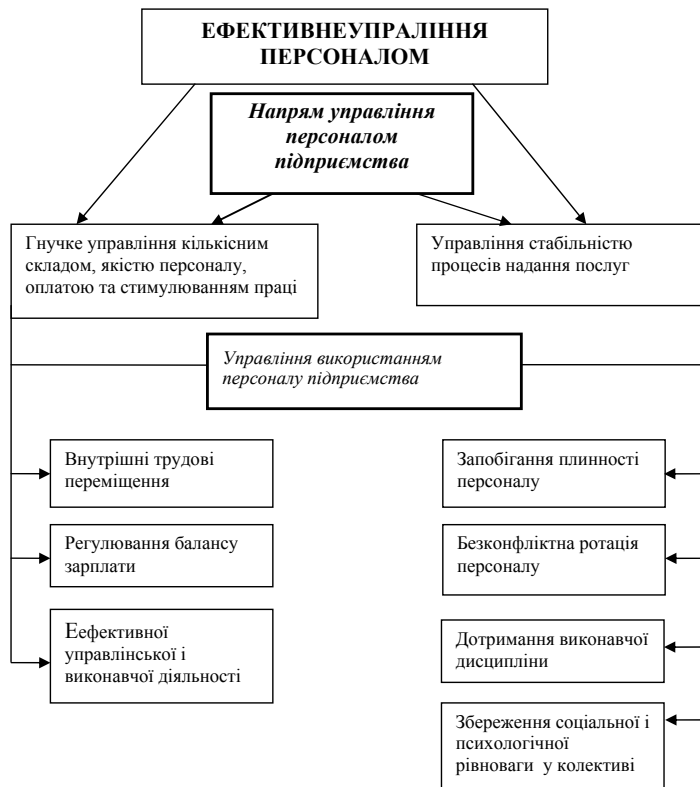


Рис. 1.4 Основні напрями ефективного управління персоналом підприємства курортно-рекреаційної сфери *

* Розроблено авторами на основі [129].

Результати досліджень свідчать, що чим більше ресурсів витрачається на розвиток управлінського персоналу підприємства, тим вищою є його результативність: покращується професійний рівень, зростає продуктивність праці, формується творчий підхід до виконання роботи.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням працемісткості окремих послуг. Велике значення в підвищенні

продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності, про що мова йде у подальших розділах дисертації.

Усі перераховані вище показники до певної міри виражають ефективність або результативність праці й цілком можуть застосовуватися при оцінці ефективності управління персоналом. Головне ж завдання при цьому полягає в тому, щоб вірно виміряти особисті, групові або усереднені показники результатів і витрат праці персоналу ПКРС.

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу (надалі будемо називати коефіцієнт використання персоналу) означає зміст праці. Вказаний коефіцієнт служить для зіставлення економічних показників діяльності підприємства з обсягом персоналу, задіяного у виробничому процесі, тобто показує ефективність використання персоналу.

Вимір ефективності персоналу на рівні підприємства часто здійснюється за допомогою синтетичних і аналітичних індикаторів: рентабельності, продуктивності або результативності. Такі прості індикатори об'єктивно вимірюють ефективність у різних аспектах господарювання.

Рівень ефективності зумовлює характер конкуренції. Орієнтація на ефективність у конкурентному середовищі є вихідною і необхідною умовою виживання. Чим гострішою і поширенішою є конкуренція, тим більшою ефективністю повинна характеризуватися економічна система, якою у нашому випадку є ПКРС. Оскільки економічна ефективність стає головним критерієм у ринковій економіці, то наявною виступає тенденція до поширення її механізмів на різні сфери людського життя.

Загальновідомим є критерій ефективності Парето, що розуміється як такий розподіл ресурсів, у результаті якого неможливо покращити ситуацію якогось учасника господарювання без одночасного погіршення ситуації принаймні ще одного з учасників цього процесу.

Отже, в управлінні персоналом, щоб стати ефективним ми маємо прагнути до пошуку таких існуючих на практиці ситуацій, в яких можливо було б збільшити вигоди індивідів без зменшення вигоди когось іншого. Натомість завданням економіки є пошук нових механізмів розподілу, які супроводжували б вищевказані паретівські вигоди.

Отже, сформульований критерій ефективності сприймає нерівність лише як порівняння користі й коштів, а ефективною вважається така ситуація, коли швидше зростає добробут заможніших, аніж бідних. У контексті теорії добробуту ми можемо зробити кілька важливих висновків, що стосуються описаної вище ефективності.

Якщо економіка є конкурентною, то вона є ефективною в сенсі паретівської дефініції. За сформульованої Парето ефективності існує багато варіантів розподілу, які виступають її критеріями. Будь-якого ефективного розподілу в паретівському сенсі можна досягти завдяки гарантуванню конкурентних ринків.

У питанні узгодження економічності та справедливого поділу єдиною фундаментальною функцією держави пов'язуються з її турботою про дієву конкуренцію з метою забезпечення ефективності виробництва, змін та ефективної структури виробництва, коли б на практиці дійшло до її порушення. Щоб максимізувати ефективність, слід мати необмежений доступ до всієї суттєвої інформації та можливість її опрацьовувати, причому ця інформація має бути правдивою.

Найновіші дослідницькі тенденції відкидають будь-які відступи від прагнень до ефективності в класичному розумінні, тобто не можна пропонувати як альтернативу меншу економічну ефективність, якщо відомою є ієрархія цілей.

Серед показників економічної ефективності кінцевих результатів витрати на управління підприємством, що розраховуються як відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства варто інтерпретувати як такі, що визначають економічну

ефективність ПКРС, що дозволяє говорити про частку витрат на управління, динаміку їх змін у часі, але при цьому характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу.

Виходячи зі сказаного, можна навести наступну схему проблем і принципів ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери, яка містить чотири основних складових: проблеми, пов'язані з кризовим станом; принципові сукупності проблем ефективного управління персоналом; теоретичні проблеми; діагностично-інформаційні проблеми (рис.1.5).

Вирішення вказаних проблем є основою побудови ефективного механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в управлінні та розвинутої системи принципів щодо управління цими процесами на підприємствах курортно-рекреаційної сфери. Значну увагу слід приділити також визначенню та обґрунтуванню проблем, понять та категорій управління персоналом на підприємствах курортно-рекреаційної сфери.

У такому контексті ефективність управління персоналом вимірюється вмінням перерозподіляти видатки на функціонування різних підсистем персоналу найефективнішим шляхом. В найзагальнішому вигляді критерій ефективності повинен бути сформований на основі певної сукупності показників, що характеризують якість і ефективність управління персоналом.

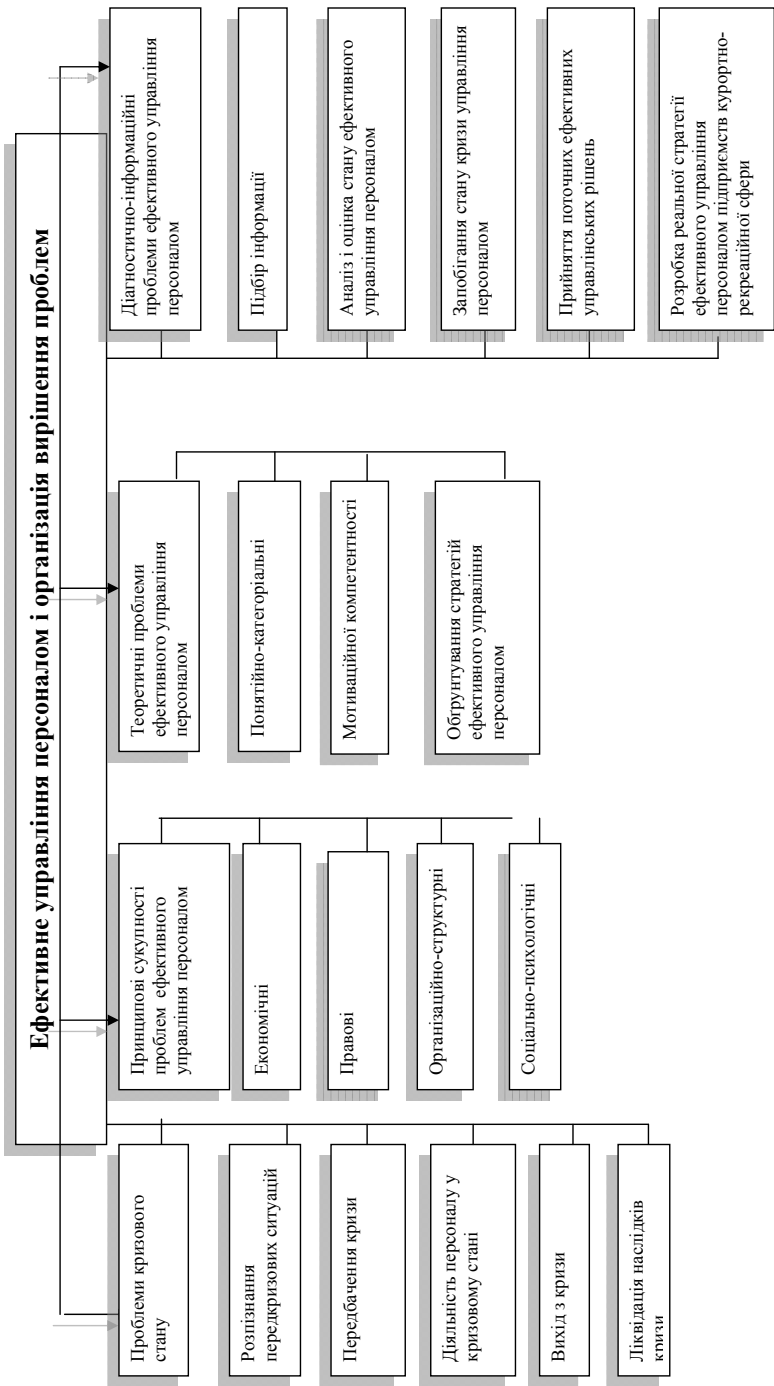


Рис.1.5 Проблеми й принципи ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.*

* Складено авторами

Ефективність управління персоналом визначається багатьма кількісними і якісними чинниками техніко-технологічного, соціально-економічного і організаційного характеру. Існують два основних напрямки розрахунку ефективності витрат на персонал.

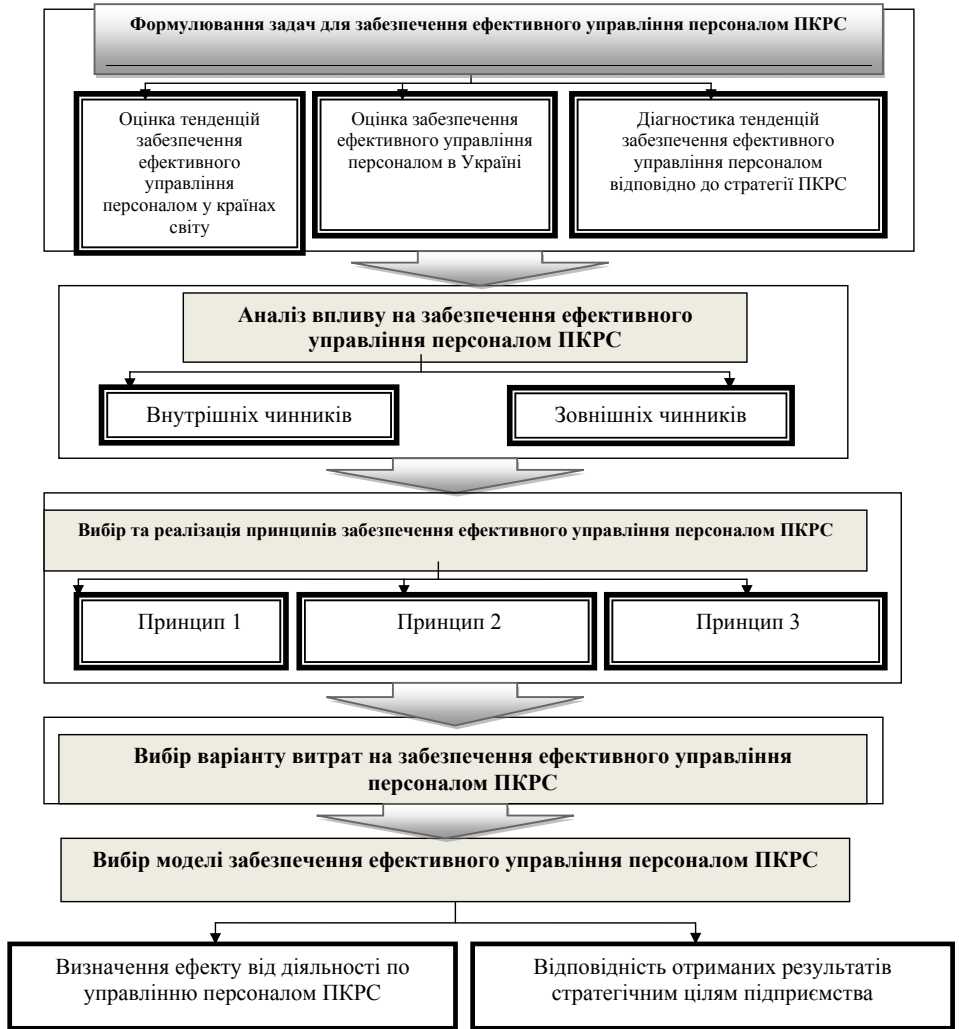


Рис. 1.6 Концептуальний підхід до забезпечення ефективного управління персоналом підприємства курортно-рекреаційної сфери*

** Побудовано авторами*

По-перше, загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [48, с. 203].

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує [29, с. 460].

Отже, на основі теоретичного підґрунтя автором визначено, що ефективність управління персоналом ПКРС складається з:

- 1) економічної ефективності (досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання потенціалу персоналу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [29, с. 418].

Ефективність управління персоналом ПКРС – це оптимізація співвідношення економічної, соціальної і організаційної складових управління персоналом, удосконалення підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцнення трудової дисципліни та зменшення витрат робочого часу.

Досягнення економічної і соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей організаційної ефективності управління персоналом. Отже, забезпечення ефективності управління персоналом ПКРС складається з трьох аспектів: економічного, соціального, організаційного.

З точки зору практичної діяльності ефективність управління персоналом вимірюється рівнем витрат на досягнення мети ПКРС. Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні, спрямовувати роботу на оптимізацію співвідношень адміністративних працівників, вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення трудової дисципліни, зменшення витрат робочого часу.

Таким чином, управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, повинен бути ефективним, носити системний і завершений характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів

роботи. Персонал є найбільш цінним і значущим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – чинниками конкурентних переваг.

Позитивним має бути орієнтація на управління персоналом на створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності роботою. Такий підхід обумовлює необхідність поглиблення теоретичних досліджень і розробки концептуальних основ побудови організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління персоналом ПКРС, які будуть розглянуті в наступному розділі.

1.4. Макроекономічні і інші детермінуючі фактори забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

Фактори (від латинського *factor* - той, хто робить) - причина, рушійна сила якогось процесу або явища, конкретні умови, вся сукупність аргументів, що визначають ступінь забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Ефективність управління персоналом ПКРС не може визначатися лише одним фактором, а залежить від множинної сукупності багатьох факторів. Але в наукових джерелах з дослідження різних аспектів управління персоналом вони виділяються розмито, без належної типізації і систематизації [79].

Фактори впливу на управління потенціалом ПКРС поділяються на два види: об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних факторів належать: демографічна ситуація, яка впливає і на кількісні, і на якісні характеристики ресурсів праці (демографічна підсистема) та природні умови (посухи, повені, несприятливі погодні умови тощо), котрі

викликають непродуктивну працю і незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів.

До суб'єктивних факторів належать соціально-економічний розвиток суспільства (професійно-кваліфікаційна і соціально-культурна підсистеми) та непрофесійне в ряді випадків управління трудовим потенціалом.

Так, недоліки, допущені в ході системної перебудови усього суспільства та його народного господарства в період переходу від планової централізованої до ринкової економіки, призвели до безпрецедентного падіння виробництва, втрати багатьох соціальних гарантій, значних втрат наукового потенціалу, зниження культурного рівня. Це найбільшніше відбулося на трудовому потенціалі суспільства і на кожному з його компонентів.

До перелічених факторів науковці додають такі компоненти потенціалу персоналу: фізичний, фізіологічний та психологічний стан персоналу як вирішальний у досягненні високої продуктивності; організованість – раціональне використання часу взагалі і робочого часу з мінімізацією його втрат зокрема й також дисциплінованість, обов'язковість, уміння нормувати свій час, акуратність, відповідальність за свої рішення.

Організованість як окремої людини, так і суспільства в цілому залежить від сімейного і шкільного виховання, спадкоємності історичних традицій. Будь-який колектив діятиме згуртовано і продуктивно, маючи високу моральність. Без перебільшення можна констатувати, що від рівня моральності суспільства залежить його економічний, соціальний розвиток та історична перспектива.

Суспільство, яке допускає незадовільний матеріальний стан своїх пенсіонерів та інвалідів, прогресування дитячої безпритульності й жебрацтва, не може вважатися достатньо моральним. Персонал, що складається з нечесних та безвідповідальних індивідів з несумлінним

ставленням до роботи, з неповагою один до одного, ніколи не досягне високих результатів у праці.

Класифікація факторів наведена на рис. 1.7. Стан і розвиток кожного з перелічених компонентів залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб.



Рис. 1.7. Класифікація факторів впливу на забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери*

**Розроблено авторами з використанням: [218, с. 373-380]*

Ефективне управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери детермінують безліч факторів. «Для дотримання комплектності аналізу необхідно виявити якнайбільше факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в цілому і продуктивність праці зокрема» [147].

В процесі дослідження нами виділено і класифіковано фактори, які необхідно враховувати при формуванні ефективної системи управління персоналом на ПКРС. Формування персоналу ПКРС залежить від таких типів факторів впливу, як: правові, природно-ресурсні, суспільно-політичні і соціально-економічні. Їх класифікація і особливості впливу не є сталими, а постійно змінюються як в просторі, так і в часі, а перелік може складатись і з елементів меншого таксономічного рангу.

Фактори впливу на персонал ПКРС тісно взаємопов'язані і взаємозалежні і не можуть розглядатися окремо один від одного, більшість факторів залежно від особливостей та сили впливу можуть відноситися як до одного так і до іншого типу. Так, основна кількість факторів впливу на формування і розвиток ПКРС віднесена до соціально-економічного типу, проте більшість з них виконують також і суспільно-політичну функцію (додаток Б).

Підприємства курортно-рекреаційної сфери мають потребу в стимулюванні персоналу не меншою, а може навіть більшою мірою, ніж індустріальні, де діяльність регламентується витриманою часом системою мотивації персоналу. Через це основні пріоритети в забезпеченні ефективності управління персоналом ПКРС мають належати мотивації співробітників, регулюванню з їх допомогою трудових відносин. Тому ми бачимо перспективу у розширеному дослідженні факторів мотивації людини в курортно-рекреаційній сфері.

Мотиваційний вплив вирішальною мірою здатний детермінувати результати діяльності, конкурентоспроможність підприємства, його інноваційну активність, значно підвищити рівень ефективності персоналу ПКРС. Його аналіз має бути завершальним в процесі дослідження факторів впливу на функціонування і управління персоналом ПКРС.

Вивчення мотивації людини завжди вважалось дуже важким завданням, особливо тому, що мотивація визначається внутрішнім станом людини, виміряти яке неможливо. Ще одними труднощами на шляху

вивчення питань мотивації були існуючий довгий час помилкові філософські подання. Два ключових припущення були наступні: – тільки матеріальні події можуть бути ланками причинно-наслідкового ланцюжка; - тільки особи, сприймані зовнішнім оточенням, можуть бути допущені в сферу науки.

Прийняття цих позитивістських припущень означає, що: свідомість не може розглядатися як підстава запиту робити значимі висновки про внутрішні психологічні події без істотної доказової бази логічно неприпустимо. Історично склалося так, що фахівці з мотивації людини намагалися відповідати цим обмеженням. Однією з базових теорій мотивації є теорія постановки цілей (Тейлор Ф, Локк. Е.) [203], яка виходить із того, що поведження людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою, тому що саме заради досягнення поставлених цілей вона здійснює певні дії. Постановка цілей - свідомий процес, а усвідомлені цілі й наміри – це те, що лежить в основі визначення поведження людини [203].

Едвін Локк висунув теорію мотивації постановки цілей в 1960-х роках. Ця теорія говорить, що постановка мети в основному пов'язана з виконанням завдання. Вона стверджує, що конкретні й складні завдання разом з відповідним зворотним зв'язком сприяють підвищенню й поліпшенню виконання завдання. Говорячи простими словами, цілі дають напрямок співробітникам і показують, що повинне бути зроблене і як багато зусиль потрібно [203].

На сьогоднішній день існує безліч складних і різноманітних теорій, що дозволяють установити причини, які мотивують людину працювати з максимальною віддачею. У цілому всі теорії можна представити як співвідношення трьох напрямків мотивації (задоволення потреб - теорія очікування - теорія постановки цілей).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання,

взаємодією роботодавців і найманих працівників, механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядають як одну з провідних складових соціально-трудоких відносин [101, с.15].

Дослідження проблеми мотивації і стимулювання роботи працівників має свою історію в нашій країні. За часів СРСР впроваджувались різні методи стимулювання роботи працівників, які, переважно, мали ідеологічний характер. Також аналізувалися праці європейських і американських науковців, зокрема, Дж. Адамса, К. Альдерфера, Д. Аткинсона, Ф. Герцберга, В. Врума, Е. Лоулера, Д. Мак-Клеланда, А. Маслоу, М. Портера, А. Шопенгауера та багатьох інших.

Наприкінці 70-х, початку 80-х рр. минулого століття багато уваги приділялося аналізу системи людських відносин, людського чинника, узагальнення досвіду «Дженерал Моторс», ІВМ, японських «гуртків якості». У другій половині 80-х, початку 90-х рр. ХХст. привернули увагу статті з аналізу концепції ESOP – Employee Stock Ownership Plan. Теоретично мотиваційний процес складається зі стадій виникнення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб, пошук шляхів задоволення чи пригнічення (непомічання) потреб, визначення напрямів дій, виконання дій, одержання винагороди за виконану дію, усунення потреб (рис. 1.8). Розвиток теорій мотивації мало явно еволюційний, а не революційний характер. У теоретико-методологічних засадах мотивації різні автори, дають визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці.

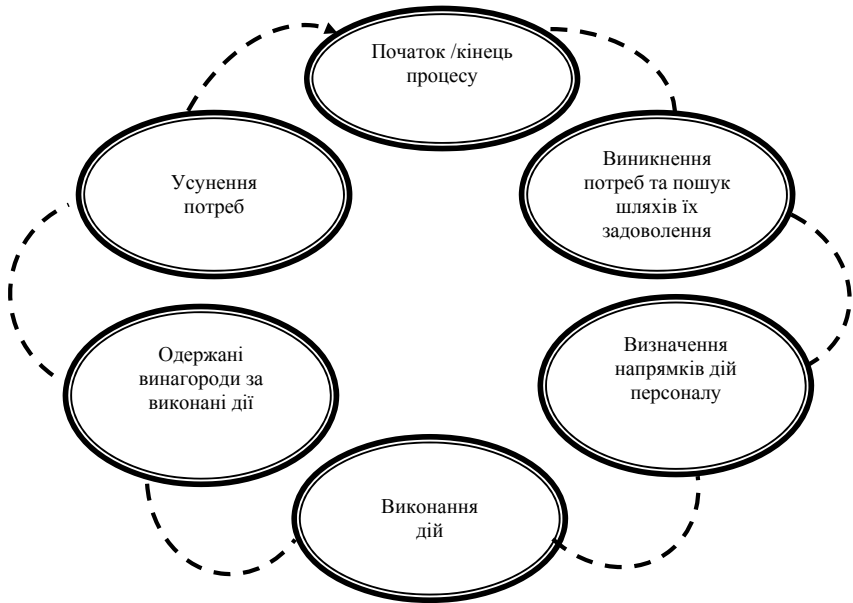


Рис. 1.8. Мотиваційний процес виникнення потреб персоналу, шляхів їх задоволення та напрямів дій *

** Побудовано авторами з використанням [228]*

Однак дослідження поведінки людини в праці, його потреби і типи мотивації дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Так Х. Мескон [122, с 496] розділяє різні теорії мотивації на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (званих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. Цьому присвячені роботи А. Маслоу, Д. Мак Клеllandа і Ф. Герцберга.

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей, то процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний

вид поведінки. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації не оспорожують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.

Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера, що ґрунтуються в першу чергу на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Важливо зрозуміти, що хоча ці теорії і розходяться з деяких питань, вони не є такими, що взаємовиключаються. Вони ефективно використовуються у вирішенні щодня виникаючих завдань спонукання людей до ефективної праці.

До названих теорій слід додати теорію підкріплення Б. Ф. Скіннера, модель вибору ризику Д. Аткинсона, теорію «Ікс» і «Ігрек» Дугласа Макгрегора тощо. Якщо Б. Ф. Скіннер і Д. Аткинсон основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і водночас практично не приділяють увагу самому процесу мотивації, то інший сучасний дослідник Д. Макгрегор виконав низку досліджень з теорії мотивації. Він зрівняв філософію традиційного менеджменту з більш сучасним підходом до задоволення від роботи й виділив «людський дух» як основну мотивуючу чинність.

Два своїх припущення Макгрегор назвав теоріями «Х» і «В». Теорія «Х» відображає традиційну точку зору: - середній індивід має стійку нелюбов до роботи й, наскільки можливо, буде уникати її; - у зв'язку із цим більшість людей варто примушувати до роботи й контролювати. Ними необхідно управляти, загрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля по досягненню цілей організації; - середній індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції й найбільше хоче безпеки й спокою. Теорія «Х» - це властиво теорія Ф. Тейлора.

На думку Макгрегора, люди зовсім не такі по своїй природі і їм властиві протилежні якості (теорія «Y»). Теорія «B» відображає новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має наступні допущення: - витрата фізичної й духовної енергії в роботі так само природно, як і при грі або відпочинку; - зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиними засобами змусити людину сумлінно працювати.

Це можна зробити, використовуючи самоврядування й самоконтроль працівника; - середній індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї; - здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості й творчості, при вирішенні проблем організації, широко поширена серед індивідуалів; - в умовах сучасного виробничого життя, інтелекту реальний потенціал середнього індивіда використовується далеко не повністю й повинен бути максимально розкритий.

Теорія «X» – це авторитарний погляд, що призводить до прямого регулювання й твердого контролю. Ця теорія припускає, що люди у своїй більшості мають потребу в примусі, контролі, керівництві, і стимулювання до сумлінної роботи припускає страх покарання.

Традиційна модель, гаслом якої став принцип стандартизації, характеризується в цілому наголосом на рівень влади. Справедлива заробітна плата повинна зробити роботу більш терпимою. За відхилення від правил треба карати. Весь процес тримається під твердим контролем. Це призводить до деяких позитивних результатів. Однак, послідовне використання правил призводить до негнучкості поведінки співробітників, до виникнення проблем у процесі спілкування, наприклад, із клієнтами.

Теорія «B» – призводить до позиції, що стимулює й підтримує: делегування повноважень; збагачення змісту роботи; поліпшення взаємин; партисипативне вирішення проблем; визнання того, що мотивація людей

відбувається на основі складної сукупності психологічних потреб і очікувань.

Партисипативність припускає участь працівників у вирішенні й аналізі проблем, аналізі й прийнятті рішень, а також їхньої реалізації. Це залучення працівників до управління, у вирішення проблем підприємства. Модель, заснована на людських відносинах, жадає від керівників прищеплювати кожному працівникові свідомість своєї корисності й необхідності, інформувати його про плани організації, надавати йому можливість проявляти ініціативу.

Ясність і простота біполярної теорії Макгрегора, що описує і пророкує результати мотиваційного процесу, але не торкаються мотивів, викликала широке визнання й одночасно широку критику. Теорія управлінського стилю Макгрегора вважалася надто простою, натомість з'явилися тенденції ускладнювати теорії про типи управлінського стилю.

Так, Левин, Липпит і Уайт увели поняття «анархічне лідерство», що вони назвали теорією «Z». У порівнянні з теорією «X», суть якої – автократія, з теорією «B», суть якої – демократія, теорію «Z» можна охарактеризувати анархічним стилем. Керівники, що дотримуються цього стилю, застосовують партисипативне рішення проблем у такому ступені, що це межує із відмовою від управлінської відповідальності [74].

Певних успіхів у дослідженні теорії мотивації праці досягли такі вітчизняні вчені: А. Андрєєва, С. Бандур, А. Колот, А. Мельник, О. Мороз, Л. Нікіфорова, В. Соколенко, М. Туган-Барановський тощо. Проте можна стверджувати, що в останні роки в теорії і методиці мотивації і стимулювання значних змін не спостерігається.

Існують наступні проблеми дослідження мотивації персоналу ПКРС: неусвідомлення значущості мотивації персоналу в діяльності ПКРС або ж нехтування нею; подолання протиріччя між рівнем реальних можливостей, знань, умінь, навичок по формуванню мотивації персоналу і насущною потребою впливати на ефективність роботи персоналу ПКРС; відсутність

спеціалістів-практиків по створенню дієвої системи мотивації персоналу на ПКРС, враховуючи специфіку діяльності курортно-рекреаційних підприємств в Україні; не кожне ПКРС може забезпечити достатньо вагомий рівень надбавки до заробітної плати, тим самим забезпечивши основу матеріальної винагороди, як однієї із складових системи мотивації; відсутність кар'єрного зростання спеціалістів персоналу, плинність кадрів, високий рівень безробіття в регіонах, що породжує відсутність конкуренції і не мотивує працівників конкретного ПКРС до самовдосконалення; ігнорування важливості та відсутність часу в управлінні персоналом на створення системи мотивації, і, як наслідок, не врахування очікувань працівників при розробці та впровадженні системи мотивації на підприємстві, несистемне використання елементів цієї мотивації тощо.

«В управлінні персоналом потрібно враховувати простір і час, в якому працюють підприємства та створювати власну модель мотивації для кожного конкретного ПКРС, проте мати на увазі, що мотивація персоналу розглядається сьогодні на мега-, макро-, мезо-, мікро- рівнях» [133].

Загальною для всіх рівнів є основна ідея, головний сенс актів, що спонукають людину до дії, що пов'язують її із ціннісними орієнтаціями або потребами (рис.1.9). Процес мотивації завершується задоволенням потреби. Отже, можна сказати, що мотивація як одна з функцій управління має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

У теоріях мотивовані дії індивіда пов'язують із ціннісними орієнтаціями або потребами. Процес мотивації завершується задоволенням потреби. Необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу.

Фактор «мотивації персоналу ПКРС розглядається як сукупність стимулів для персоналу (економічних та моральних), створення умов для активної результативної діяльності, творчого потенціалу робітників,

підвищення професійної кваліфікації персоналу, можливості кар'єрного зростання» [183]. Представляється, що глибоку кризу праці, яка зараз є в Україні, можливо перебороти, використовуючи стратегію пов'язану з посиленням мотивації, комплексно використовуючи всі елементи мотиваційного механізму.

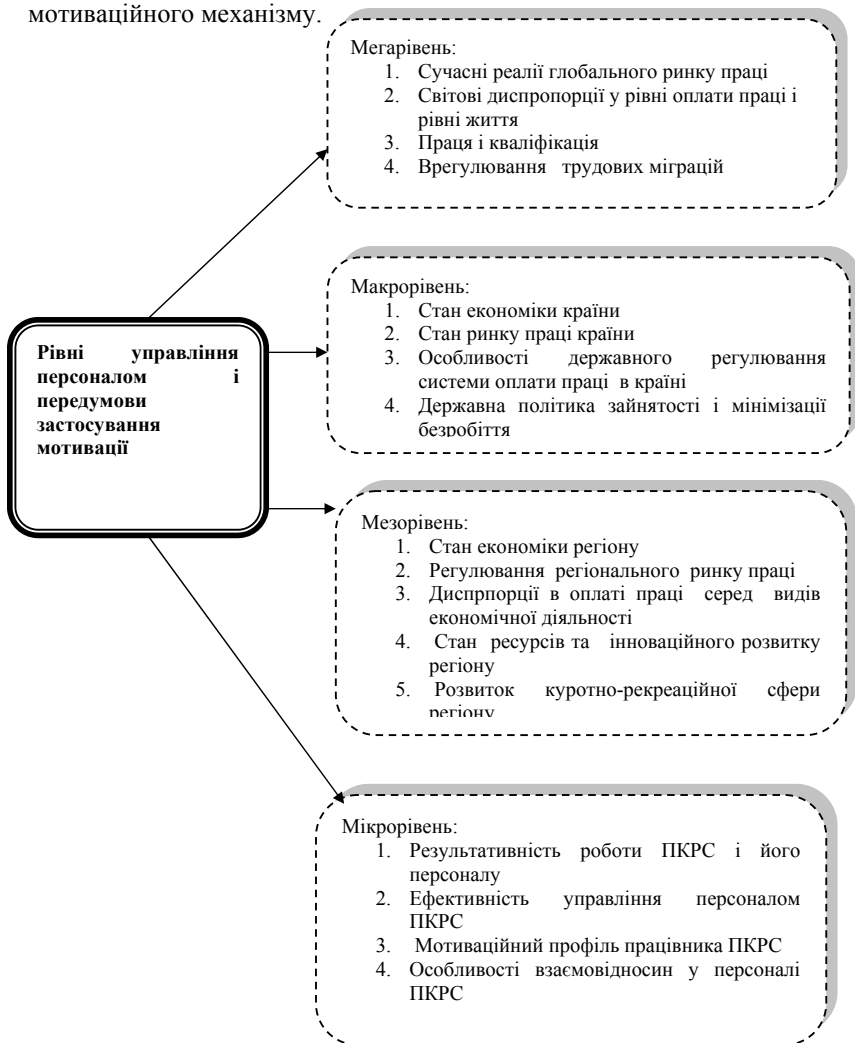


Рис. 1.9 Мотиваційні передумови різних рівнів для управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери (ПКРС)*

**Розроблено авторами*

Чіткого та загально визначеного поняття мотивації не існує. Вважається, що мотивація – це довгострокові впливи на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвиток на основі цього потенціалу персоналу. Термін мотивація походить від слова «мотив» (від франц. Motif - спонукання) виступає як причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до будь якої дії. Мотиви до праці формуються до початку професійної трудової діяльності.

Людина засвоює цінності і норми трудової моралі та етики, які закладають основи його ставлення до праці. Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини факторів, а також від дії інших, що виникають паралельно з ним мотивів.

Створення, підтримка і формування умов для спонукання людей є досить складною справою, оскільки мотиви трансформуються в залежності від особливостей працівників, поставлених завдань і часу. Проте мають місце загальні принципи формування і збереження мотивації, і менеджер повинен, по можливості, шукати мотивацію персоналу в привабливості праці, в її творчому характері, у високій оплаті праці, та в службовому зростанні.

Дафт Р. під мотивацією розуміє сили, що існують усередині чи поза людиною, і які збуджують ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій - В основі мотивації лежать потреби людини, які спонукають її до дій. [74, с. 609].

Потреба – це нестача чогось, що викликає стан дискомфорту. Потреби можуть бути природними (в їжі, воді тощо) і соціальними. Соціальні потреби можуть бути: вродженими і набутими; первинними і вторинними; матеріальними і нематеріальними (духовними). Можна виділити три рівні задоволення потреб: мінімальний, який забезпечує елементарне виживання людей; нормальний, підтримує у працівника здатність з належною віддачею

трудитися; рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища [20].

Однак самі по собі потреби не завжди можуть змусити людей подолати свою інерцію і щось робити заради їх задоволення. Для цього потрібен певний поштовх, або мотив, причина, обставини, які спонукають людину до активної діяльності. Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їхньою сумою, в рамках якої вони знаходяться у конкретному відношенні один до одного за рівнем їх впливу на поведінку людини.

На думку деяких інших авторів, мотивація, це, насамперед, процес спонукання себе та інших до роботи, вплив на поведінку людини для досягнення особистих, колективних і суспільних цілей.

У дослідженнях таких вчених, як І. Ф. Белова, А. Г. Здравомислов, Н. Ф. Наумова, В. П. Рожін, А. Г. Янов тощо розглядається процес формування й функціонування мотивації, стимулювання до діяльності, виділяються мотиви трудової діяльності, дається відповідна типологія працівників. На думку автора, мотивація до праці – це сукупність конкретних інструментів економічного, соціального, психологічного, організаційного впливу на працівника з метою свідомого включення в трудовий процес і підвищення ефективності праці.

З позиції мотивації як функції управління персоналом існує безліч сучасних методів мотивації, серед яких виділяємо чотири основні: примус; винагороду; солідарність; пристосування. Примус, заснований на страху бути покараним та відчуті при цьому негативні емоції. У матеріальній сфері примус пов'язано зі штрафами, звільненнями, переведенням на іншу, низькооплачувану посаду або роботу.

У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані зі страхом публічного приниження, образи або стресу. Людина, боячись бути ображеним чи турбуючись за своє здоров'я, стає покірним.

Виходячи з вище викладеної інформації можна зробити висновок, що такий метод мотивації характерний уникаючій мотивації, адже такі люди готові робити тільки те, що не викличе гніву керівництва. Такий метод не може бути правильним і ефективним, все що він може викликати – лише покірність, а, як відомо, ця риса не призводить компанію до сказаного успіху.

На багато правильніше, на нашу думку, застосовувати винагороди як метод мотивації. Це дуже ефективний сучасний метод мотивації, в основі якого – знання соціальної психології, створення атмосфери єдиної команди, сімейного стилю менеджменту тощо. У результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті. Цей метод характерний найбільшій кількості типів мотивації співробітників.

Пристосування, як метод мотивації, відповідає менеджерам середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей. Люди охочіше слідуєть своїм настановам, ніж чужим.

Цей метод найбільш характерний хазяйському типу мотивації співробітників. І звичайно ж досить цікаво звучить такий метод мотивації, як винагорода. Винагорода може здійснюватися як у грошовій формі, так і у формі подарунка, додаткової відпустки, а також у нематеріальній формі - нагорода, подяка, популяризація працівника через публікацію матеріалів про нього в газетах, радіо.

В забезпеченні мотивації величезну роль відіграватиме ліквідація дії негативних факторів виробництва, створення належних умов для роботи. Подібним чином можуть впливати на поведінку і наміри працівників, конфліктні ситуації в групі, напруженість у міжособистісних відносинах, надмірна тривалість робочого дня і т.п. І навпаки, завдяки просуванню по службі, підвищенню престижності професії, створенню привабливого

іміджу, комфортним умовам роботи можна забезпечити бажаний мотиваційний ефект [87, с. 54]. Необхідно зазначити, що мотиви в кожного працівника різні, тому слід розробляти і використовувати ті механізми, що регулюють найкращим чином поведінку працюючих.

II. ОСНОВНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ І ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО- РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

2.1. Тенденції розвитку середовища функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери

Під середовищем функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери, на думку авторів, слід розуміти природні системи та їх елементи, культурно-історичні об'єкти, ресурси санаторно-курортних підприємств, а також трудові ресурси, які, за певних умов, можуть бути використані для поповнення персоналу ПКРС. Тенденції розвитку та сучасний стан середовища функціонування ПКРС – це також стан внутрішнього маркетингового середовища, що виражається в здатності персоналу ефективно використовувати наявні ресурси; розробляти й реалізовувати маркетингову конкурентну стратегію, спрямовану на підтримку рівня конкурентоспроможності підприємства і протидію конкурентам; забезпечувати стабільність конкурентних переваг; здійснювати розвиток підприємства з урахуванням галузевих, національних і світових тенденцій [188, с.79]. Для формування і розвитку персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери, обов'язковою умовою є їх ресурсна база, що потребує раціонального використання, охорони і примноження (відновлення). Все це пов'язано з необхідністю їх кількісної та якісної оцінки, визначенням можливих варіантів

використання в тій чи іншій галузі економіки та вибором найбільш прийнятних.

«Сучасне середовище функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери у вигляді курортів, рекреаційних destinations, санаторіїв, профілакторіїв, будинків відпочинку, пансіонатів і інших закладів остаточно сформувалося у ХХ столітті завдяки інтенсивному курортному будівництву в СРСР» [140].

За роки незалежності в Україні курортно-рекреаційній сфері з боку держави приділялося недостатньо уваги, навпаки, – були згорнуті деякі державні програми (санаторно-курортне лікування хворих на туберкульоз, травматичну хворобу спинного мозку, післяінфарктних хворих тощо). Проте, попри відсутність бюджетного фінансування курортно-рекреаційна сфера зберіглася, її діяльність, як і раніше спрямована, насамперед, на задоволення потреб у санаторно-курортному лікуванні, відновленні та відпочинку громадян країни (додаток В).

Структурно курортно-рекреаційна сфера виглядає наступним чином: санаторії для лікування хворих із захворюваннями серцево-судинної системи - 22%; травної - 20%; нервової - 17%; дихальної - 16%, органів руху - 17%; нирок і сечовивідних шляхів - 6,5%; із захворюваннями жіночих статевих органів - 4,5%; шкіри - 0,2%.

Сюди також слід віднести затверджений постановою Кабінету Міністрів України перелік і межі 265 територій, що резервувалися для організації зон лікування і відпочинку населення. До санаторно-курортних установ, у яких здійснюється оздоровлення в умовах курорту, можна віднести лікувальні заклади, що розташовані на природній території курортів, діяльність яких спрямована на обслуговування хворих і відпочиваючих, зокрема, це санаторії, курортні поліклініки, водогрязелікарні, б'ювети, дитячі оздоровні табори тощо, діяльність яких відповідно до Національного класифікатора видів економічної діяльності [9].

Незважаючи на популяризацію відпочинку у санаторно-курортних закладах і зростаючу необхідність у такого роду відпочинку і оздоровлення, появу нових типів ПКРС, як-то курортних готелів, СПА-готелів, «з кожним роком число курортно-рекреаційних підприємств у нашій країні зменшується . Безумовно, ця тенденція негативно позначається на ефективності персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери і вимагає негайного втручання з боку держави» [132].

При вивченні тенденцій розвитку середовища функціонування ПКРС застосовуються специфічні прояви факторів, що дозволяє класифікувати їх з урахуванням сучасного й перспективного стану курортно-рекреаційної сфери (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика факторів, що впливають на середовище ПКРС

Групи факторів	Зміст фактору	Параметри оцінки
1	2	3
Природно-кліматичні	Посилення конкуренції на регіональному, національному й світовому рівні стимулює ПКРС до пошуку нових методів і підходів конкурентної боротьби	Цінність підприємств
Політико-правові	Відображають підтримку і напрями розвитку курортно-рекреаційної сфери	Державне регулювання
		Концепції, програми і стратегії розвитку
Соціально-економічні	Формують купівельну спроможність населення	Рівень інфляції
		Рівень зайнятості і безробіття
		Середній рівень заробітної плати населення
Демографічні	Формують попит в даний момент і на перспективу	Вікова структура населення
		Рівень освіти населення
Інфраструктурні	Впливають на вибір і формування курортно-рекреаційних послуг	Кількість підприємств та їхня кількісна і якісна характеристика

1	2	3
Інвестиційні	Відображають стабільність економічної і політичної ситуації в країні, здатність розвивати інфраструктуру ПКРС	Прямі іноземні інвестиції у курортно-рекреаційну сферу
Екологічні	Характеризують стан навколишнього середовища	Обсяг інвестицій на охорону навколишнього середовища
Маркетингові	Сприяють просуванню вироблених послуг й формуванню позитивного іміджу курортного регіону	Бюджетне галузеве фінансування
		Участь у спеціалізованих ярмарках, виставках
		Використання ЗМІ

**Складено авторами*

Можна констатувати, що ПКРС функціонують під впливом численних факторів різної природи, сили впливу й спрямованості. Сучасне середовище курортно-рекреаційної сфери характеризується такими проблемами, як недосконала система підготовки і перепідготовки управлінського і обслуговуючого персоналу і, як результат, – відсутність, вміння і навичок цивілізованого ринкового господарювання. Крім того, має місце масове перепрофілювання санаторно-оздоровчих закладів, профілакторіїв, баз відпочинку, невідповідним є співвідношення показників ціни і якості на послуги ПКРС.

Низькою є ефективність використання наявної матеріально-технічної бази та природних рекреаційних ресурсів. Присутнє нецільове використання земель рекреаційного призначення, недотримання екологічних стандартів щодо рекреаційних територій та рекреаційних ресурсів – сучасна забудова прибережної території підприємствами, діяльність яких не відповідає функціональним призначенням ПКРС; відсутність коштів на експлуатацію підприємств курортно-рекреаційної сфери; перебування деяких установ в стані капітального ремонту, реконструкції; недоліки в системі регіонального управління; проблема тіньової економіки; відсутність розгалуженої системи інформаційно-

рекламного забезпечення діяльності ПКРС. Практично відсутнє використання сучасних засобів маркетингового просування лікувально-оздоровчого продукту на ринку курортно-рекреаційних послуг, недостатнім є рівень відпочинкової (неявної) інфраструктури курортно-рекреаційної сфери. [180, с. 155-161].

Отже, в цілому в середовищі курортно-рекреаційної сфери України простежується тенденція до зниження соціально-економічної ефективності функціонування суб'єктів курортного господарства з домінуванням державної (муніципальної) форми власності й відомчого призначення. Відбувається також скорочення кількості санаторно - курортних закладів зі статусом юридичної особи та зростання кількості приватних оздоровчих закладів, пансіонатів, баз відпочинку, які функціонують у межах правового поля, визначеного для приватних підприємців – фізичних осіб. Наявні факти передачі цілісних майнових комплексів, що раніше функціонували як перспективні лікувально-оздоровчі заклади, туристичні бази й бази відпочинку, в довгострокову фінансову оренду.

Наявність названих системних проблем впливає на рівень завантаження ПКРС, втрату ролі санаторно-курортних закладів у національній системі рекреації та оздоровлення населення й функцій, які вони виконували і посилює негативний вплив фактору сезонності. Багато регіонів втратили більшу частину оздоровниць, що працювали цілорічно й задовольняли потреби населення, у тому числі й малозабезпеченого, у відновленні здоров'я.

Слід зазначити певну адаптацію ринку санаторно-курортних послуг у нових економічних умовах. Протягом останніх років хоч і повільно, але відбувається поживлення діяльності курортних закладів. Ця тенденція зберігатиметься і в найближчий час з огляду на збільшення привабливості ПКРС. Поряд з кількісними змінами санаторно-курортний комплекс реформується якісно. Різноманіття завдань, що стоять перед сучасними санаторно-курортними підприємствами, і комплексність пропонованого

споживачеві продукту пов'язані з великою кількістю основних і додаткових послуг, які пропонують відпочиваючим.

Згідно з експертними оцінками фахівців та світового досвіду для накопичення коштів, достатніх для оновлення матеріально-технічної бази, середньорічна заповнюваність установ повинна перевищувати 68% протягом усього періоду експлуатації. Середньорічне завантаження вітчизняних санаторно-курортних підприємств складає лише 51% [219, с.151].

Санаторії з високим рівнем завантаження – це великі установи, виробнича потужність яких дозволяє не тільки надавати послуги цілий рік, але і дає можливість ефективно використовувати основні та оборотні кошти, забезпечуючи закупівлю сучасного діагностичного та медичного обладнання; оновлення номерного фонду; благоустрій інфраструктури території, застосування сучасних методів стимулювання продажів.

Через великі капіталовкладення у будівництво і експлуатацію, значні незворотні видатки для великих санаторіїв існують високі бар'єри виходу з ринка. Внаслідок цього, санаторії, що не можуть окупити свої витрати, але виробляють певний валовий прибуток, здатний хоч частково компенсувати видатки, як правило, не закриваються. Таких підприємств зараз мало.

Подальший розвиток середовища функціонування ПКРС погребує зміни методологічних підходів щодо розробки нової концепції розвитку курортно-рекреаційного обслуговування з наголосом на частковій соціалізації курортів, поглибленні спеціалізації та обов'язковою їхньою доступністю для всіх членів громадянського суспільства.

Важливими завданнями сьогодення є, з одного боку, створення сприятливих фінансових умов для започаткування й ведення бізнесу в курортно-рекреаційній сфері, а з іншого – розробка і впровадження державної політики регулювання, яка б унеможливила стимули штучної неефективності: умисну збитковість, штучне подрібнення активів, тінізацію, активізацію технології умисних ліквідацій суб'єктів курортного

господарства. Розвиток приватної ініціативи не повинен бути руйнівним для державних, муніципальних, відомчих та інших закладів рекреаційного типу.

В Одеській області до середовища функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери відноситься «зона рекреаційного тяжіння для значної частини населення України. Загальний потенціал рекреаційного попиту не менше 5 млн осіб. Це з урахуванням того, що споживчий ринок може знаходитися в безпосередній близькості від матеріальної бази відпочинку, якщо звичайно, вона буде створена. Причому, відпочинку, що охоплює усі соціально-вікові групи населення як короткочасного, так званих вікендів, так і тривалого» [195], [198].

Мережа санаторіїв і оздоровчих закладів Одеської області налічує 428 суб'єктів господарювання, з яких – 32 санаторії (з них 9 дитячих), 9 санаторіїв-профілакторіїв, 8 будинків та пансіонатів відпочинку, 1 дитячий оздоровчо-санаторний заклад цілорічної дії, 377 баз відпочинку та 1 самостійний заклад 1–2 денного перебування. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності курортних і оздоровчих закладів України та Одеської області у 2013/2014 рр.*

Найменування показника	Значення показника	
	Одеська область	Україна
Кількість закладів усього	428	3011
Частка регіону %	14,1	100,0
Кількість оздоровлених усього, тис.осіб	266,7	2987,3
У т.ч. оздоровлювались		
- тривалий час	247,3	2728,1
- 1-2 дні	19,4	259,1
Частка регіону, %	8,9	100,0
Кількість оздоровлених у розрахунку на 10 тис. постійного населення, тис.осіб	1121	652

*Головне управління статистики в Одеській області

На ринку курортно-рекреаційних послуг Одеси та регіону відсутні явні лідери серед підприємств малої та середньої потужності, що функціонують головним чином сезонно. Причинами цього є нездатність стабільно функціонувати через високі адміністративні та експлуатаційні витрати, а також можливості проводити ефективну рекламну кампанію.

Отже, Одеська область володіє досить великою часткою у загальній кількості оздоровлених осіб на підприємствах санаторно-курортного профілю України, що є позитивним аспектом для рекреаційної діяльності підприємств Одеської області, особливо враховуючи незадовільний стан низки санаторно-курортних підприємств.

Зменшилася кількість ПКРС, що працюють цілорічно, зросла сезонність роботи оздоровниць (липень-серпень, частково - травень, червень-вересень). Крім значних несприятливих економічних наслідків це спричинило втрату кадрового потенціалу, лікувально-діагностичного обладнання, оснащення санаторіїв. У результаті ми спостерігаємо, як санаторно-курортні підприємства втрачають свою основну лікувальну спеціалізацію та економічну конкурентоспроможність. Сьогодні поставлено непросте завдання – вивести Одеську область на якісно новий, відповідний найвищим світовим стандартам рівень.

А між тим Одеський регіон має представляти собою курортно-рекреаційну дестинацію, яка здатна забезпечити потреби населення не тільки південного регіону, але і туристів із інших областей України, за умови підтримки ресурсної та матеріально-технічної бази на належному рівні. Санаторіїв в Одесі колись було багато. Ще на початку 90-х років минулого століття в Одесі було 60 санаторіїв але багатьох з них вже немає. Вже у 2004 році в місті залишилось 28, а сьогодні – десь 20 санаторіїв. Зі списку випали відомі санаторії Україна, Росія, Дружба, ім. Чувиріна, ледь жевріє Куяльник тощо.

Така неприємна для потенційних рекреантів динаміка пояснюється тим, що попри забезпечення Одеської області значними бальнеологічними

ресурсами, вона програє світовим і внутрішнім конкурентам в показниках матеріально-технічного забезпечення, комфортабельності перебування та сервісному обслуговуванні, а також застарілому за європейськими мірками медичному обладнанні.

Як наслідок, іноземні туристи та більша частина заможних вітчизняних туристів надають перевагу відпочинку в європейських оздоровницях. Тобто, кошти, які могли б заробляти й спрямовувати на свій подальший розвиток оздоровниці Одеси, осідають у закордонних закладах схожого типу.

Розвиток курортно-рекреаційної сфери характеризується суперечністю між потенційними можливостями забезпечення конкурентоспроможності лікувально-оздоровчих послуг на ринку та небезпекою для функціонування курортів внаслідок різних факторів, основними з яких є: фізичний та моральний знос матеріально-технічної бази закладів, застарілі технології та устаткування, а найголовніше те, що сьогодні рекреаційні території мають високу ліквідність, а невизначеність нашого сьогодення дозволяє територіям санаторіїв переходити до приватних рук, які аж ніяк не вмотивовані щодо розвитку міста Одеси як курортно-рекреаційного центру, що мав би розбудовувати оздоровниці. До того ж зростання прибутків населення не встигає за дорожчанням вартості відпочинку.

Для багатих людей не потрібна велика кількість санаторно-курортних закладів й тому протягом останніх десятиліть в Одесі відбувається хижацьке знищення курортів [188, с. 78].

Наявність названих системних проблем впливає на рівень завантаження ПКРС, втрату ролі санаторно-курортних закладів у національній системі рекреації та оздоровлення населення й функцій, які вони виконували і посилює негативний вплив фактору сезонності. Багато регіонів, як, наприклад, Одеса, втратили більшу частину оздоровниць, що працювали цілорічно, й задовольняли потреби населення, у тому числі й

малозабезпеченого, у відновленні здоров'я.

Надання послуг санаторно-курортних закладів за високими цінами в сучасній ситуації може привести до соціального напруження, тому необхідні заходи по регулюванню впровадження державної політики соціалізації рекреаційної галузі. Це питання погребує зміни методологічних підходів щодо розробки нової концепції розвитку санаторно-курортного обслуговування з наголосом на частковій соціалізації курортів, поглибленні спеціалізації та обов'язковою їхньою доступністю для всіх членів громадянського суспільства.

Основний показник конкурентоспроможності санаторіїв і курортів – задоволеність споживача [11]. В сучасних ринкових умовах споживачі санаторно-курортних послуг мають можливість не тільки порівнювати вартість відпочинку, але й вільно купувати курортні послуги як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Слід зазначити певну адаптацію ринку санаторно-курортних послуг у нових економічних умовах. Поряд з кількісними змінами санаторно-курортний комплекс реформується дгосить якісно. Різноманіття завдань, що стоять перед сучасними санаторно-курортними підприємствами, і комплексність пропонованого споживачеві продукту пов'язані з великою кількістю основних і додаткових послуг, які пропонують відпочиваючим.

За таких умов основним джерелом розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу на ринку рекреаційних послуг є створення умов для задоволення вимог внутрішніх та іноземних споживачів через збалансування ціни лікування з якістю послуг [6].

На ринку курортно-рекреаційних послуг Одеси та регіону відсутні явні лідери серед підприємств малої та середньої потужності, що функціонують головним чином сезонно. Причинами цього є нездатність стабільно функціонувати через високі адміністративні та експлуатаційні витрати, а також можливості проводити ефективну рекламну кампанію.

Санаторії з високим рівнем завантаження – це великі установи,

виробнича потужність яких дозволяє не тільки надавати послуги цілий рік, але і дає можливість ефективно використовувати основні та оборотні кошти, забезпечуючи закупівлю сучасного діагностичного та медичного обладнання; оновлення номерного фонду; благоустрій інфраструктури території, застосування сучасних методів стимулювання продажів.

Через великі капіталовкладення у будівництво і експлуатацію, значні незворотні видатки для великих санаторіїв існують високі бар'єри виходу з ринка. Внаслідок цього, санаторії, що не можуть окупити свої витрати, але виробляють певний валовий прибуток, здатний хоч частково компенсувати видатки, як правило, не закриваються. Таких підприємств в Одесі зараз мало.

Згідно з експертними оцінками фахівців та світового досвіду для накопичення коштів, достатніх для оновлення матеріально-технічної бази, середньорічна заповнюваність установ повинна перевищувати 68% протягом усього періоду експлуатації. Середньорічне завантаження вітчизняних санаторно-курортних підприємств складає лише 51% [219, с.151].

У середньому на підприємствах курортно-рекреаційної сфери Одеської області протягом року зайнято понад 6,8 тис. осіб, а у пік курортного сезону чисельність зайнятих перевищує 10 тис. осіб. Тобто зберігається тенденція збільшення сезонної чисельності працівників, зайнятих у цій сфері (табл. 2.3).

Зокрема, санаторій «Лермонтовський» розрахований на 350 ліжок, проте повністю їх не використовує: на початку 2014 р. в середньому використовувалось лише 9% цього фонду (біля 20 осіб одночасно). Проте посеред того ж року в санаторії відпочивало вже 200 осіб, тобто регулярне завантаження склало вже 57%., кількість ліжко-днів зросло у шість разів, ліквідована заборгованість по заробітній платні й по виплатах до пенсійного фонду, з'явилася можливість приймати участь у тендері на продаж півтовок.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ПКРС Одеської області (тис. осіб.)
2010 -2014 рр.

Організація	2010р	2011р	2012р	2013р	2014р
Санаторій «Магнолія»	112	116	114	118	121
Санаторій «Біла Акація»	57	61	56	62	66
Санаторій «ім. Горького»	215	217	222	219	225
Санаторій «ім. Пірогова»	350	352	349	355	360
Санаторій «Лермонтовський»	116	118	124	127	129

**Складено авторами з урахуванням (Головне управління статистики в Одеській обл.)*

Для ПКРС м. Одеси, характерною є збиткова діяльність. Серед основних причин, які впливають на збільшення суми збитків, можна виділити: зниження завантаження санаторно-курортних підприємств; непродуктивне утримання підприємств в міжсезоння; зростання плати за електро- та водопостачання; зростання собівартості ліжко-місця (збільшення вартості медичного обладнання, медичних послуг, продуктів харчування), що безпосередньо впливає на рівень кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги; зростання витрат на охорону, нарахування амортизації, реконструкцію будівель, капітальний та поточний ремонти внутрішніх приміщень, заохочення й утримання персоналу в міжсезоння.

Відзначимо стійку тенденцію відставання суми доходів підприємств від суми витрат. Створення фінансових умов розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери залежить від багатьох факторів: ступеня розробленості державних програм розвитку курортів і ефективності їх впровадження; надання необхідного фінансування програм з Державного та місцевого бюджетів; забезпечення гарантованого обсягу путівок

фондами соціального страхування, міністерствами, відомствами та профспілками підприємств і організацій; формування сприятливого інвестиційного клімату [205, с.122].

Серед факторів маркетингового середовища, які впливають на конкурентоспроможність ПКРС, слід зазначити недосконалість фіскальної політики. Розвиток підприємств курортно-рекреаційної сфери регіону є одним зі стратегічно важливих напрямків розвитку, проте основні засади податкового законодавства України не створюють для цієї сфери спеціальні податкові режими. До обов'язкових податкових платежів підприємств відносяться:

- єдиний соціальний внесок (36,8% від фонду заробітної плати до пенсійного фонду);

- податок на прибуток підприємства (23% від оподаткованого прибутку у 2011 р.);

- плата за користування надрами: поверхневі води (ропа - 0,51 коп. за 1 куб.м., грязі лікувальні - 6,13 грн. за 1 куб м.);

- плата за землю (ставки податку за земельні ділянки від 0,24-3,36 грн. за 1 кв.м.).

Ґрунтуючись на тому, що здатність послуги задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів розкриває сутність якості, яка прирівнюється до задоволеності споживача, яку можна представити поняттям «цінність за гроші»: [222, с. 46].

$$O = C = V \quad (2.1)$$

де: O - якість;

C - задоволеність споживача;

V - цінність продукції з точки зору споживача;

C - вартість, або витрати, яких зазнав споживач.

Споживач порівнює альтернативні пропозиції, вимірюючи в кожному з них відношення цінності до вартості – еквівалент його

задоволеності і, відповідно, підприємства, які конкурують на ринку, повинні по можливості збільшити це відношення.

$$O = KP = - = OC \quad (2.2)$$

де: O - якість;

KP - рівень задоволеності потреб;

- - цінність товару (послуги);

C - вартість товару (послуги);

OC - споживча вартість.

В основі орієнтації на споживача лежить маркетинговий підхід, що передбачає проведення системних маркетингових досліджень по виявленню відповідності продукції або послуг обумовленим або передбачуваним потребам клієнтів. Таким чином, узагальнюючи логіку дослідження, можна запропонувати модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

На думку Литовченко І. Л., Семенова В. Ф., конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах повинна включати: здатність орієнтуватися на потреби клієнтів та знати особливості його поведінки на ринку оздоровчих послуг; вміння орієнтуватися у внутрішньому маркетинговому середовищі, що виражається в здатності ефективно використовувати наявні ресурси; здатність розробляти й реалізовувати маркетингову конкурентну стратегію, спрямовану на підтримку рівня конкурентоспроможності підприємства і протидію конкурентам; забезпечення стабільності конкурентних переваг; здійснення розвитку підприємства з урахуванням галузевих, національних і світових тенденцій.

Отже, підвищення ефективності діяльності санаторіїв Одеського регіону, забезпечення конкурентоспроможності їхніх рекреаційних послуг, можливі за умов співробітництва і підтримки усіх зацікавлених сторін, у тому числі бізнесу, який має розвиватися комплексно й у партнерстві з державою. [188, с. 79].

Функціональна й територіальна структура курортно-рекреаційного комплексу м. Одеси, що склалася в 60-70 рр., зазнала значних змін. Найбільше змін відбулось в колись добре освоєних районах Аркадія й Великий Фонтан, що надають більше двох третин пляжного відпочинку і розважальних послуг, але санаторно-курортне лікування ці райони практично втратили.

Не відрізняються показниками розмаїтості рекреаційних послуг і низка інших районів (Малий і Середній Фонтан, Дача Ковалевського, Чорноморка, Лузанівка), де функціонують лише осередкові форми пляжного відпочинку для пересічних громадян і де поширені території приватного використання.

З причин ліквідації великої кількості санаторіїв у самому місті Одеса спостерігається гострий дефіцит місць в ПКРС й тому в курортний період, місця для рекреантів пропонуються, головним чином, поза межами офіційної санаторно-курортної бази з послугами інколи низької якості і повною відсутністю сервісного управління.

Серед «причин таких тенденцій є наступні: застаріла матеріально-технічна база й інфраструктура; продаж або передача в оренду земель, на яких знаходяться об'єкти курортно-рекреаційного призначення, приватним фізичним або юридичним особам; сучасна забудова прибережної території підприємствами, діяльність яких не відповідає її функціональним призначенням ПКРС; відсутність коштів на експлуатацію підприємств курортно-рекреаційної сфери; перебування деяких установ в стані капітального ремонту, реконструкції; недоліки в системі регіонального управління; проблема тіньової економіки; відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності ПКРС» [141].

Послугуючись кореляційно-регресійним аналізом, нами здійснено побудову кореляційно-регресійної моделі. В якості результативного показника обрано рівень завантаження санаторіїв (Y), а в якості факторних показників – темп зростання заробітної плати (X_1) та частка працівників з

вищою освітою (X_2). (Попередньо було відібрано п'ять факторів, але інші виявились несуттєвими)

Побудована модель має вигляд:

$$Y = 16,096 + 0,026 x_1 + 0,095 x_2$$

Модель є адекватною і надійною, оскільки коефіцієнт детермінації $R^2=0,816$, а F - критерій Фішера $F=37,71$. Обидва фактори в моделі є суттєвими, оскільки t - критерії Стьюдента складають $t_1=2,07$ і $t_2=4,31$. (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Кореляційно-регресивна модель рівня завантаженості санаторіїв

Показники адекватності моделі	Значення	Регресійна модель
Коефіцієнт множинної кореляції (R)	0,903	$Y = 16,096 + 0,026 x_1 + 0,095 x_2$
Коефіцієнт множинної детермінації (R^2)	0,816	
F - розрахунковий критерій Фішера	37,71	
F - значущість	5,618E-07	

**Розраховано авторами*

Сутність коефіцієнтів регресії: із зростанням заробітної плати (темпу зростання заробітної плати) на 1 % рівень завантаження санаторіїв збільшується на 0,026 %, а із зростанням частки працівників з вищою освітою на 1 % рівень завантаження санаторіїв збільшується на 0,095 %.

Нами здійснено порівняння темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників. Виявлено наступне (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Коефіцієнти випередження зростання продуктивності праці
та заробітної плати працівників

Підприємство	Умовне позначення	Коефіцієнт випередження
Санаторій «Магнолія» ($K_{\text{вип.ППП/ЗП}}$)	$K_{\text{вип.ППП/ЗП}}$	1,9304
Санаторій «Лермонтовський» ()	$K_{\text{вип.ППП/ЗП}}$	1,2495
Санаторій «ім. Пирогова» ()	$K_{\text{вип.ЗП/ППП}}$	1,1461
Санаторій «Біла Акація»	-	-
Санаторій «ім. Горького»	-	-

* Розраховано авторами

В санаторії «Магнолія» протягом аналізованого періоду темп зростання продуктивності праці випереджав зростання заробітної плати майже в 2 рази ($K_{\text{вип.ППП/ЗП}}=1,930$), в санаторії «Лермонтовський» – в 1,25 разів ($K_{\text{вип.ППП/ЗП}}=1,249$), в санаторії «ім. Пирогова» навпаки, темп зростання заробітної плати випереджав зростання продуктивності праці в 1,15 разів ($K_{\text{вип.ЗП/ППП}}=1,249$). А в санаторіях «Біла Акація» та «ім. Горького» рівень продуктивності праці зростає, а заробітна плата зменшується.

Як видно із графіків (рис 2.1, рис 2.2) протягом 2010-2014 рр. і кількість підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області збільшувалась, але чисельність оздоровлених зменшувалась, при цьому зменшувався і рівень їх завантаженості. На рис.2.3 представлено прогноз показника завантаженості. Отже, якщо збережеться сформована протягом аналізованого періоду тенденція, то можна очікувати, що у 2016 р. завантаження підприємств курортно-рекреаційної сфери може досягти рівня 22 %.

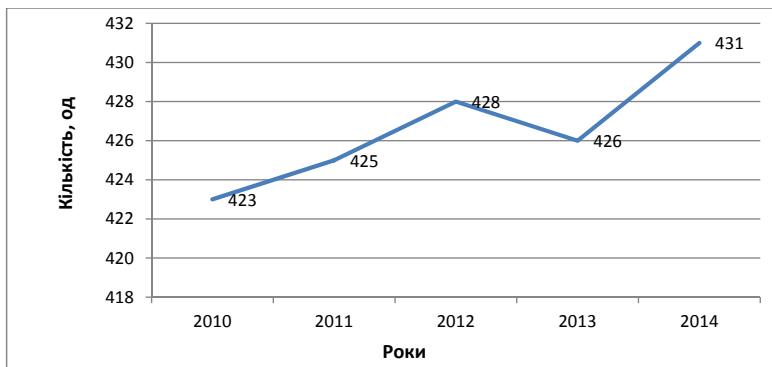


Рис.2.1. Динаміка кількості підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області *

** Побудовано авторами*

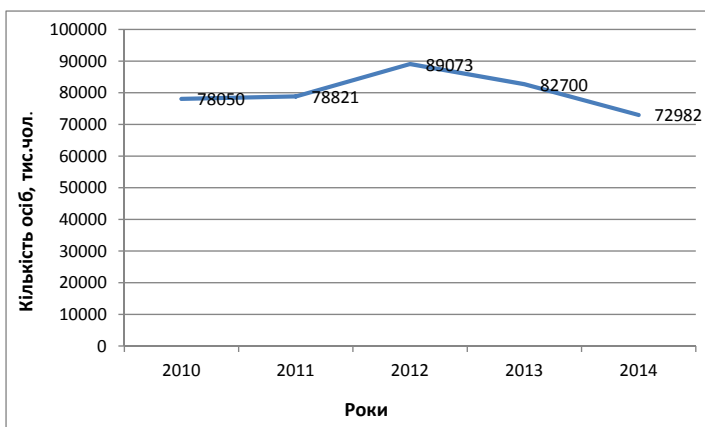


Рис. 2.2 Динаміка чисельності оздоровлених в ПКРС *

** Побудовано авторами*

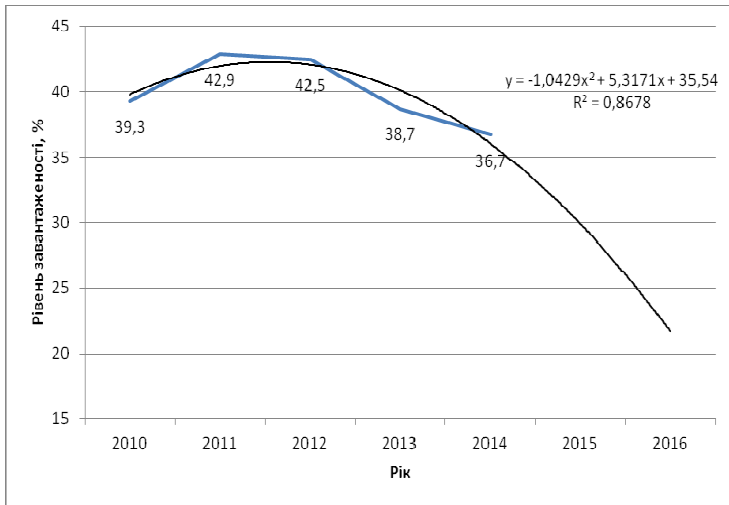


Рис. 2.3 Прогноз динаміки рівня завантаженості підприємств курортно-рекреаційної сфери в Одеській області*

** Побудовано авторами*

Таким чином по Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення санаторіїв. Загальна кількість дитячих закладів оздоровлення і відпочинку, які працювали влітку за період 2011-2014 років знизилась на 2,8 %, проте загальна кількість дітей, які знаходились у закладах збільшилась на 22 % або на 28557 дітей.

Середовище функціонування персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери як і в Україні, так і в Одеській області характеризується такими проблемами, як: наявність застарілої системи управління ПКРС, невідповідність нормативно-правової бази вимогам ринкової економіки; відсутність повної інвентаризації всіх санаторіїв, пансіонатів, будинків відпочинку, баз та інших рекреаційних об'єктів регіону; значним відставанням рівня розвитку інфраструктури ПКРС від світових та європейських стандартів санаторно-курортного обслуговування; певною обмеженістю асортименту і недостатньою якістю персоналу і надаваних ним послуг.

Вважаємо, що основними заходами щодо вирішення вказаних проблем та усунення негативних тенденцій у середовищі функціонування ПКРС є, по-перше, нормативно-правове врегулювання питань щодо впорядкування і використання рекреаційних ресурсів, оптимізації системи оподаткування у курортно-рекреаційній сфері тощо; по-друге, забезпечення цільового використання фінансових ресурсів функціонуючих ПКРС на розвиток соціальної інфраструктури, благоустрою, екологічних заходів і використання природних рекреаційних ресурсів; по-третє, розробка генеральних планів курортів і курортних територій, їх узгодження із генеральною схемою планування міста, району, області із наступною їх реалізацією на практиці.

2.2. Дослідження досвіду застосування методів оцінки забезпечення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

Управління підприємством поділяють на два основні напрями. Перший з них спрямований на вирішення матеріально-логістичних завдань, організацію й управління діяльністю підприємства. Його реалізація передбачає визначення цілей фірми, розробку заходів щодо їх здійснення, відповідний контроль результату. Другий — на керівництво, людьми, які працюють на підприємстві.

Управління персоналом — комплексний цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих працівників, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Внаслідок сучасної трансформації централізованої системи управління туризмом перед підприємствами постає питання вдосконалення методів та шляхів управління трудовими ресурсами. Вирішення таких завдань вимагає зовсім інших навичок, ніж ті, яких було достатньо для

ведення документації, складання звітів, організації культурно-масових заходів та зберігання трудових книжок. Усе актуальнішою стає нова професія — менеджер з персоналу. Такий спеціаліст очолює кадрову службу підприємства, і його головним завданням є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програм розвитку кадрів.

Змістову основу роботи кадрових служб визначає:

- формування кадрів організації (планування, відбір та найм, атестація й оцінювання персоналу, звільнення, аналіз плинності кадрів);
- розвиток працівників (професійна орієнтація та перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- вдосконалення організації праці та стимулювання, створення безпечних умов праці.

Реалізація зазначених напрямів роботи здійснюється з урахуванням чотирьох груп факторів.

Техніко-технологічні охоплюють:

- зміни структури й форм зайнятості (диференціація персоналу та формування "внутрішніх ринків праці");
- перегляд організації праці з акцентом на інтегровані трудові функції та групову роботу;
- створення комплексних систем управління якістю роботи.

Група особистих чинників включає:

- перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;
- створення системи безперервної освіти кадрів;
- орієнтацію системи стимулювання на підприємництво, новаторство, участь в управлінських рішеннях;
- значну увагу до стилю керівництва та підвищення ролі корпоративної філософії в системі управління;

- комплексний підхід до відтворення людських ресурсів організації, закріплення та розвиток ключових кадрів.

Корпоративна філософія ґрунтується на таких цінностях, як справедливість і якість роботи. При цьому вирішальне значення має спрямованість на впровадження інновацій. Єдиної формули корпоративної філософії немає. Головне, щоб вона була зрозуміла колективу й чітко визначала місію і цілі; відповідальність підприємства; пріоритет корпоративних принципів над доходами; чітку корпоративну культуру — загальний стиль компанії, відчуття, яке вона формує.

Вплив економічних та соціально-політичних факторів вимагає:

- акумулювання міжнародного досвіду управління кадрами;
- створення нових форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок й адміністрації компанії;
- посилення взаємодії кадрових служб із державними органами;
- урахування політизації управління працею.

Важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом є розвиток теорії управління, внаслідок якого формується цілісне бачення менеджменту персоналу; розуміння ролі особистості у забезпеченні ефективної роботи організації; підвищується аналітична обґрунтованість рішень щодо використання туристичних ресурсів.

При визначенні потреб у персоналі застосовується низка методів. Найбільш визначними з огляду на специфіку туристичної діяльності є економетричний метод і метод проектування тенденцій. Економетричний метод визначає потребу в робочій силі, ґрунтуючись на передбачуваному рівні кінцевого попиту на певний рік у майбутньому. Метод проектування тенденцій передбачає "перенесення" колишніх тенденцій до зміни величини сукупної робочої сили та її структури на прогностичний період.

Безпосередній «підбір персоналу розглядається як підфункція управління, яка реалізується щодо особистості і ґрунтується на критеріях, що охоплюють норми поведінки й характеристики професійних навичок,

котрі відповідають певній вакансії. Вимоги до професійної, психологічної, репрезентативної підготовки персоналу в туризмі включають» [148]:

1. Особисті риси:

• характеру:

- загальні (порядність, такт, витримка, почуття гумору тощо);

- професійно важливі (доброзичливість, емоційна стабільність, комунікативність, культура поведінки, мовна культура, відповідальність);

• зовнішності (фізична форма, смаки, одяг, зачіска, макіяж тощо).

2. Мотивація у виборі професії: бажання працювати, задоволення від наданої послуги.

3. Загальна ерудиція: знання літератури, образотворчого мистецтва, фольклору, музики, поточних питань економіки, зовнішньої та внутрішньої політики та ін.

4. Професійна підготовка:

• загальна:

- з історії, краєзнавства, народознавства тощо;

- географії (фізичної, суспільної, туризму та рекреації);

- економіки (знання економічного законодавства, бухгалтерського обліку, макроекономіки та економіки підприємства тощо);

- права (міжнародного, господарського, цивільного, кримінального);

- інформатики (міжнародні інформаційні та геоінформаційні системи, інформаційний менеджмент тощо);

- мовна, яка передбачає вільне володіння побутово-розмовною лексикою кількох іноземних мов, що полегшує встановлення контакту, адекватне сприйняття інформації й обслуговування відповідно до висловлених потреб, сприяє невимушеності атмосфери спілкування;

- з психології, що визначає особливості спілкування з туристами, колегами, партнерами, конкурентами тощо;

• спеціальна:

- з менеджменту (управління підприємством, окремим технологічним процесом);

- маркетингу і реклами;

- технологій обслуговування;

- з економіки туризму;

- з проектування обслуговування (туроперейтинг).

Стандартні оцінки за зазначеними складниками зіставні з вимогами, які висуваються до персоналу й охоплюють:

- освіту й виробничий досвід (освіта, виробничий досвід, ручна праця, робота автономно й під керівництвом, виконання завдань у групі тощо);

- поведінку (манеру триматися, зовнішній вигляд, упевненість у власних силах, адаптивність і контактність, врівноваженість, справедливість та чесність, кооперативність);

- цілеспрямованість (бажання зростання, ініціативність, готовність до виконання завдань, старанність, здатність до подальшої освіти);

- інтелектуальні здібності (кмітливість, здібності до абстрактного мислення, реакцію на дії, рівень суджень, уміння вести переговори);

- манеру розмови (винахідливість, багатослівність, якість формулювання думки);

- професійну придатність (спеціальну, особисту).

Багато в чому підбір кадрів базується на експертній оцінці зазначених аспектів, але також досить часто застосовують тести, задачі і вправи, проводять інтерв'ю.

Підготовка претендента, насамперед, передбачає правильне складання резюме, яке включає інформацію про:

- особисті дані: ім'я, адресу, контактні деталі;

- очікувану посаду;

- освіту;

- досвід роботи;

- свідоцтва про інші кваліфікації: почесні дипломи, сертифікати, нагороди, іменні стипендії тощо;

- рекомендації: імена, посади та інші дані про тих, хто рекомендує претендента.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи оцінки персоналу дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. «Розробка якісних методів оцінки персоналу є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, а отже, – ступінь задоволеності працівників і в кінцевому підсумку – економічні показники підприємства. Стратегічною програмою вдосконалювання управління персоналом всіх категорій є аналіз і оцінка роботи кожного співробітника» [199].

Важливим кроком підготовки оцінки персоналу є визначення учасників оцінювання. Необхідно визначити, хто й кого оцінює, хто має доступ до результатів, чи існує апеляційний орган. Теорія цілком припускає таку систему оцінки, за якої безпосередній керівник оцінює своїх підлеглих. Також вважається прийнятним, коли результати такої оцінки доповнюються самооцінкою та оцінкою колег (але виключно за умов анонімного анкетування).

Як справедливо зауважує Варакіна Н.О. [41] важливим кроком у підготовці до оцінки персоналу є вибір оптимального періоду оцінювання. Тривалість цього періоду може варіюватися залежно від великої кількості параметрів (від характеру виконуваної роботи до індивідуальних психологічних якостей працівника). Періодичність оцінки управління персоналом, що зараз має місце в Україні, встановилася без достатнього обґрунтування. Застосовуються наступні методи:

- «шкала оцінки на основі поведінки» – оцінка орієнтована на ключові характеристики поведінки;

- «360 градусів» – усебічна оцінка діяльності (застосовується для керівників середньої ланки): знизу, згори й по горизонталі;

- «управління за цілями» – оцінка ступеня досягнення співробітниками поставленої мети, де враховується індивідуальний результат і строк виконання;

- «робочі стандарти» – оцінка показників продуктивності праці співробітників порівняно із заздалегідь установленими стандартами або нормами виробництва [41, с. 8].

На ПКРС санаторій «Лермонтовський» існує обов'язкова внутрішня оцінка персоналу, яка проводиться один раз на рік (з метою підвищення ефективності управління персоналу) та при прийомі на роботу. Але за власним бажанням керівники підрозділів можуть проводити оцінку професійних та особистісних якостей на власний розсуд. Це сприяє вдосконаленню діяльності кожного працівника і підрозділу в цілому. Також треба відзначити, що на підприємстві присутня зовнішня оцінка керівників усіх рівнів, що дозволяє скоригувати засоби керівництва та покращити діяльність кожного підрозділу.

Проводячи оцінку, керівництво ПКРС у першу чергу ставить собі за мету ефективно побудувати організаційну структуру підприємства, визначити оптимальну чисельність персоналу і найбільш ефективно розподілити обов'язки між працівниками. Також у процесі оцінки персоналу вирішуються такі завдання:

- оцінка праці працівників відповідно до їхньої спеціальності, кваліфікації, та при необхідності направити їх на підвищення кваліфікації та навчання;

- підбор і розстановка кадрів, виявлення внеску кожного працівника у діяльність підприємства;

- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;

- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;

- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і

підлеглих;

- визначення якостей та новичків працівників, які необхідно удосконалювати.

Оцінка персоналу є складовою управління персоналом ПКРС. Оцінка персоналу виступає як потужний інструмент мотивації праці. На базі проведеної оцінки персоналу на даному підприємстві формується система мотиваційних винагород персоналу. Оцінка працівника являє собою процедуру, проведenu з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Перед кожною оцінкою видається наказ з оголошенням складу комісії та термінів проведення процедури.

Щорічна оцінка працівників відбувається у три етапи: підготовка до проведення оцінки; проведення оцінки; підбиття підсумків оцінки.

Серед найчастіше використовуваних методів оцінки в санаторії можна виокремити такі: оцінка показників роботи; експертні оцінки; психологічне тестування; щорічна оцінка робочих показників.

Конкретний зміст роботи на кожному із етапів має власну специфіку. На етапі підготовки до проведення оцінки в ПКРС входять:

- розробка плану проведення оцінки; вибір методів і типових форм оцінки виконавців, і саму процедуру оцінки; підготовка внутрішніх інструкцій оцінки; складання списку працівників, які підлягають оцінці; підготовка графіка проведення оцінки; оповіщення працівників про конкретні строки проведення оцінки; підготовка і розмноження бланків, типових форм, необхідних оцінці.

Результати оцінки мають рекомендаційний характер. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. Робота працівника оцінюється з урахуванням його особистого внеску до виконання планів підрозділу, кваліфікації, і виконання ним посадових обов'язків. За підсумками цих даних атестаційна комісія відкритим голосуванням дає

одну із таких оцінок діяльності працівника:

- відповідає своїй посади;
- відповідає своїй посади за умови поліпшити роботу і виконання рекомендацій комісії з повторним атестацією за рік;
- відповідає займаній посаді.

Результати оцінки працівників ПКРС «Санаторій «Лермонтовський» фіксується у зручній для обробки і подальшого використання даних формі. На кожного працівника заводять і регулярно заповнюють форму (картку) оцінки компетентності.

Заповнення картки оцінки компетентності – обов'язок атестаційної комісії, оскільки саме вони проводять оцінку персоналу. Заповнені форми і додатки передаються безпосередньому керівнику за три дні до призначеної співбесіди. Безпосередній керівник оцінює своєчасність, якість, результативність роботи працівників протягом року, рівень їхніх знань, професійні та ділові якості.

Заповнену форму щорічної оцінки, керівник передає працівнику для ознайомлення з оцінкою за день до проведення співбесіди. В установленій термін проводиться співбесіда працівника з безпосереднім керівником, у ході якої обговорюються виконання особистих планів згідно з посадовими обов'язками, оперативність та якість виконаних ними робіт, робоче навантаження.

За результатами оцінювання, самооцінювання та після співбесіди керівником виставляється підсумкова оцінка.

Керівник вищого рівня ознайомлюється з результатами оцінювання та затверджує результати оцінки. У разі необхідності керівник може провести відповідні співбесіди. Заповнені форми щорічної оцінки надаються до працівників служби роботи з персоналом, яке вносить числове кодування наданих оцінок в комп'ютерну програму та долучає її до особової справи службовця.

Служба управління персоналом аналізує і узагальнює результати

оцінки, готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту. Указані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з персоналом, визначенні щорічної та перспективної потреби в персоналі, формуванні замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, плануванні їх кар'єри.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації працівників при розгляді питань просування по службі, встановлення надбавок, премій або зміни їх розміру, а також при вирішенні питання щодо формування кадрового резерву та інше.

У випадку, коли працівники отримують низьку оцінку стосовно виконання покладених обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством (Кодекс законів про працю України, ст. 148, 149), або встановлюють певний термін для поліпшення показників роботи, проведення додаткових співбесід тощо.

У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, працівник у десятиденний термін може звернутися із заявою до керівника вищого рівня, висловивши зауваження та обґрунтувавши їх. Рішення керівника вищого рівня є ухвальним.

Також у ПКРС «Санаторій «Лермонтовський» присутня обов'язкова зовнішня оцінка керівників та менеджерів з персоналу. Вона відбувається систематично, за наказом керівників вищої ланки. Керівники та менеджери з персоналу спілкуються з HR-клубом, де проходять незалежну оцінку своїх умінь, навичок і професійних якостей як керівників підрозділів, що дозволяє знайти недоліки у своєму підприємстві.

У HR-клубі проходить не тільки експертна оцінка, й також обговорення і коригування на круглих столах і групових дискусіях недосконалих засобів управління, обговорення нових напрямів та інструментів в управлінні персоналом, вітають найдостойніших з професійними досягненнями.

Одним із головних завдань є оцінка та підвищення рівня знань та професійної компетентності у новачків, що роблять перші кроки у сфері управління персоналом в ПКРС санаторій «Лермонтовський». Для досвідчених HR стимулом до участі в клубній роботі є можливість самореалізації та передача накопиченого досвіду.

Багатоплановість завдань вимагає від керівників і менеджерів з персоналу значного обсягу спеціальних знань, поповнення яких вартує досить дорого, а спілкування у колі колег, обмін інформацією та досвідом у професійному клубі є ефективним і безкоштовним методом підвищення їх кваліфікацій.

Протягом року в HR-клубі співробітники ПКРС санаторій «Лермонтовський» розглядають такі основні теми як «Технологія відбору, наймання й адаптації; діагностики та оцінки персоналу», «Масовий підбір», «Оцінка і тестування персоналу за новими методиками», «Система періодичної оцінки персоналу», «Передача технології Assessment Center», тренінг «покликання – лідер». Найголовніше те, що при розгляді будь-якої теми існує можливість почути думку, коментарі та поради професіонала дуже важлива, тому на клубні зустрічі також запрошують кращих фахівців з інших підприємств.

Важливо зазначити, що, відвідуючи цей захід, учасники не лише навчаються методам ефективного керівництва, а ще й розширюють коло професійних контактів, тому члени клубу пишуться тим, що вони сприяють формуванню та розвитку на ПКРС «Санаторій «Лермонтовський» ефективного цивілізованого бізнесу, заснованого на передових технологіях управління персоналом.

Завдяки успішній діяльності в HR-клубі керівники ПКРС санаторій «Лермонтовський» вже самостійно проводять оцінку своїх підрозділів для покращення їхньої діяльності та визначення найкращих співробітників. Найпоширеніший метод, який вони використовують, - метод «360 градусів».

Ця оцінка включає у себе не тільки аналіз діяльності з боку безпосереднього керівника співробітника, але й отримання розширеного оціночного зворотного зв'язку від його найближчого оточення – колег, підлеглих, а в окремих випадках – і зовнішніх клієнтів даного співробітника, з якими він веде безпосередню взаємодію.

Метод «360 градусів» є надзвичайно вдалим для оцінки діяльності керівного складу будь-якого рівня, проте використовується, як правило, для оцінки діяльності керівників середньої ланки. Його особливістю є комплексний підхід, тобто, у процесі оцінювання беруть участь усі особи, з якими оцінюваний взаємодіє у своїй трудовій діяльності: безпосередній керівник, підлеглі, колеги (начальники суміжних підрозділів) та «зовнішні фахівці» (як варіант: працівники інших підприємств, представники громадськості тощо).

Оцінка «360 градусів» на ПКРС санаторій «Лермонтовський», відбувається у 3 етапи: підготовка до оцінки; проведення оцінки «360 градусів»; аналіз та інтерпретація отриманих даних. Насамперед керівники та менеджери з персоналу заздалегідь визначають, що буде об'єктом майбутньої оцінки, які особисті/професійні якості будуть вимірюватися. Потім визначають учасників процесу оцінки. Як правило, при проведенні оцінки «360 градусів» опитують чотири групи співробітників організації (рис. 2.4) та займаються розробкою опитувальника (анкети) «360 градусів».

Стандартний опитувальник складається із декількох блоків, що відображають найбільш важливі аспекти роботи співробітника, які можуть бути оцінені за допомогою оцінки «360 градусів» (наприклад, «побудова відносин», «управління людьми», «робота з інформацією»).

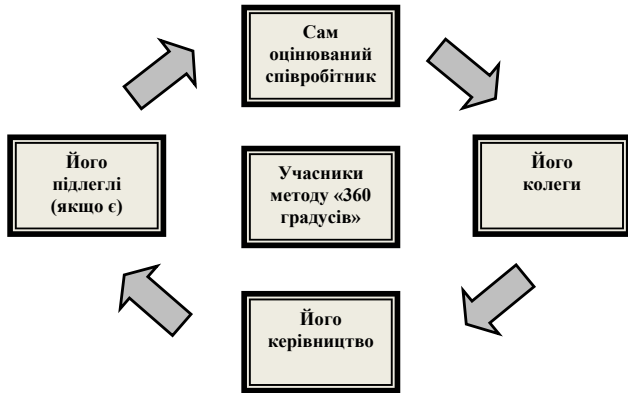


Рис. 2.4. Учасники процесу оцінки персоналу методом «360 градусів»

**Розроблено авторами*

Кожен аспект розкривається за допомогою окремої групи питань (5-7 питань).

Виходячи з рис. 2.4, треба сказати, що, вибираючи учасників процедури «360 градусів», важливо переконатися, що при взаємодії з цими людьми співробітник має можливість проявляти компетенції (професійні якості), які оцінюються.

На наступному етапі проведення оцінки «360 градусів», учасники отримують на руки чистий екземпляр опитувальника і за відведений час повинні його заповнити. Під час проведення оцінки «360 градусів» забезпечуються повна конфіденційність і захищеність отримуваних відомостей. Як правило, доступ до первинних даних має усього декілька осіб із числа експертів, які згодом займаються обробкою анкет і підготовкою аналітичних звітів.

На етапі обробки відповіді учасників заносяться в загальну базу, підсумовуються і по кожній групі респондентів виводиться середній результат (рис. 2.5).

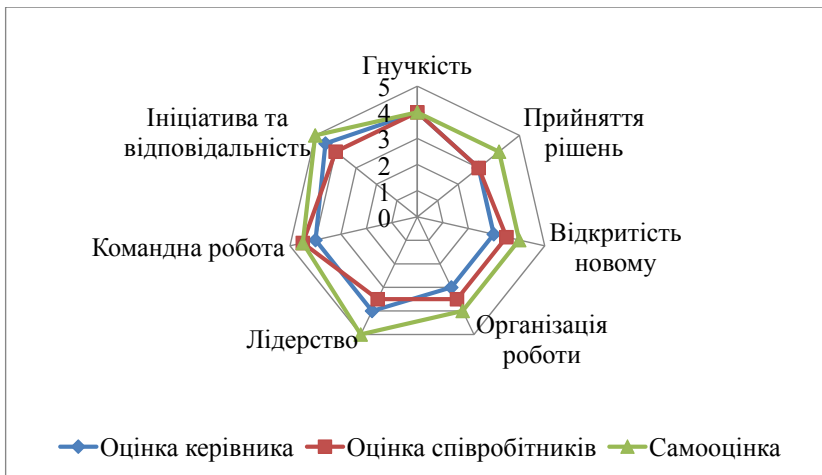


Рис. 2.5. Приклад унаочнення формату методу «360 градусів» *

**Розроблено авторами*

На рис. 2.5 видно, що в результаті оцінки, проведеної за технологією «360 градусів», оцінюваний співробітник отримує всебічний і, як наслідок, найбільш об'єктивний зворотний зв'язок про результати його діяльності та рівні розвитку ключових компетенцій необхідних для успішної роботи. Саме тому оцінка «360 градусів» є найбільш ефективною технологією порівняно з традиційною атестацією, при якій оцінка співробітника здійснюється переважно на підставі думки безпосереднього керівника оцінюваного.

Після обробки результатів важливим стає якість зворотного зв'язку – повнота інформації, спосіб донесення до співробітників і технологія прийняття рішень за результатами оцінки. Зворотний зв'язок проводиться у формі індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником або в парі з менеджером з персоналу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, можна сказати, що сучасна система управління персоналом в ПКРС санаторій «Лермонтовський» базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом

підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Оцінка персоналу є систематичною та проводиться на різних ланках підприємства. Таке відношення до оцінки персоналу спонукує прагнення підприємців забезпечити максимальну ефективність функціонування виробництва.

Однак, на жаль, у ПКРС санаторій «Лермонтовський» є недоліки в процедурі оцінки персоналу – це відсутність автоматизованої оцінки. Саме тому пропонується удосконалити процедури оцінки персоналу, що створить передумови для більш ефективного управління персоналом у ПКРС санаторій «Лермонтовський».

Для визначення змісту основних видів трудової діяльності й найважливіших підсумкових результатів було використано структурно-діагностичну модель ефективності управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії трьох головних об'єктів виробництва послуг: людей, факторів і організації.

У цій моделі зміст і ефективність управління персоналом ПКРС можна оцінити на основі даних аналізу робочих місць, набору персоналу, навчання кадрів, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри, оплати праці тощо. У якості основних оцінних критеріїв ефективності кадрової політики можуть застосовуватися такі показники як результативність праці, дотримання законодавства, задоволеність працею, наявність прогулів, плинність кадрів, кількість конфліктів і скарг, частота травматизму й інші.

Кінцеві результати діяльності ПКРС оцінюються показниками конкурентоспроможності продукції й послуг. Особисті якості працівників характеризуються здатностями, способом мислення й схильностями, перевагами й інтересами тощо.

Особливе значення надається оцінці результативності праці. З метою підвищення об'єктивності, вірогідності й точності вихідних оцінних даних передбачається дотримання наступних основних вимог:

- обґрунтування стандартів результативності праці й критеріїв оцінки для кожного робочого місця;

- вироблення процедури проведення атестації, що встановлює хто, коли і як її буде здійснювати;

- визначення персонально відповідальних за проведення оцінки праці співробітників;

- збір необхідних даних про результативність праці працівників, що атестуються;

- розрахунок основних показників результативності праці працівників і обґрунтування оцінки;

- обговорення оцінки із працівниками і ухвалення рішення про результати атестації.

У процесі проведення атестації працівників за критеріями продуктивності праці виникає необхідність правильного рішення не тільки простих практичних питань: кого, що, де і як оцінювати, але й більше складних наукових проблем: які показники вибрати в якості основних, як зробити вимір витрат і результатів, яким чином відбити індивідуальні й групові результати?

Оцінка управління персоналом здійснюється за результатами опитування або анкетування представників всіх категорій працівників. Розробляючи анкету, важливо включити три основні характеристики: професійної, виробничі й управлінські компетенції. Він дозволяє значно розширити колегію оцінщиків, яка зазвичай обмежується членами атестаційної комісії.

А поява можливості впливу підлеглих і рівних за статусом колег на результати атестації керівника сприяє формуванню високої культури спілкування та поведінки і позитивного морально-психологічного клімату як в окремому підрозділі, так і в цілому органі влади.

Метод «управління за цілями» (МВО) являє собою доволі вдалий компроміс між загальними потребами установи та конкретними

можливостями кожного окремого працівника. За цим методом оцінка відбувається у два етапи.

На першому етапі (як правило, на початку якогось звітного періоду - зазвичай, місяця, кварталу або року) для кожного співробітника розробляються й погоджуються цілі, строки виконання й критерії, за якими будуть оцінюватися результати.

Звісно, ці цілі та завдання повинні відповідати широковідомому принципу «SMART»: бути специфічними (specific) для цього ПКРС/підрозділу/співробітника, мати вимірні результати (measurable), бути досяжними (achievable) та орієнтованими на результат, а не на зусилля (result-oriented), а також мати часові рамки для виконання (time-based). Цілей на певний період часу не повинно бути занадто багато - оптимальним вважається три - п'ять.

На другому етапі здійснюється власне оцінка досягнення поставлених цілей. По закінченню другого етапу проводиться підрахунок відсотка виконання завдань, досягнення цілей. Оцінка заданим методом часто пов'язується зі стимулюванням: від відсотка виконання завдання залежить премія працівників.

Установи, що впровадили метод МВО, відзначають збільшення продуктивності праці, підвищення лояльності співробітників, зростання зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи при одночасному скороченні фонду заробітної плати.

Процедура оцінки персоналу за цим методом є простою та зрозумілою, гнучкою та конкретною, орієнтованою не тільки на результати, але й на можливості. Тому цей метод цілком прийнятний для використання в оцінці персоналу в ПКРС. Він цілком може доповнити щорічну оцінку, якщо на початку року (періоду, який буде оцінюватися) безпосередній керівник разом з підлеглим установлять ті цілі, досягнення яких й буде оцінюватися під час щорічної оцінки. У зв'язку із цим, даний метод є цілком прийнятним для використання в Україні.

У методі «Робочі стандарти» використовується порівняння показників продуктивності праці співробітника із задалегідь установленими стандартами. Критерії продуктивності, орієнтовані на її якісні характеристики. Найчастіше даний метод використовується на великих промислових підприємствах, але його можна адаптувати й для ПКРС.

Метод BARS передбачає побудову оцінкової шкали, в якій чітко та досить детально описується певний тип поведінки, що відповідає певному рівню оцінки. При використанні цього методу оцінювач має «опис поведінки» співробітника та обирає той варіант, який найбільш відповідає поведінці працівника, який оцінюється.

Розробка шкали оцінки на підставі поведінки як правило включає п'ять етапів: формування переліку критичних випадків («інцидентів»), визначення обсягу виконання обов'язків, уточнення результатів (перерозподіл критичних випадків), формування «шкали випадків» і розробка остаточного інструмента.

Шкала може містити достатньо велику кількість позицій (наприклад сім, де 7 означає «блискуче», а 1 – «неприйнятно»). Але при практичному застосуванні шкали з великою кількістю позицій надзвичайно складно розрізнити сусідні рівні: (важко об'єктивно визначити різницю між «дуже добре» й «блискуче» чи «дуже добре» й «добре»).

Методика BARS підходить практично для будь-якої ситуації. Вона виділяється на тлі інших найбільшою відпрацьованістю, логічною стрункністю й деталізацією оцінки. Суть методу BARS можна коротко описати в такий спосіб:

1. Виявляється конкретний аспект результативності, який необхідно оцінювати. Наприклад, «якість обслуговування клієнта» або «самостійність і відповідальність у вирішенні завдань».

2. Для обраного аспекту результативності описується кілька конкретних зразків поведінки або поведінкових ситуацій, які

розташовуються на зростаючій шкалі від «незадовільного рівня» до «відмінного» (можуть використовуватися різні прикметники для опису).

3. Кожної градації такої шкали привласнюється певний бал або відсоток.

Сформована в такий спосіб шкала й задає стандарт якості по конкретному аспекту роботи. Оцінка якості роботи за методикою BARS припускає наступну процедуру:

1. Експерт (найчастіше керівник або співробітники суміжних підрозділів) із заданою періодичністю проводить оцінку співробітника по заздалегідь розробленій і затвердженій BARS-Шкалі.

2. Кожна оцінка, крім дати й значення заздалегідь певної шкали, містить хоча б короткий коментар, що обґрунтовує виставлену оцінку. Коментар не повинен містити оцінних суджень або думок, він припускає опис конкретних ситуацій і прикладів поведіння працівника, що відповідають тим або іншим пунктам шкали.

3. Підсумкова оцінка за період розраховується, як середнє арифметичне значення всіх оцінок, виставлених працівникові за звітний період.

Особливий інтерес являє собою питання періодичності такої оцінки. За досвідом, загальне правило таке, що за звітний період повинне накопичуватися в середньому 4-8 оцінок. Занадто мала кількість оцінок зробить підсумковий бал занадто залежним від однієї конкретної ситуації, занадто велика кількість оцінок дуже усереднить підсумковий бал.

Так, для систем щомісячного преміювання доцільно робити поточну оцінку приблизно один раз у тиждень, при кварталному преміюванні – приблизно 1-2 рази на місяць, при річному – один раз на місяць. Також доцільно сполучати поточні оцінки із заздалегідь заданою періодичністю з методом критичних ситуацій, коли оцінка ставиться по факту виникнення особливого випадку, що відхиляється від норми (досягнення або недоліки).

Однак обмежуватися тільки методом критичних ситуацій шкідливо – у такому випадку є ризик втратити середні (очікувані) оцінки в більшості випадків, коли нічого особливого в поведженні працівника не відбувається.

Запропонована процедура оцінки вирішує головну проблему інших методик суб'єктивної оцінки: оцінюваний протягом звітного періоду може демонструвати поведження, що ставиться більш ніж до одного інтервалу шкали оцінок.

Виставляння декількох різних оцінок за період дозволяє збалансовано врахувати в підсумковій оцінці як всі подвиги й досягнення працівника, так і його недогляду й недоліки. Також періодична оцінка вирішує проблему вибіркової пам'яті оцінюючого (більшість людей найкраще пам'ятають те, що відбулося найменш давно).

Процедура суб'єктивної оцінки по BARS-шкалах – це один з основних інструментів, що дозволяють довести оцінки діяльності практично до кожного працівника, а не зупинятися на топ-менеджерах. Однак головна технічна складність при використанні даної методики – це збір оцінок. Зібрати щомісячні оцінки на 10 керівників по показнику якості обслуговування внутрішнього клієнта можна централізовано через загальний Excel файл.

У вітчизняної й закордонному менеджменті значне поширення при оцінці персоналу мають наступні 5 груп методів оцінки використання персоналу:

- бальні методи,
- цільові методи,
- порівняльні методи
- психологічні методи
- діагностичні методи (таблиця 2.6).

Методи оцінки управління потенціалу персоналом ПКРС

№ п/п	Методи	Зміст і сутність методу
1.	Бальні	Оцінюються заслуги працівника за показниками, що характеризують результати його діяльності протягом тривалого періоду роботи на підприємстві.
2.	Цільові	Працівнику дається оцінка за ступенем досягнення цілей, що ставилися перед ним індивідуально (у тому числі підвищення кваліфікації й переміщення)
3.	Порівняльні	Порівняльна (по відношенню до роботи інших фахівців) оцінка співробітника, що атестується, з наданням відповідного рейтингу.
4.	Психологічні	Використовуються спеціальні тести, усні співбесіди і практичні вправи для встановлення рівня здібностей співробітника і схильності до професійної діяльності
5.	Діагностичні	Комплексне вивчення стану співробітників персоналу підприємства в ретроспективі, у цей час і в перспективі, виявлення сильних й слабких сторін управлінських процесів, усвідомлення джерела їхньої появи, а також прогноз їхнього розвитку.

* Складено авторми

Для моніторингу практики оцінки персоналу у санаторії досліджені: показники якості системи оцінки персоналу, такі як: нормативно-правова забезпеченість оцінки, ступінь використання результатів оцінки в оперативному та стратегічному управлінні персоналом, рівень узгодження цілей та інтересів різноманітних груп персоналу з приводу оцінки, соціальна захищеність оцінюваних робітників, задовільність оцінкою. У якості методів збору даних були обрані стандартизоване інтерв'ю начальника та анкетне опитування керівників та спеціалістів.

Результати оцінки показали, що значна частка працівників ПКРС Одеської області (в середньому 40 %) розглядає кадрову роботу у якості важливого виду діяльності поруч з усіма іншими видами діяльності підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.7

Відношення керівників та працівників до діяльності з управління персоналом (% від числа опитуваних)*

Вважають діяльність з управління персоналом:	Працівники	Керівники
важливою, оскільки людські ресурси є основою діяльності підприємства;	15	50
такою ж важливою, як усі інші види діяльності;	36	25
важливою, але такою, що відіграє другорядну роль;	25	15
необхідною, але не дуже важливою;	17	8
не важливою, такою, що відволікає кошти й час.	7	2

**Складено авторами*

Приблизно кожен четвертий працівник вважає управління персоналом важливим напрямом, але таким, що відіграє другорядну роль в загальному менеджменті. Низьку значущість управлінню персоналом надає відносно мала доля робітників. Причому найбільш позитивне відношення до управління персоналом відзначається у вищих керівників. Рядові робітники, у порівнянні з керівниками, відносяться до кадрової роботи як до не дуже важливої, що проявляється в них в її відторженні та низького рівня участі у реалізації функцій управління персоналом.

Одним з важливих факторів, що значно знижує підтримку кадрових технологій стоїть слабка фіксація інтересів персоналу. На питання, задане

керівникам та спеціалістам: «На які інтереси Ви частіше спираєтесь при виконанні функцій управління персоналом?» - були отримані відповіді:

Хоча позитивний досвід успішних вітчизняних та закордонних підприємств свідчить про те, що співпадіння інтересів усіх груп робітників та керівників різних рівней створить оптимальну функціонуючу систему управління персоналом, все ж підприємства мають більшу перевагу ніж інтереси працівників.

Орієнтація на інтереси підприємства сприяє формуванню дуже доброго відношення до роботи з управління персоналом. Однак проголошувана керівниками підприємств значущість управління персоналом у недостатній мірі підкріплюється сформованими потребами такого роду діяльності.

На фоні доброзичливого відношення до управління персоналом та розуміння важливості усіх цих функцій, у тому числі і оцінці персоналу, у керівників просліджується високий рівень поточних та перспективних в них потреб. Керівникам та робітникам санаторію «Одеса» приписується значуща роль в оцінці персоналу, що підтверджують їх відповіді на питання: «Які вислови точніше всього характеризують оцінку персоналу?»

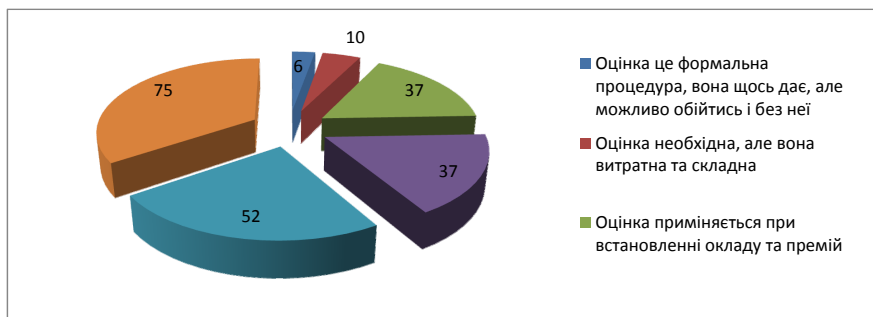


Рис.2.6 Розподіл відповідей на питання: «Які вислови точніше всього характеризують оцінку персоналу?» (в % від числа опитаних)*

** Розроблено авторами*

Як бачимо на рис. 2.6, варіант «оцінка дуже важлива, пронизує усю роботу з персоналом» і її обрала половина керівників підприємства.

Разом з тим, лідирує відношення до оцінки як до методу контролю трудової діяльності персоналу та її результатів.

Крім того, кожна третя управляюча людина санаторію «Одеса» можливості оцінки продовжує зводити до надання даних для встановлення розміру премії робітника (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Напрями використання оцінки персоналу у санаторії «Одеса»

(% від числа опитаних)*

Напрямок застосування оцінки	Проводиться оцінка		Оцінка не проводиться	
	ретельна	поверхнева	але необхідна	і не потрібна
При відборі персоналу	60	31	9	-
При призначенні на керівну посаду	40	21	9	30
При формуванні кадрового резерву	5	20	65	10
При навчанні працівників	31	34	27	8
При аналізі результатів праці	55	39	6	-
При стимулюванні	42	34	18	6
При звільненні персоналу	10	15	52	23

* Розроблено авторами

В даному випадку мова йде не про ту форму оцінки, яка є об'єктивною та неминучою у соціально-трудовах відносинах. Вона проявляється в процесі характеристики робітника, його праці, життєвого

та професійного досвіду людей. Мається на увазі оцінка, яка являє собою сукупність науково обґрунтованих технологій, процедур, спеціально підібраних діагностичних методів, інструментів, показників. Хоча слід визнати, що в санаторії часто змішують ці дві форми, ототожнюють оцінки на основі звичайного та наукового пізнання людини. Тому, відповідаючи на питання про напрями використання оцінки персоналу, за невеликим виключенням опитані респонденти заявили про застосування оцінки на вакантні робочі місця у процесі відбору.

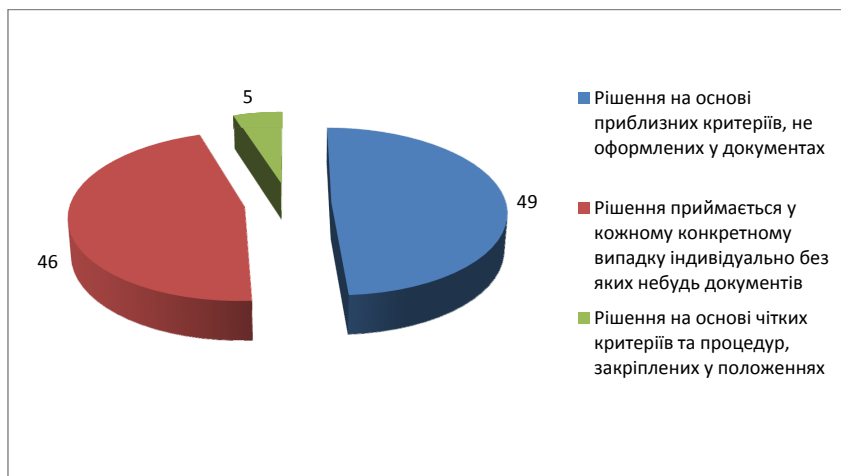


Рис.2.7 Розподіл відповідей на питання: «Як на підприємстві приймаються рішення у галузі оцінки персоналу?» (% від числа опитаних)*

**Побудовано авторами*

Іншим показником якості системи оцінки персоналу підприємства (крім нормативно-правової забезпеченості) є ступінь використання оціночних результатів в оперативному управлінні робітниками. Оцінка важлива не сама по собі, а у якості інструменту прийняття кадрових рішень.

Як показало дослідження, результати оцінки у більшості випадків впливають на розмір премій (табл.2.9). Результати оцінки у меншій мірі

використовуються у прийнятті рішень про звільнення робітника, переміщенні його на іншу посаду, підвищенні кваліфікації, моральному заохоченні.

Таблиця 2.9

Напрями впливу результатів оцінки при прийнятті кадрових рішень,
(% від числ опитаних)*

Напрями впливу	Звичайно впливає	Рідко впливає	Не впливає
1	2	3	4
На розмір премій	80	15	5
1	2	3	4
На моральне заохочення	35	24	41
На рішення про переміщення на іншу посаду	-	6	94
На рішення про підвищення кваліфікації	34	16	50
На рішення про зарахування у кадровий резерв	-	-	-
На рішення про прийом на роботу	48	18	34
На рішення про звільнення	4	9	87

* Розроблено авторами

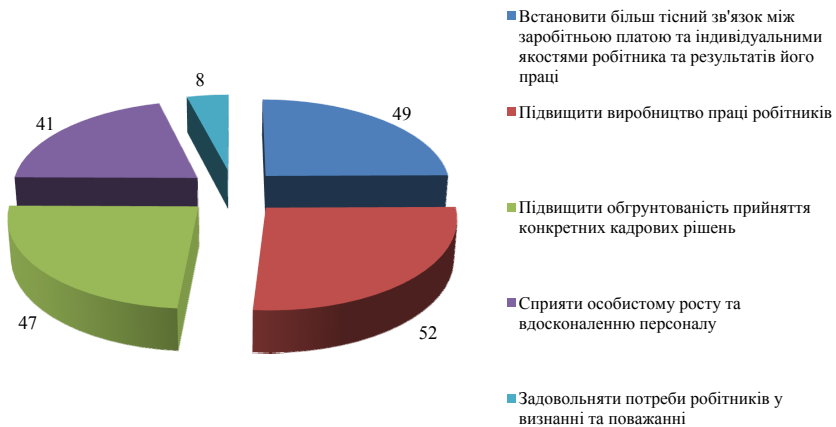


Рис. 2.8. Розподіл відповідей на питання: «Яка основна мета оцінки персоналу?» (% від числа опитаних)*

* Побудовано авторами

Згідно з цим приходимо до висновку, що діюча на сьогодні оцінка персоналу у санаторії «Одеса» формує більше незадоволення, ніж задоволення від роботи. Таким чином, за підсумками опитування, з одного боку, оцінка персоналу в санаторіях відбувається, проголошуються різноманітні її цілі, але реально її результати впливають переважно на розмір окладу та премій.

Цей факт демонструє протиріччя між сформованими у керівників уявленнями про цілі оцінки, які закладені її можливостями, з одного боку, та фактичним рівнем включення її результатів у щоденну діяльність з управління персоналом, з іншого боку. Це пов'язано як з природними тенденціями росту інституту управління персоналом та його оцінки, так з багатьма відзначеними недоліками системи оцінки.

Негативними факторами, стримуючими розвиток системи оцінки персоналу, є передусім, відсутність на підприємстві відповідних методик для проведення оціночних процедур. Крім того, були відмічені: недостатня кваліфікація спеціалістів, які займаються реалізацією оціночних заходів з

управління персоналом, відсутність зацікавленості у керівників, опір персоналу, недолік засобів та інколи – відсутність посадових повноважень.

Результати соціологічного дослідження дозволили виявити особливості та найбільш проблемні сторони становлення та розвитку системи управління персоналом та оцінці робітників санаторію «Одеса». Кроком вперед можна вважати усвідомлення керівниками вищого рангу визначаючої ролі персоналу в успіху бізнесу та формуванню позитивних установок на системну та комплексну діяльність з управління персоналом.

Поруч з прогресивними тенденціями було виявлено низку проблем, до числа яких слід віднести наступне:

1. Наявність дистанції між позитивним відношенням керівників та спеціалістів з управління персоналом до оцінки та низьким рівнем фактичного використання її результатів в оперативному та стратегічному менеджменті. Ця проблема зтикається з низкою недоліків: відсутністю відповідних знань та навичок вживання оцінки у поточній діяльності, недостатньою обґрунтованістю вибору показників та методів оцінки, що провокує збільшення суб'єктивізму та умовності результатів оцінки.

2. Слабка забезпеченість нормативно-правової основи прийняття рішення на базі результатів оцінки персоналу, яка також виникає багато похідних «вузьких місць», та виступає передумовою дискримінації у процесі оцінки, необґрунтованих рішень та, як наслідок, негативного сприйняття та відторгнення оцінки зі сторони робітників.

3. Переважання контролюючої функції оцінки, низька залученість до оцінки самих оцінюваних робітників, що серед інших причин формує у робітників образ оцінки як «соціально несправедливого».

2.3. Організаційно-економічні механізми і нові підходи до ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

У ході досліджень автором з'ясовано, що ефективність управління персоналом залежать від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. У сучасному суспільстві загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки і технології настільки високий, що тільки за їхній рахунок виграти в конкурентній боротьбі на ринку неможливо. Необхідним є використання більш могутнього, перспективного й ефективного ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим і фізичним потенціалом, здатністю до саморозвитку.

Соціально-економічні перетворення в Україні відбуваються в умовах кризи й тому особливої уваги потребує управління персоналом підприємств тих сфер, які мають соціальну спрямованість. Саме такою сферою, однією з головних у реалізації соціальної політики Уряду України, є курортно-рекреаційна розвиток якої зазнає кризових впливів, попри перебудови й структурні перетворення організаційного характеру.

Спостерігаються кризові явища в управлінні персоналом і, як наслідок, нестача грошових ресурсів для виплати зарплат, зростання боргів, нездатність ПКРС забезпечувати ефективне функціонування власної діяльності, зниження фінансової стійкості, зростанні простроченої дебіторської заборгованості.

Ефективне управління в умовах кризи передбачає впровадження обґрунтованих принципових антикризових підходів і побудови відповідного ефективного забезпечення управління персоналом ПКРС, що

являє собою сукупність теоретичних положень та нормативно-правових актів, набір механізмів, методів, моделей, показників та критеріїв для розробки, оцінки і впровадження організаційних заходів з покращення стану персоналу та ефективності його використання [13], [14], [37], [75].

Сутність поняття «організаційно-економічний механізм» представлена у безлічі інтерпретацій в залежності від складових: економічні, політичні, правові, соціальні, культурні, інноваційні, інвестиційні механізми тощо, які будуть змінюватися залежно від відносин власності й способів виробництва, застосовуваних у тій або іншій суспільній формації, кожний з яких є за своєю суттю механізмом управління в умовах змін, що відбуваються, відповідно до критерію динаміки. [31, с. 202-212.]

Сутнісну сторону економічного механізму через «взаємодію» елементів визначають лауреати Нобелівської премії 2007 р. з економіки Л. Гурвіц, Р.Майерсон, Е.Маскін, підкреслюючи, що економічний механізм поєднує собою елементи й підсистеми в спільну діяльність, що виливається в реалізацію стійкого ефективного процесу «організаційні взаємодії» [72].

У загальному розумінні базовими для визначення організаційно-економічного механізму, як самостійного явища, слугують теорії: організацій, інформації, суспільного вибору, зацікавлених сторін (міжорганізаційних відносин), нової інституційної теорії, теорії мереж тощо.

Створення організаційно-економічного механізму в такому випадку спрямовано на єдині правила гри на всі випадки життя. Ми уточнюємо, що взаємодії необхідні суспільству не самі по собі, а для виробництва послуг (у будь-якій формі) як результату економічної дії. Економічна дія знаходить для себе опору не на властиві при виготовленні послуги технології, реалізації або переміщення послуг в процесі обміну, а в організації умов з виробництва й обміну послугами. Тому організація й економічна дія в процесі управління є неподільними поняттями, що власне і

є квінтесенцією організаційно-економічного забезпечення управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання, у нашому дослідженні це ПКРС.

З огляду на вказану тезу, за модель організаційно-економічного механізму управління персоналом ПКРС слід приймати процес організації діяльності персоналу, що здійснювався б через системну взаємодію організаційної й економічної складових, об'єднаних єдиною метою своєї діяльності, на основі виявлення й впровадження найбільш ефективних способів управління й взаємодії елементів системи. Дана модель передбачає послідовну зміну чинників економічної складової під впливом чинників організаційної складової та чинників зовнішнього середовища й змін, що відбуваються в них [187].

При розробці організаційно-економічного механізму удосконалення системи управління персоналом і функціональних можливостей ПКРС слід враховувати важливі принципи та концептуальні положення, відображені в [209], [25], [31], [82], [97], які з певними авторськими правками представлені нижче. Принцип системності, за яким організаційно-економічний механізм управління персоналом є складною соціально-економічною системою, присутньою на різних рівнях ієрархії з урахуванням певного часового періоду (тактичного чи стратегічного) та чітко визначених цілей функціонування й критеріїв їх досягнення.

Цілями функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом можуть виступати: підвищення ефективності діяльності підприємства, його окремих підрозділів чи груп працівників. Для описання цілей функціонування організаційно-економічного механізму можуть бути застосовані сукупності як кількісних, так і якісних показників. Також повинні бути представлені критерії, що дозволяють оцінити ступінь виконання поставлених цілей.

З принципу системності витікає принцип декомпозиції та синтезу, коли організаційно-економічний механізм можна уявити як сукупність

елементів, здатних утворювати відповідні блоки в результаті вирішення поставлених завдань. У такому разі організаційно-економічний механізм управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних блоків, складові (елементи) яких можуть змінюватися залежно від необхідності вирішення поставлених завдань та функцій управління.

Організаційно-економічний механізм за цим принципом можна представити також у вигляді сукупності подрібнених організаційно-економічних механізмів управління персоналом окремих відділів, чи підрозділів, чи груп працівників.

З принципу системності також походить принцип синергії, зміст якого полягає в тому, що ефект управління персоналом ПКРС не є простою сумою складових ефектів управління окремими підрозділами. Тобто, при оцінці ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом всього підприємства слід враховувати певний, можливий нелінійний ефект від ефективності діяльності організаційно-економічних механізмів управління персоналом на рівні окремих підрозділів чи груп працівників.

Так, за допомогою представлених організаційно-економічних заходів вдосконалення ефективності праці окремого структурного підрозділу, свого роду «вузького місця» можливо отримати значне підвищення ефективності праці всього підприємства, що буде сприяти розширенню напрямків діяльності підприємства та швидкому зростанню його прибутків.

Суть принципу адаптивності полягає в тому, що організаційно-економічний механізм управління персоналом не є константою, що не змінюється у часі – на підприємство курортно-рекреаційної сфери впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, і під впливом цих факторів відбуватися зміни у організаційно-економічному механізмі управління персоналом.

Принцип узгодженості, це виявлення можливих протиріч (або

конфліктів) й використання механізмів для їх вирішення і підпорядкування єдиній глобальній цілі. Тому, розробляючи організаційно-економічний механізм управління персоналом ПКРС, слід враховувати цей принцип і, виявляючи можливі протиріччя або конфлікти, визначати відповідні механізми їх усунення, упорядкування умов, інтересів та цілей окремих структурних підрозділів з цілями всього підприємства.

З урахуванням цих принципів необхідно проводити аналіз як існуючої системи управління персоналом та відповідних організаційно-економічних механізмів, так і нової, запропонованої в роботі більш ефективної системи управління.[24], [42].

Передумовою створення організаційно-економічного механізму ефективного управління персоналом ПКРС є, насамперед, наявність низки чинників, сукупності аргументів, причин (суттєвих обставин), які обумовлюють управління персоналом підприємства, або ж повністю визначають його характер. Трансформаційні процеси чи явища змінюють склад та співвідношення важливості чинників. Сукупність чинників відповідним чином систематизується, що може стати базою для визначення комплексу заходів організаційно-економічного забезпечення діяльності персоналу ПКРС.

На наш погляд, перш за все потрібно визначити і систематизувати основні чинники організаційно-економічного механізму управління ПКРС, які доцільно умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 2.9). Велику роль відіграють зовнішні чинники, до яких мають бути віднесені національні та міжнародні стандарти, що регулюють діяльність ПКРС в Україні.

Чинники організаційно-економічного забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

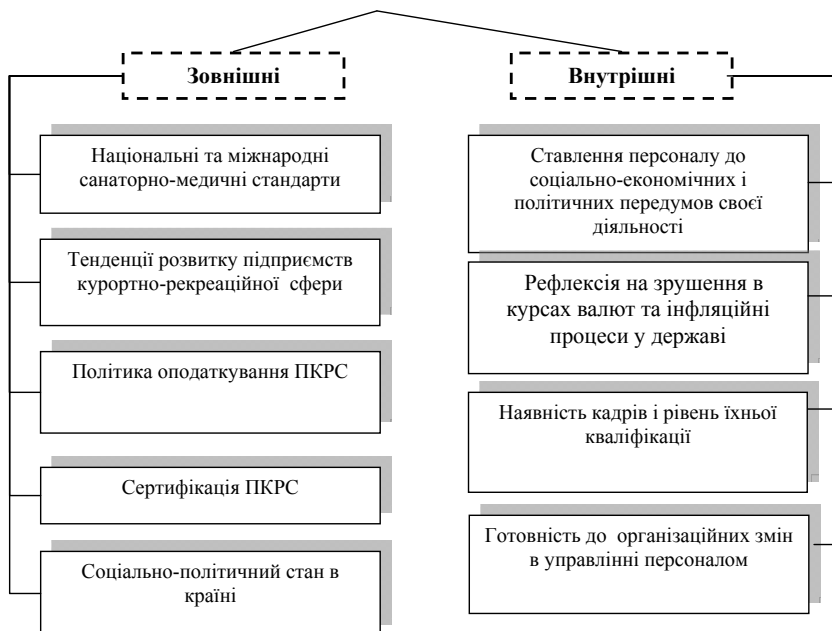


Рис. 2.9 Систематизація чинників організаційно-економічного забезпечення управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери*

** Складено з урахуванням [229]*

Таким чином, умови ринку, що формується, висувають підвищені вимоги до вдосконалювання процесу оцінки використання персоналу у діяльності підприємства. Аналіз трудового й технологічного змісту робіт, виконуваних виробничих функцій і посадових обов'язків, мінімуму теоретичних знань і практичних умінь необхідні для вироблення правильних управлінських рішень про професійний відбір персоналу, прийом і розміщення працівників, із закріплення й переміщення по робочих місцях.

Варто зауважити, що для сталого розвитку ПКРС в Україні необхідним є формування принципово нової моделі управління

підприємством у цілому та персоналом, зокрема, в умовах кризи, що базується на аналізі світових стандартів, тенденцій і досвіду, а також конструктивній взаємодії всіх галузей економіки країни. В узагальненому вигляді під антикризовим управлінням (див. пп. 1.2) потрібно розуміти таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації.

Стосовно цього тлумачення суті антикризового управління доцільно уточнити такими доповненнями:

- передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи;
- управління в умовах кризи, яке визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.

З точки зору антикризового управління показники забезпеченості ПКРС персоналом не у повній мірі характеризують ступінь їх використання і не є факторами, що впливають на обсяг послуг, що надаються. Обсяг цих послуг залежить не стільки від чисельності працюючих, скільки від кількості витраченого робочого часу, від ефективності праці.

Ефективне використання робочого часу є одним із найважливіших умов обсягу наданих послуг, а також раціонального використання потенціалу персоналу. Ефективність роботи персоналу ПКРС залежить від того, наскільки повно і раціонально використовується робочий час. У зв'язку з цим для ПКРС важливим є вивчення та дослідження наступних показників:

- продуктивність праці;
- ефективність використання робочого часу;
- резерв росту продуктивності праці і заходи по їх використанню;
- фактори, які впливають на зміну показників продуктивності праці.

Основні аспекти формування ефективного механізму управління персоналом ПКРС в умовах кризи можна уявити наступним чином. Ефективне антикризове управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери (ПКРС) повинне забезпечувати створення конкурентних переваг, насамперед, розвитку ресурсів, відстеження й розширення зв'язків зі споживачами, удосконалювання сервісу.

Важливою особливістю є погоджене з поведінням конкурентів зниження витрат, ситуативне формування власної «ніші» підприємства на ринку санаторно-курортних послуг. В цілому, управління персоналом ПКРС повинне бути конкурентно-орієнтованим і в стратегічному, і в оперативному аспекті. (рис. 2.10).

Важливою вимогою до управління персоналом ПКРС в умовах кризи є забезпечення ефективного функціонування й інноваційного розвитку ПКРС [3, с. 34], що визначає відповідні підходи до організації управління персоналом.

Управління економічними об'єктами завжди спрямовано на досягнення сукупності цілей або показників якості при виконанні низки обмежень, обумовлених фінансовими, технічними, організаційними, юридичними умовами, багато з яких досить швидко змінюються.

Для ПКРС, як економічних об'єктів, важливою особливістю є мінливість попиту на їхній продукт, що зумовлено не тільки сезонністю, але й багатьма іншими факторами – соціально-економічними, політичними, природно-кліматичними. Саме мінливість попиту і є головною причиною нестійкості функціонування й розвитку ПКРС .



Рис. 2.10 Схеми управління персоналом ПКРС Одеської області *

** складено авторами*

Нестійкий характер управління й розвитку в економічних системах пов'язаний, насамперед, з тим, що темпи змін зовнішніх і внутрішніх факторів середовища випереджають процеси створення й перегляду використовуваних концептуальних моделей управління. Застосовувані моделі «не встигають» за стрімким темпом змін навколишнього середовища. Крім цього, багато моделей управління формуються без врахування можливих форс-мажорних обставин, що може призводити до непередбачених результатів. Деякі дослідники, намагаючись визначити причини нестійкого характеру управління персоналом рекреаційними об'єктами, яким є ПКРС, на нашу думку, помиляються, застосовуючи, зокрема, анкетні опитування, що призводять до недостатньо змістовних результатів. Як приклад приведемо таблицю 2.10, складену за результатами експертних досліджень.

Фактори, що представлені в таблиці 2.10 безумовно, впливають на результативність діяльності ПКРС, але не розкривають механізм нестійкості. Дійсно, якщо забезпечити більшим обсягом фінансових коштів, усунути конкуренцію й бюрократичний апарат, зменшити ціни на путівки та інше, відповідно до таблиці, то мінливість попиту на їхній продукт буде стримуватися. Подібні рекомендації або тривіальні, або практично нездійсненні.

Таблиця 2.10

Експертна оцінка основних факторів середовища ПКРС, що обумовлюють мінливість попиту на їхній продукт *

Фактори	Варіанти відповідей (в % від опитаних)		
	Позитивна .	Негативна	Утрималися від оцінки
1. Дефіцит фінансових ресурсів	74	24	2
2. Висока конкуренція на ринку послуг	68	31	1
3. Бюрократизм в системі управління	63	34	3
4. Нетісні зв'язки між санаторіями й туристичними фірмами щодо реалізації путівок	47	46	7
5. Високі ціни на путівки, тарифи на транспортування	44	56	0
6. Нерозвинена інфраструктура регіону	41	57	2
7. Низька платоспроможність населення	40	54	6
8. Низький рівень фахової підготовки персоналу	40	57	3
9. Недостатнє фінансування або залучення інвестицій	38	58	4
10. Низькі витрати на маркетингові дослідження	36	63	1
11. Інші фактори	31	64	5

*Складено авторами

Управління ПКРС в умовах кризи передбачає посилення функцій організації та регулювання економічної, технологічної, соціально-

психологічної та правової складових функціонування ПКРС та діяльності персоналу у цих закладах. Найперше, ці функції мають бути спрямовані на формування оптимальної організаційної структури управління, підготовку, підбір кадрів, їх навчання та підвищення кваліфікації. Процес організації та регулювання в управлінні персоналом ПКРС структурує діяльність та організовує підрозділи на підставі цілей, завдань, розміру закладу, наявності та складу працівників та сучасних технологій.

Надання курортно-рекреаційних послуг персоналом підприємств передбачає вирішення технологічних, організаційних, технічних аспектів лікувально-оздоровчих послуг, організаційно-правове та договірне забезпечення санаторно-курортної діяльності, використання сучасних комп'ютерних технологій, інформаційних систем в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу в цілому, та управлінні трудовими ресурсами, зокрема.

Тому функції організації та регулювання з урахуванням соціальної спрямованості ПКРС і управління персоналом в них, дають змогу розподілу компетенцій та ефективного управління персоналом підприємств цієї сфери. Контроль, аналіз і координація, як функції управління полягають в оцінюванні успішності управлінських рішень.

Функція контролю забезпечується ефективним інформаційним забезпеченням управління і своєчасною діагностикою позиції підприємства на ринку. Проведення аналізу повинно передбачати вибір напрямків розвитку ПКРС і формування принципово нової моделі управління підприємствами в цілому і їхнім персоналом, зокрема, що базувалася б на аналізі світових стандартів, тенденцій і досвіду, а також конструктивній взаємодії всіх галузей економіки країни з урахуванням антикризових підходів в управлінні персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

З урахуванням описаних в літературі [230, с. 131-135] заходів, інструментів, важелів, об'єктів (елементів) підприємства в окремі блоки, які

можуть самостійно або в сполученні з іншими впливати на подолання кризи нами була розроблена модель організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах кризи (рис.2.11), що являє собою процес організації діяльності персоналу з застосування важелів, інструментів, методів та заходів, що дозволяє не тільки узгоджувати, коригувати, враховувати та реалізовувати увесь спектр власних інтересів ПКРС, але й сприяти диверсифікації діяльності й удосконаленню функціональних можливостей персоналу даних суб'єктів курортно-рекреаційної сфери в умовах кризи.

Тобто даний механізм структурований і націлений на удосконалення існуючих систем управління персоналом ПКРС шляхом погодженості між окремими блоками й структурами і полегшує досягнення загальної мети функціонування ПКРС. Розроблена схема організаційно-економічного механізму являє собою процес забезпечення управління персоналом ПКРС, процес організації діяльності персоналу з застосуванням важелів, інструментів, методів та заходів, відмінність яких полягає не тільки в узгодженні, коригуванні, реалізації усього спектру власних інтересів ПКРС, але й у виробленні напрямів управлінських впливів на диверсифікацію діяльності і удосконалення функціональних можливостей персоналу підприємств як суб'єктів курортно-рекреаційної сфери (рис. 2.11).

Представлена схема організаційно-економічний механізму являє собою процес забезпечення управління персоналом ПКРС, процес організації діяльності персоналу з застосуванням важелів, інструментів, методів та заходів, відмінність яких полягає не тільки в узгодженні, коригуванні, реалізації усього спектру власних інтересів ПКРС, але й у виробленні напрямів управлінських впливів на диверсифікацію діяльності і удосконалення функціональних можливостей персоналу підприємств як суб'єктів курортно-рекреаційної сфери.

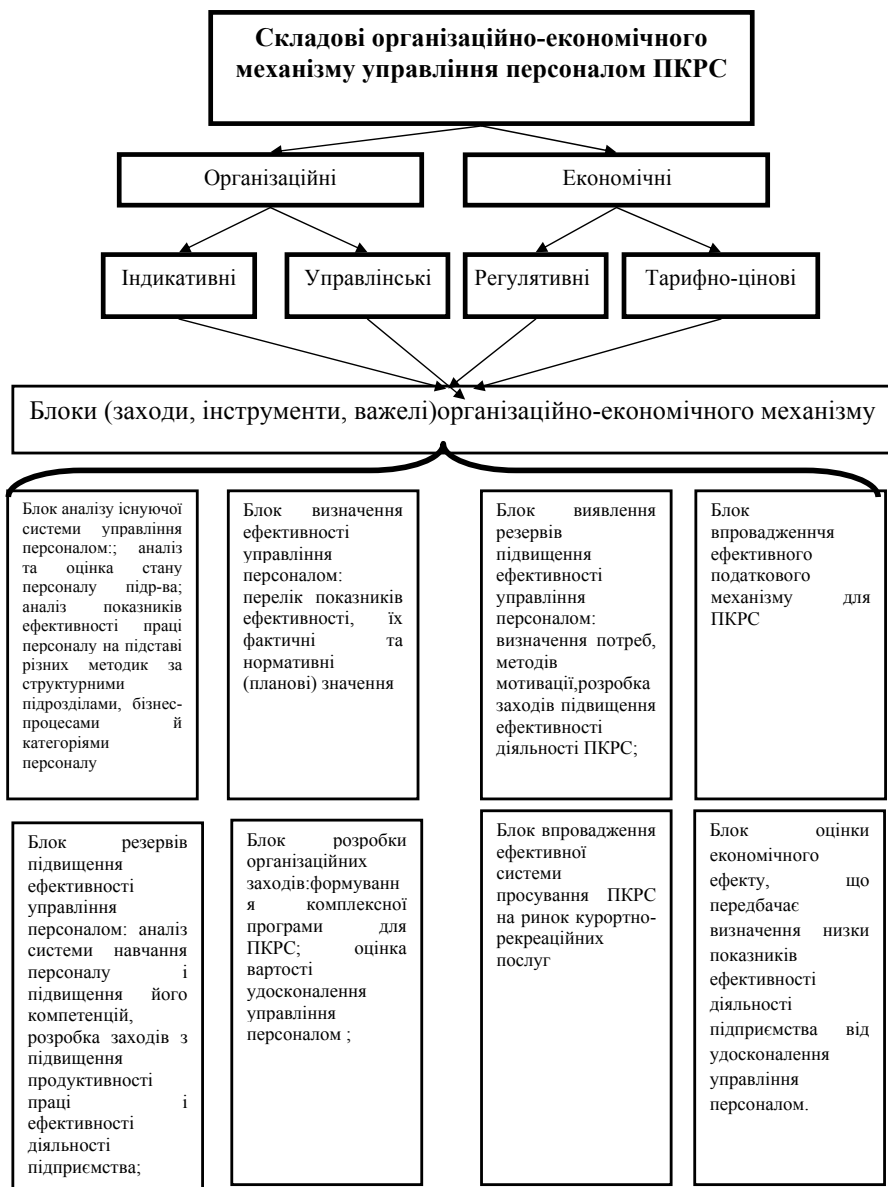


Рис. 2.11 Схема удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери *

*Складено авторами з урахуванням [209], [31].

Схема також припускає застосування принципу ітеративності, тобто пропозиції певної послідовності застосування необхідної системи критеріїв і показників, які виступають у ролі відповідних інструментів, сукупності прийомів і дозволяють виявити й врахувати причинно-наслідкові зв'язки в організаційно-економічному механізмі антикризового управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Виділення блоків у організаційно-економічному механізмі дозволяє зберігати функціональну цілісність ПКРС і залишати основним критерієм загальну мету – надання послуг зі збереження й поліпшення здоров'я. Різні блоки за своїми параметрами змінюються в часі, але при цьому зберігають основні цільові функції й завдання. Погодженість між окремими блоками в управлінні персоналом полегшує досягнення загальної мети функціонування ПКРС.

Через відсутність єдиного узагальнюючого показника, що характеризує організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери і його окремі блоки, для аналізу й оцінки необхідно врахувати цілу низку статистичних показників, що охоплюють явища й процеси, які відбуваються в ПКРС і характеризують кількісну і якісну сторону досліджуваних об'єктів. При відборі показників ми дотримувалися наступної системи принципів: об'єктивність, надійність, порівнянність, варіативність, проблемну орієнтованість показників .

Для подолання кризи розвитку ПКРС в Україні необхідним є формування принципово нової моделі управління персоналом в умовах кризи, що має базуватися на аналізі світових стандартів, тенденцій і досвіду, а також конструктивної взаємодії всіх галузей економіки.

РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

3.1. Методи залучення персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери до процесів підвищення якості та оцінки санаторно-медичних послуг

На підприємствах курортно-рекреаційної сфери має місце погіршення якісного складу управлінського персоналу, зниження ефективності його праці, організації управління виробництвом послуг. За своєю суттю «курортно-рекреаційні послуги, які надають підприємства курортно-рекреаційної сфери – це, головним чином, санаторно-курортний продукт - певна сукупність медико-рекреаційних послуг, й також послуги з розміщення, харчування, транспортного, інформаційного та анімаційного обслуговування споживачів. Увесь цей перелік послуг має супроводжуватись високим рівнем обслуговування, іміджем і професіоналізмом персоналу ПКРС, наявністю стимулюючих факторів» [45, с. 45].

«Особливе значення для ефективності управління персоналом є висока якість наданих послуг персоналом санаторіїв, вона є головною та важливою складовою ефективного управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери» [144]. Категорія якість – це не тільки якість наданих послуг, але і якість витраченої праці, для оцінювання якої потрібні чітко розроблені критерії вартості праці у грошових або альтернативних одиницях.

Отже, основною робочою ідеєю ПКРС стає орієнтація на потреби споживача рекреаційних, головним чином послуг медичного призначення і якість їхнього надання. Потрібна нова організаційно-економічна парадигмальна модель роботи ПКРС з чітко визначеними цілями, кількісно

і вартісно вимірюваних результатів й погоджений із зацікавленими сторонами обсяг робіт. За цих умов значно підвищуються кваліфікаційні вимоги, моральне й матеріальне заохочування, насамперед, тієї частини персоналу ПКРС, що надає медичні послуги в санаторіях

Про необхідність оцінки й управлінського обліку системи управління персоналом ПКРС відомо з часів переходу на економічні методи управління (наказ МОЗ СРСР № 1440, 1986 р., наказ № 817, 1987р.). Завдяки використанню умовних одиниць працевитрат (УОП) значно полегшується розрахунок медичних послуг (додаток Д).

Оцінка медичних послуг в умовних одиницях працевитрат (УОП), а медикаментозного лікування в умовних лікувальних одиницях (УЛО) дозволяє контролювати витрати на медичні послуги як при стандартних, так і при вкорочених термінах і розрахувати планові фінансові нормативи для стандартів медичної допомоги на кожний термін санаторного лікування.

При розробці стандартів санаторно-курортного оздоровлення варто враховувати, що вони повинні дозволяти проводити лікування не тільки основного, але й супутніх захворювань. У зв'язку із цим стандарт повинен включати обов'язкові лікувально-діагностичні послуги й послуги, призначувані по потребі, але в межах планового фінансового нормативу.

Такий стандарт дозволяє стримувати лікарів від бажання зробити більше медичних послуг, для задоволеності пацієнта санаторно-курортного оздоровлення у зв'язку з обмеженим фінансуванням лікувально-діагностичного процесу. Таким чином, стандарт повинен бути важливим інструментом організації медичної допомоги й водночас полегшувати роботу лікаря при виконанні всіх функцій лікувально-діагностичного процесу.

Для оцінки практичної значимості заходів, що вводяться, повинні бути розроблені інформативні показники оцінки якості й ефективності

медичної допомоги й створена система клінічного аудиту (інтерв'ювання й анонімне анкетування пацієнтів, експертний аналіз медичних карт).

Важливим аспектом в управлінні персоналом є управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, що виникають у процесі руху фінансових коштів, й також планування видатків і доходів, формування основних і оборотних коштів, мобілізація фінансових ресурсів на поліпшення технології надання послуг, підвищення оплати праці персоналу.

У нових економічних умовах по-новому встало питання не тільки про курортно-медичну допомогу, але й про управління нею. У широкому контексті поняття курортно-медична допомога містить у собі обсяг, доступність, якість, результативність і ефективність.

У процесі надання курортно-медичної допомоги якість відображає весь спектр взаємодій працівника й рекреанта. «Важливим і необхідним стартовим процесом формування системи якості курортно-рекреаційних послуг є акредитація й ліцензування ПКРС. Саме вони, у першу чергу, визначають відповідність матеріально-технічної бази, рівень організації виробничого процесу, кваліфікацію кадрового потенціалу, повноту видів лікувально-діагностичних заходів заявленим видам медичної діяльності, що й лежить в основі якісного надання медичних послуг» [131].

ПКРС повинні забезпечити рекреанта доброякісним харчуванням, комфортними умовами проживання, медичним і допоміжним персоналом, дотриманням правил відпустки процедур, щоб щонайкраще виконати його очікування. У зв'язку з цим всі види діяльності по наданню курортно-рекреаційних послуг є процесами, а вся діяльність ПКРС – як взаємозв'язок цих процесів. Виходячи із цього, оптимальна модель якості курортно-рекреаційних послуг повинна складатися з показників, що характеризують якість структури, якість процесу і якість результату (рис. 3.1).

Іншою важливою умовою для якісного надання медичних послуг є договір на їх надання й оплати пацієнтом або стороннім платником. Це

обов'язковий документ є юридичною складовою, зобов'язуючою виконавця до якісного надання санаторно-курортного лікування. Хоча результати спільного підведення підсумків лікування лікарем і пацієнтом можуть не мати достовірних розходжень із оцінками лікарів і експертів відомчого контролю, але такий підхід забезпечує об'єктивність результатів, значно полегшує й навіть знімає багато протиріч, що виникали при колишніх підходах до експертизи якості курортно-рекреаційних послуг.



Рис. 3.1 Модель якості санаторно-медичної допомоги

**Розроблено авторами*

До основних якісних показників системи якості курортно-рекреаційних послуг відноситься соціальна задоволеність пацієнта всім комплексом санаторно-курортних послуг. «Задоволеністю споживачів санаторно-курортними послугами й оцінюються всі процеси, що становлять якість курортно-рекреаційних послуг. Якщо в ПКРС розробляється система управління якістю курортно-рекреаційних послуг, то процеси задоволеності пацієнтів також повинні бути уніфіковані й документовані» [138]. Це досягається інтерв'юванням всіх пацієнтів по закінченні строку реабілітації або санаторно-курортного лікування.

Відсутність у пацієнта зауважень на якість санаторно-курортної допомоги також варто фіксувати в медичній карті й підтверджувати його підписом. Наявність підпису пацієнта, з юридичної точки зору, є свідомством повного виконання виконавцем договірних зобов'язань. Для підтвердження об'єктивної оцінки якості курортно-рекреаційних послуг варто проводити вибіркове анонімне анкетування пацієнтів.

Таке опитування є провідним інструментом перевірки відвертості респондента й дозволяють максимально оцінити всі етапи санаторно-курортного процесу. Для цього складається графік опитування й визначається кількість опитуваних по кожному відділенню. Анкета анонімного анкетування повинна включати оцінку стану лікувальної бази, комфортності проживання, організації харчування, процесу надання санаторно-курортних послуг, його результативності, побажання й пропозиції (додаток Ж).

Порівняння інформацій від опитування пацієнтів і їхнього анонімного анкетування дозволяє максимально об'єктивізувати результати санаторно-курортного лікування. Аналіз анонімних анкет часто показує, що пацієнт прагне одержати максимальні обсяги санаторно-курортних послуг за ті ж гроші, незважаючи на те, що всі видатки повинні покриватися вартістю путівки. Отже, про раціональний підхід до призначення процедур, їхньої сумісності, можливих бальнеопатологічних реакцій пацієнт повинен бути інформований медичним персоналом щоб уникнути необґрунтованих претензій.

Якість «роблять люди», але змусити їх працювати якісно можливо тільки на деякий час. У такому випадку потрібні чітко розроблені критерії оцінки та винагороди. За результатами досліджень вітчизняної практики підприємств курортно-рекреаційної сфери сформовані методи залучення персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери до процесів підвищення якості та оцінювання курортно-рекреаційних послуг. При цьому визначено їх вагомість відповідно до цілей та специфіки діяльності,

а також шкалу оцінювання санаторно- медичних послуг підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовних одиницях.

Для оцінки якості й ефективності надання курортно рекреаційних послуг, зокрема, санаторно-курортного лікування запропоновано використання системи коефіцієнтів: результативності медичних послуг, задоволеності реципієнтів, технологічного рівня лікування, які, на думку автора, об'єктивно відображають провідні процеси, дозволяють уніфікувати облік і ціну послуг санаторно-медичної допомоги для всіх категорій персоналу. Коефіцієнти запропоновані вченими НДІ ім. Семашко (Лінденбратен А.Л. зі співавторами, 1995) й доповнені нами, на наш погляд, об'єктивно відображають провідні процеси, що становлять якість медичних послуг ПКРС:

1. Коефіцієнт результативності медичних послуг ПКРС (число осіб, які поліпшили стан здоров'я /загальне число осіб, що отримали курортно-рекреаційні послуги, КРП).

2. Коефіцієнт задоволеності реципієнтів санаторно-курортним лікуванням (Число осіб, задоволених лікуванням /загальне число осіб, що отримали курортно-рекреаційні послуги = КЗР).

3. Коефіцієнт технологічного рівня лікування (Обов'язкові медпослуги/ /загальне число осіб, що отримали курортно-рекреаційні послуги =КТР)

Сума цих коефіцієнтів стосовно їхнього числа становить інтегральний показник якості курортно-рекреаційні послуги (ЯКРП).

$$\text{ЯКРП} = \text{КРП} + \text{КЗР} + \text{КТР} \quad (3.1)$$

Важливим показником оцінки якості курортно-рекреаційні послуги є аналіз витрат на одержання результату курортно-рекреаційних послуг. Із цією метою використовується коефіцієнт витрат (КВ), що являє собою відношення фактичних і планованих витрат в умовних одиницях працевитрат (УОП).

$$KB = \text{Кількість УОП по факту} / \text{Кількість УОП за планом} \quad (3.2)$$

При розрахунку коефіцієнту витрат враховуються тільки видатки, пов'язані з лікувально-діагностичними заходами, тому що інші витрати (харчування, проживання) є стабільною величиною і, як правило, відповідають тарифам.

Однак практично неможливо домогтися повного збігу здійснених витрат зі встановленим тарифом, адже вони не повинні відхилятися від нього більш ніж на $\pm 1,5\%$ при стандартних (21 день) і на $\pm 1,0\%$ при вкорочених термінах лікування. У цих випадках коефіцієнту витрат приймається за одиницю.

При більшому відхиленні фактичних умовних одиниць працевитрат від планових значень варто застосовувати підвищувальну цифрову шкалу. Так, відхилення на $\pm 1,6 - 5,0\%$ від зазначених у стандарті кількості умовних одиниць працевитрат збільшує коефіцієнт витрат на 0,1; при відхиленні на $\pm 5,1 - 10\%$ - 0,2 і т.п. При вкорочених термінах санаторно-курортного лікування коефіцієнт витрат збільшувався на 0,1 при його відхиленні від планованої кількості умовних одиниць працевитрат на $\pm 1,1 - 5,0\%$ і т.п.

Відношення інтегрального показника якості курортно-рекреаційні послуги до коефіцієнту витрат розглядається як коефіцієнт ефективності курортно-рекреаційні послуги .

$$КЕКРП = ЯКРП / KB \quad (3.3)$$

Підвищення коефіцієнту витрат знижує коефіцієнт ефективності курортно-рекреаційні послуги і показує медичному персоналу ПКРС, якими фінансовими витратами досягнута якість курортно-рекреаційні послуги.

Використання цих показників і коефіцієнтів дозволяє підходити до оцінки якості курортно-рекреаційних послуг у лікувальних підрозділах ПКРС з єдиних позицій, що спрощує систему адміністративного контролю.

На жаль, на ринку курортно-рекреаційних послуг продовжує панувати нерациональне споживче поведіння. Медичний персонал вважає, що чим більше надається послуг кожному пацієнтові, тим краще працює ПКРС. Однак головною метою в економічній політиці і управлінні персоналом ПКРС повинне бути стримування витрат, а це жадає від персоналу раціонального підходу до призначення лікувально-діагностичних заходів, не зачіпаючи інтереси рекреанта й не знижуючи якості курортно-рекреаційних послуг.

Хронометражні виміри і розрахунки, проведені в різних ПКРС з метою визначення витрат часу на одну медичну послугу, показують, що час на прийом первинного хворого практично скрізь збігається й становить у середньому для терапевта $30,1 \pm 1,2$; кардіолога $29,6 \pm 1,7$; гастроентеролога $29,4 \pm 1,2$; ендокринолога $22,9 \pm 0,9$, невролога $33,4 \pm 2,0$ хвилин. Досвід нормування праці показує, що протягом 6, 5-часового робочого дня близько 0,5 години лікар витрачає на службові конференції, наради, особистий необхідний час. Отже, коефіцієнт використання робочого часу (ДО) повинен скласти $(6,5-0,5) : 6,5 = 0,923$ [212, с 48-50].

Таким чином, всі розглянуті показники є основою системного аналізу фінансово-економічної діяльності ПКРС, що необхідно для формування управлінської концепції якості курортно-рекреаційні послуги, що передбачає як максимальне задоволення потреби пацієнтів, так і одержання максимально можливого прибутку. Систематичне дослідження запитів споживачів, аналіз власних можливостей і ефективності заходів щодо просування курортно-рекреаційних послуг необхідні для мобілізації всієї господарської діяльності ПКРС на забезпечення високого коефіцієнту результативності медичних послуг ПКРС і підвищення ринкового попиту на санаторно-курортне лікування. Раціональна організація праці персоналу ПКРС, розробка об'єктивних показників оцінки трудової діяльності персоналу й системи стимулюючих матеріальних надбавок і пільг, що заохочують ініціативне трудове поведіння, є базисним елементом

кадрової політики адміністрації ПКРС.

Базою для покращення людського потенціалу ПКРС є підвищення якості й професійної підготовки працівників, комунікабельності, вміння вирішувати конфліктні питання, професіоналізму, високої культури спілкування, інформованості, ініціативності. Підвищення якості персоналу має відбуватися шляхом реорганізації його професійно-кваліфікаційної структури протягом певного часу на базі впровадження різноманітних інноваційних заходів. Запропонований у пп.2.3 організаційно-економічний механізм ефективного управління персоналом має бути спрямований на підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Головним ресурсом, людським потенціалом ПКРС є працівники медико-санаторної кваліфікації і, відповідно, основним показником ефективності, якості й конкурентоспроможності ПКРС на ринку курортно-рекреаційних послуг є діяльність медичних працівників, особливо в санаторно-курортних закладах. Проте у практичній роботі ПКРС помітно знижується провідна роль виробника курортно-рекреаційних послуг і підсилюється роль споживачів-рекреантів, зростає увага до його потреб і запитів. У зв'язку із цим основною робочою ідеєю ПКРС стає орієнтація на потреби споживача рекреаційних, головним чином, послуг медичного призначення (ПМП) і якість їхнього надання.

Таким чином, значно підвищуються кваліфікаційні вимоги, моральне й матеріальне заохочування до тієї частини персоналу ПКРС, що надає медичні послуги в санаторіях. Для цієї категорії персоналу ПКРС існує потреба у підвищенні кваліфікації працівників, ознайомленні їх з новими лікувальними технологіями, новою якістю медичної допомоги і, відповідно, з новою системою оплати медичних послуг, але дотепер у санаторно-курортній галузі не існує якої-небудь реально діючої системи такого напрямку. Потрібна нова модель з чітко визначеними принципами

підвищення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Проблемність підбору персоналу виникає у зв'язку з невідповідністю здобутої ним освіти у сфері компетенцій, які він повинен виконувати. Формальність та необов'язковість розвитку персоналу відповідно до положенн концепції неперервної освіти призводить до частоті втрати навиків використання прогресивних технологій обслуговування, нижчого рівня сервісу. У цілому це призводить до погіршення якісних параметрів пропонованих суб'єктами курортно-рекреаційної сфери послуг.

Аналіз трудового й технологічного змісту робіт, виконуваних виробничих функцій і посадових обов'язків, необхідних теоретичних знань і практичних умінь необхідний для прийняття правильних управлінських рішень про професійний відбір персоналу, прийомі й розміщенні працівників, закріпленні й переміщенні по робочих місцях тощо.

Багато перерахованих функцій визначають основний зміст самої трудової діяльності менеджерів по управлінню персоналом на ПКРС і, природно, вимагають систематичного аналізу ефективності виконання управлінських функцій. Є потреба у підвищенні кваліфікації працівників для цієї категорії персоналу ПКРС, в ознайомленні їх з новими лікувальними технологіями, новою якістю медичної допомоги з новою, відповідно, системою оплати медичних послуг, але дотепер у курортно-рекреаційній сфері не існує будь-якої реально діючої системи такого напрямку.

Потрібні аналіз і оцінка сучасного стану відбору персоналу на ПКРС на предмет здатності його надавати якісні рекреаційні, головним чином, лікувальні й оздоровчі послуги.

Розв'язання цих питань визначається наявністю методичного інструментарію організації ефективного управління персоналом. Так, згідно Наказу МОЗ України N 167 від 08.05.2002 «Про затвердження Критеріїв державної акредитації санаторно-курортних закладів України»

кожен структурний підрозділ має стандарти якості, опрацьовані на підставі типових, якими керується у своїй діяльності.

Використовується система оцінки якості виконання критеріїв. Потребам у підвищенні кваліфікації працівників для цієї категорії персоналу ПКРС, ознайомленню їх з новими лікувальними технологіями, новою якістю медичної допомоги відповідає Наказ МОЗ України від 07.07.95 р. N128 «Про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації державних службовців і керівників органів і установ охорони здоров'я». «Номенклатура робіт і послуг в охороні здоров'я» (від 12.07.04).

Таким чином, всі розглянуті показники є основою системного аналізу фінансово-економічної діяльності ПКРС, що необхідно для формування управлінської концепції якості надання курортно-рекреаційних послуг, що передбачає як максимальне задоволення потреби пацієнтів, так і одержання максимально можливого прибутку. Систематичне дослідження запитів споживачів, аналіз власних можливостей і ефективності заходів щодо просування санаторно-курортних послуг необхідні для мобілізації всієї господарської діяльності ПКРС на забезпечення високої якості надання курортно-рекреаційних послуг і підвищення ринкового попиту на санаторно-курортне лікування. Раціональна організація праці персоналу ПКРС, розробка об'єктивних показників оцінки трудової діяльності персоналу й системи стимулюючих матеріальних надбавок і пільг, що заохочують ініціативне трудове поведіння, є базисним елементом кадрової політики адміністрації ПКРС.

З нашої точки зору, сутність ефективного управління персоналом ПКРС розкривається через системний підхід, який дозволяє розглянути об'єкт дослідження як систему, що об'єднує певну множину взаємодіючих підсистем. Ефективність процесу управління персоналом ПКРС можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому

підході, дотриманні головних принципів і моделей управління персоналом ПКРС (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Принципи та моделі підвищення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери *

Головні принципи управління	Основні моделі і заходи для дотримання головних принципів управління
1	2
1. Модель формування фахівців для ПКРС	
<p>Задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); - впровадження інновацій у сфері наукової організації праці - мотивація професійно-кваліфікаційного просування працівників і планування їх трудової кар'єри; - організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; - встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньо галузевий та відповідна їй організація; - планування; набір персоналу й створення резерву кадрів; відбір і оцінка кандидатів на кожне робоче місце; визначення заробітної плати й пільг; профорієнтація працівника - впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу тощо.
2. Модель підтримки працівників ПКРС	
<p>Підвищення якості життя працівників підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - організація та впровадження системи соціальної підтримки персоналу - організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці і здоров'я працівників; - формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність - сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, соціального), які спрямовані на забезпечення якості життя працівників; - організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;
3. Модель підтримки якісного відбору персоналу	
<p>Застосування сучасних методів відбору й набору персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб у персоналі і головних кадрових проблем; - забезпечення переходу до формування працівника, який є не лише активним споживачем нових знань, але й їх генератором; - використання комплексного та багатofакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); - суспільного та економічного розвитку держави; - моніторинг процесу управління формуванням персоналу.
4. Модель підтримки якісного надання медико-санаторних послуг персоналом ПКРС	
Підвищення якості надання медично-санаторних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження раціональних організаційних і економічних заходів у сферу кадрової політики; - якісне ведення медичної документації; - чітке дотримання стандарту санаторно-курортної допомоги; - дотримання всіх базисних елементів управління підприємством курортно-рекреаційної сфери як гаранта якісної медичної допомоги
5. Модель внутрішнього маркетингу	
Залучення й просування працівника усередині колективу: співробітник – це такий же клієнт, відносини з яким потрібно будувати правильно	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинг усередині ПКРС – це умови, які створює керівництво для того, щоб співробітники хотіли й могли виконувати свої обов'язки добре; - правильне відношення до персоналу: співробітники не як частина загального механізму, а як люди, від яких залежить успіх і самий головний параметр всієї діяльності – прибуток; - виявлення груп внутрішніх клієнтів, визначення їхніх потреб і системна робота із залучення, мотивації й утримання правильних співробітників; - внутрішній маркетинг повинен застосовуватися абсолютно до всіх сфер роботи ПКРС й абсолютно до всіх співробітників; - модель поширення в колективі внутрішнього маркетингу: <ul style="list-style-type: none"> - конкурси як здорова конкуренція, бажання довести свій професіоналізм і відчуття особливого відношення з боку керівництва. Як винагороди можуть виступати не тільки гроші. Підійдуть і призи у вигляді оплачених курсів, поїздок на уикенди або навіть простих грамот - все залежить від бюджету; - тренінги й корпоративи - поліпшення професійного рівня фахівців компанії й налагодження дружнього спілкування між колегами; - лояльність як впевненість у тим, що компанія має потребу в послугах працівника і професіоналізмі, вміння керівництва знайти загальну мову з персоналом і бажання піти назустріч, якщо того вимагає ситуація; - розширення повноважень - інструмент внутрішнього маркетингу, що викликає достатню кількість суперечок. З одного боку, більша воля персоналу в плані можливостей грає на руку компанії. Співробітники, які мають право приймати рішення, як правило, швидше знаходять виходи з конфліктних ситуацій, оскільки більше зацікавлені в цьому, і виступають гарним джерелом нових ідей. Але, з іншого боку, така політика може стати проблемою – збільшується кількість помилкових рішень, розхитується дисципліна тощо.

**Розроблено авторами на основі [139], [223], [153].*

Отже, реалізація процесу ефективного управління персоналом ПКРС має здійснюватися на основі певних принципів і моделей. «Моделі управління персоналом ПКРС можуть бути сформовані на різних рівнях, починаючи від інтуїтивного концептуально-логічного подання про управління курортно-рекреаційними процесами на основі знань і досвіду відповідної діяльності, до більш точних і погоджених з релевантною інформацією постановок. Ефективне управління персоналом ПКРС повинне ґрунтуватися на аналізі й постійному прогнозуванні» [186].

Таблиця 3.2 дає нам уявлення про те, що відповідність отриманої та бажаної освіти в залежності від посади відповідає усім вимогам, що свідчить про чітке слідування вимогам про рівень освіти працівників та керівників, за рахунок чого здійснюється надійне та дбайливе обслуговування відпочиваючих ПКРС.

Таблиця 3.2

Відповідність отриманої та бажаної освіти у залежності від посади керівництва персоналу *

Посада у санаторії	Бажана освіта	Наявна освіта
Майстер господарської ділянки	Середня спеціальна	Середня спеціальна
Директор їдальні	Середня спеціальна	Середня спеціальна
Головний бухгалтер	Вища економічна	Вища економічна
Завідувач клубом	Вища педагогічна	Вища педагогічна
Заст. Головного лікаря з економіки	Вища економічна	Вища економічна
Заст. Головн. Лікаря з гос-ва	Вища технічна	Вища технічна
Головний лікар (керівник) санаторію	Вища медична	Вища медична

**Побудовано авторами*

Розвиток персоналу ПКРС базується на таких принципах:

задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології; пропорційний розподіл персоналу за відділами підприємства; рівень надання медично-санітарних посліг; забезпечення персоналу роботою, застосування сучасних методів відбору й набору персоналу тощо.

Кадровий дефіцит, що існує у двох вимірах: чисельному і якісному має бути подоланий якщо: формування медичних кадрів здійснювати на державному рівні з використанням вертикально інтегрованого методу; у процедуру формування структури персоналу включати такі взаємопов'язані компоненти, як: планування потреби, якісна інноваційна підготовка, пріоритет найактуальніших для даного ПКРС спеціальностей, система безперервного підвищення кваліфікації і професійного зростання; відбір медичних працівників з урахуванням демографічних показників, співвідношення між необхідною кількістю медичних працівників та їх категорій і кількістю потенційних споживачів їхніх послуг.

Основні причини кадрового дефіциту у курортно-рекреаційній сфері: низька оплата праці; зниження престижності професії; зміна професії; природний рух, професійна міграція (зовнішня); високий коефіцієнт «вигорання» у професії. Тому формування персоналу в цілому і зокрема з медично-санітарних спеціальностей необхідно розглядати як комплексну та багатofакторну систему підбору кваліфікованих працівників за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Метою цієї системи є забезпечення потреби курортно-рекреаційної сфери та окремих її закладів у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни. Важливою проблемою, яка пов'язана із залученням і утриманням медичного персоналу, є тенденція до старіння персоналу. Особливо це стосується медсестер.

Тенденція до старіння лікарів сповільнилася за рахунок збільшення у професії питомої ваги жінок: серед лікарів віком молодше 36 років більшість становлять жінки, тоді як у віковій категорії 55–64 років жінок –

тільки 16%. Зважаючи на те, що жінки на ПКРС становлять переважну більшість (61,1% серед лікарів і 94% серед середнього медичного персоналу) гендерні особливості, які пов'язані з довгостроковою відсутністю медично-санітарного персоналу на робочому місці (вагітність, відпустка з догляду за дитиною тощо), потребують уваги при прогнозуванні та плануванні кадрового забезпечення ПКРС.

Щодо регіональної забезпеченості якісним персоналом ПКРС, то її рівень вищий в областях, на території яких розташовані вищі медичні навчальні заклади, превалює промисловий сектор в економіці регіону, висока концентрація науково-дослідних і санаторно-курортних закладів. Найнижча забезпеченість персоналом в областях, де переважає сільськогосподарська форма економіки.

Основними причинами низької укомплектованості ПКРС є недостатня мотивація (низька оплата праці та недосконалі соціально-побутові умови) для залучення кадрів. Тому формування медико-санітарних кадрів необхідно розглядати як комплексну та багатофакторну систему підбору кваліфікованих працівників ПКРС за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни.

Основними завданнями формування фахівців для ПКРС є: використання комплексного та багатофакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування; визначення потреб у персоналі; організація ефективної взаємодії між різними рівнями управління; виявлення головних кадрових проблем; моніторинг процесу управління формуванням персоналу.

Отже ефективний відбір кадрів повинен бути однією з форм попереднього контролю якості персоналу. Оцінюючи кандидата, варто звертати увагу на здоров'я, зовнішність, манери, освіту, досвід роботи, причину пошуку нового місця роботи, інтереси, лідерство, почуття відповідальності, товариськість, вплив роботи на особисте життя. Кадри становлять головний вид ресурсів, у зв'язку із цим штатну посаду

керівника кадрової служби повинен займати фахівець, що одержав підготовку в області управління персоналом.

3.2. Удосконалення методів виміру мотивації та послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників підприємств курортно-рекреаційної сфери

Основні проблеми мотивації персоналу сучасних підприємств вирішуються шляхом механічного копіювання як старої радянської схеми взаємовідносин і системи мотивації, так і західних моделей, без урахування змін і національних особливостей [80]. На ПКРС, як і всюди по Україні, не використовується повною мірою потенціал персоналу, є обмеженим та неефективним арсенал методів матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності, гальмується прискорення економічного та інноваційного розвитку.

Для більш детального дослідження ПКРС та виявлення специфіки їхнього функціонування в Одеському регіоні нами в якості первинних даних для проведення розрахунків крім статистичної, використовувалась експертна інформація, було проведено анкетування співробітників санаторно-курортних закладів, результати якого свідчать про зміни пріоритетів персоналу санаторних підприємств. Огляд результатів дослідження представлено у табл.3.3.

В роботі проведене експертне дослідження мотивації персоналу ПКРС, результати якого показують, що лише 25% фахівців підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області прагнуть віддати роботі всі свої зусилля й набуті знання, а ще 35% опитаних виконують усе, що від них очікують, але не більше. Майже кожний третій фахівець взагалі працює без бажання, за необхідністю.

Таким чином, аналізуючи відношення персоналу досліджуваних працівників ПКРС до своєї роботи, можна зробити висновок, що мотивація

багатьох працівників недостатньо висока, тобто підтверджується думка багатьох фахівців про те, що «більшість працівників потребують постійної мотивації та підтримки» [232, с. 120–123]. Ефективність мотиваційної системи залежить від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх факторів мотивації або мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер.

Таблиця 3.3

Склад експертних груп та вагові коефіцієнти їх компетентності *

№ пор	Експертна група	Ваговий коефіцієнт компетентності
1	Фахівці вищої керівної ланки управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами (Одесакурорт, Укрпрофоздоровниця, Укрпрофтур)	0,2
2	Спеціаліси державних та регіональних відомств, що займаються координацією діяльності санаторно-курортних та туристичних підприємств (Держагентство України з туризму та курортів, Обласні управління курортів і туризму)	0,35
3	Науковці та професорсько-викладацький склад ВНЗ, що здійснюють підготовку за кваліфікаційним рівнем «магістр» за напрямом підготовки «Туризм»	0,25
4	Фахівці державних органів статистики України	0,2

* Розроблено авторами з використанням [44]

Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що, в свою чергу, можливо здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації. Досить ефективним

мотиватором для персоналу є можливості посадового й професійного росту. Якщо співробітник не просувається по службових щаблях, то його незадоволеність не підсилюється, водночас, якщо співробітник просувається нагору по ієрархії, то його задоволеність зростає, що призводить до посилення мотивації, підвищення результативності. Кар'єру припускає поступальна зміна навичок, здатностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю працівника.

Особистий розвиток і професійне зростання – це один з найефективніших способів збільшення внеску персоналу в роботу ПКРС. При вивченні мотивації кар'єри автор виходив із того, що більшість працівників налаштовані у своїй роботі на успіх. Хоч велике число тих, кого гнітить постійне почуття страху зазнати невдачі.

Внутрішнє спонукання просування (інтровертна мотивація) формується під впливом динамічних рис людини. Це потреби, інтереси, установки. Зовнішнє спонукання посадового й професійного зростання (екстраверта мотивація) забезпечується стимулюванням цього процесу з боку ПКРС лінійним менеджером або службою управління персоналом. Лише кожний шостий співробітник ПКРС повністю вдоволений своєю кар'єрою. Це не є високим показником задоволеності персоналу. Лише частково задоволені своїм посадовим і професійним ростом 20% респондентів. Крім того, велике число тих, хто ухилився від оцінки своєї кар'єри, що говорить насамперед про недостатню увагу управління персоналу ПКРС до проблем кар'єри персоналу.

З використанням таких способів як ротация, формування й розвиток резерву ПКРС може створювати можливості кар'єрного росту для своїх співробітників, але вагомої роботи в цьому напрямку немає. Працівники потребують постійної допомоги в їхньому просуванні по службі. Порядок просування повинен гарантувати підвищення в посаді винятково за ділові заслуги.

Одним з найпоширеніших методів мотивації сьогодні є партисипативність, тобто залучення працівників до управління справами колективу. Це може бути здійснене з використанням механізму акціонерного капіталу або по типу організації японських «гуртків якості». У працівників є природне прагнення брати участь у процесах, що протікають у ПКРС, які пов'язані з їхньою діяльністю.

Якщо людина в ПКРС зацікавлено бере участь у різній внутрішньої підприємницькій діяльності, то вона тим самим, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно й продуктивно. Участь в ухваленні рішення, у постановці цілей і в їхній наступній реалізації сприяє задоволенню потреб у досягненні самореалізації й самоствердженні.

Участь в ухваленні рішень робить для працівника більше реальним і ясним очікування результату своєї діяльності й можливої винагороди. Найбільший ступінь задоволеності рівнем партисипативності виявилось серед тих 20% працівників ПКРС, яких відзначили, що повністю задоволені існуючою можливістю участі в управлінні справами персоналу. 37% - повністю не задоволені можливістю участі в управлінні справами ПКРС, 23% задоволені частково й 20% опитаних співробітників ПКРС утрималися.

Щоб направляти здатності працівника на досягнення цілей ПКРС, його необхідно допускати до участі у виробленні управлінських рішень, дозволяти певну свободу дій у рамках виконуваних ним функцій. Дії керівництва ПКРС повинні бути спрямовані на ініціювання мотиваційного процесу, результатом якого є виникнення в персоналу адекватної мотивації. При цьому необхідно правильно вибрати метод мотивації й використовувати його відповідно до конкретної ситуації.

При недостатній мотивації може виникнути мотиваційний конфлікт, коли частина співробітників зазнає високого стресового навантаження через безперервні вимоги адаптації, а частина, не задовольняючись

мотиваційною системою підприємства, вдається до «внутрішнього звільнення». Мотиваційний конфлікт характеризується наявністю двох можливостей, між якими індивід не може визначитися. Його потреби й цілі розходяться у різних напрямках.

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно удосконалювати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників ПКРС на основі виявлення мотиваційних потреб кожного працівника. При найглибшому знанні мотиваційної структури людини можуть виникати непередбачені зміни в поведженні людини й непередбачена реакція з його боку на мотивуючі впливи.

Потреби людини перебувають між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи один одному або підсилюючи дії окремих потреб. При цьому, складові такої взаємодії можуть мінятися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Розходження мотиваційних структур окремих людей роблять мотиваційний процес конкретної людини унікальним і повністю непередбаченим.

В одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. В однієї людини мотив на досягнення результату домінує над всіма іншими мотивами й він буде домагатися результату будь-якими способами. В інший же цей мотив порівняємо по чинності дії з іншими мотивами й він буде поводитися інакше. Поводження людини залежить від того, які потреби змушують його діяти, до чого він прагне, що хоче одержати і які можливості в нього для цього існують. Щоб мотиваційний процес міг бути усвідомленим і керованим, необхідно знати якнайбільше про потреби й устремління працівників.

Першим кроком у цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб конкретних працівників. Для

вирішення цього завдання автор пропонує використовувати, по-перше, 12-факторну модель мотивації Ш. Річі і П. Мартина, по-друге, кваліметричну модель ступеню реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12 факторами [197, с. 7-9.].

Для виміру мотиваційного потенціалу персоналу вважаємо за доцільне застосування такого інструментарію як мотиваційний профіль персоналу, який визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів і дозволяє з певною мірою обґрунтованості розробляти конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. Ш. Річі та П. Мартін мотиваційним профілем назвали індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних (значущих) для конкретної людини потреб.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Профіль (запитальник) формується так, щоб заохочувати відвертість респондентів: ствердження і постійні повтори дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь [197]. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 3.4.

Фактори мотивації працівників підприємства*

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4.	Соціальні контакти : на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

* Розроблено авторами на основі [197]

Сама технологія виявлення впливу цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням (додаток И), яке полягає у необхідності оцінити значимість 33 тверджень за допомогою 11 балів, розподіливши їх між чотирма запропонованими в кожному пункті

варіантами завершення пропозиції. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є більш значущий за інший, через кількість балів. (Вивчення мотиваційного профілю особистості (результати тестування дивитись у додатку К). Він дає можливість кількісно оцінити відносну значимість цих потреб для конкретної людини і графічно представити його мотиваційний профіль (рис. 3.2).

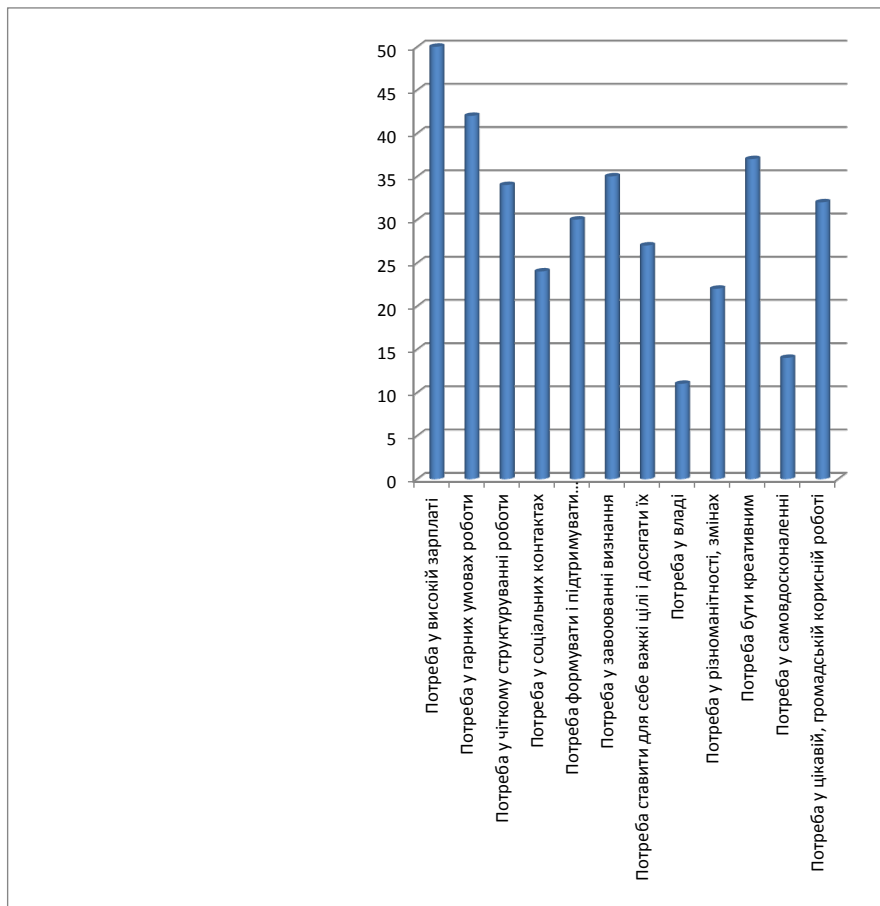


Рис.3.2 Мотиваційний профіль працівника підприємства курортно-рекреаційної сфери *

** Побудовано авторами*

На основі результатів опитування працівників ПКРС було проведено ранжування мотиваційних факторів за різними групами персоналу залежно від їх управлінського статусу. Ранжування довело правильність висунутої гіпотези про різну значущість одних і тих факторів мотивації (табл. 3.5). Найменший ранг 1 відповідає найменш значущому фактору. У разі однакової значущості фактори одержують однаковий ранг.

Таблиця 3.5

Ранжування факторів мотивації мікрорівня для персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери*

Група персоналу	Фактори мотивації											
	Високий зарібок	Фізичні умови праці	Структура роботи	Соціальні контакти	Стилі взаємовідносин	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і вплив	Різноманітні зміни	Потреба бути креативним	Самовдосконалення	Цікава та корисна
Управлінський персонал	9	1	2	7	8	5	7	3	2	3	4	6
Не управлінський персонал	11	10	6	9	2	8	3	1	5	4	7	8

*Складено й розраховано авторами з використанням : [33, с. 215]

Так, фактор «фізичні умови праці» є дуже важливим для персоналу, який не віднесений до управлінського (ранг 10) і в той же час не досить важливим чинником мотивації для управлінського персоналу з (відповідно ранг 1). Хоча можна бачити, що деякі фактори, такі як «самовдосконалення», «визнання» та «цікава та корисна робота» є досить важливими для всіх без виключення груп персоналу.

На підприємствах курортно-рекреаційної сфери господарська ситуація є нестабільною та викликає занепокоєння у персоналу, оскільки кількість працюючих на них скорочується впродовж останніх трьох років в середньому на 10%. Цим пояснюється те, що на першому за значущістю

місці для всіх груп персоналу знаходиться фактор «високий заробіток».

Також необхідно зазначити таку особливість, як велику значущість майже по всіх підприємствах для не управлінського та управлінського персоналу факторів «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Тобто потреба у спілкуванні з багатьма колегами та з певним колом колег є однією із найменш задоволених персоналу на проаналізованих підприємствах.

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників для кожного фактора. Для цього можна запропонувати ступінь задоволеності фактора розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Для подальшого аналізу, необхідні бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються через відношення до нього (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Кваліметричні показники значимості факторів і їх задоволеності *

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1,0	0,8	0,7	0,5	0,6	0,7	0,5	0,2	0,4	0,7	0,3	0,6
Ступінь задоволеності(С)	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0

**Розраховано авторами на основі:[197]*

Мотиваційний потенціал працівника (МПпр.) є сумою ступенів задоволеності мотиваційних потреб(С)(Табл.3.6.):

$$\text{МПпр.} = C1 + C2 + C3 \dots + C12, \quad [206] \quad (3.4)$$

Підставивши у формулу значення таблиці 3.6, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, яке становить 10,2. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 3.6 переносять на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 3.3).

Мотиваційні потреби	1,0					1					
	0,9										
	0,8								2		
	0,7								10,6		3
	0,6										5,12
	0,5							7			4
	0,4								9		
	0,3									11	
	0,2									8	
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 3.3 Діаграма мотиваційного профілю працівника

**Побудовано авторами*

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній – їх задоволеність (С). У першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому – значення фактора перебуває в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактору і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І нарешті, в четвертому значення фактору перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

На діаграмі, яка зображена на рисунку 3.3 видно, що опитаний працівник виділив саме фактор 1 (високий зарібок). Цей фактор

знаходиться у другому квадраті діаграми. Це значить, що високий заробіток має високу значимість, але низьку задоволеність.

Через три місяці мотиваційний потенціал працівників мав значення 10,6, а діаграма мотиваційного профілю мала інший вигляд (рис. 3.4).

Мотиваційні потреби	1,0						1				
	0,9										
	0,8							2		10	
	0,7									6	12
	0,6										3
	0,5						7				4,5
	0,4								9		
	0,3								8	11	
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 3.4 Діаграма мотиваційного профілю працівника через три місяці

**Побудовано авторами*

Було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи способи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Отримавши наведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація триватиме довго. У людини може щось змінитись в особистому житті, може змінитись атмосфера оточення, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце виходять інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими. Тому керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію, принаймні, найкращих своїх працівників.

Для прикладу на наведено діаграму мотиваційного профілю тиж працівників через 4 місяці (рис.3.5).

Мотиваційні потреби	1,0						1				
	0,9										
	0,8										
	0,7								2	6	
	0,6									10	3,5,12
	0,5							7			4
	0,4								9		
	0,3									8	11
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 3.5 Діаграма мотиваційного профілю працівника через чотири місяці

*Побудовано авторами

На цей раз задоволеність виявлених не мала значення нижче, ніж 0,5, але можливі і такі варіанти. Аналіз наведених даних показує, що опитані працівники були достатньо мотивованими до праці, оскільки належать вони до тих 25% співробітників, які викладаються на 100% незалежно від стану справ у ПКРС. Як використати запропонований автором метод мотивації до інших працівників?

Очевидно, що керівництву ПКРС слід звертати увагу на результати опитування, і вживати заходи, які впливатимуть на ті фактори мотивації, які для нього на певному етапі є важливими, але задоволеність бажає бути кращою. Слід пам'ятати, що застосовувати мотиваційний профіль потрібно тільки в тих випадках, коли виконані наступні вимоги:

а) в ПКРС застосовуються давно відомі методи мотивації, як-то: система доплат, премій, соціальний пакет;

б) в ПКРС постійно діє безперервна система атестації та навчання працівників. Тобто система мотивації має забезпечувати лояльність до

керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати мотиваційний профіль.

Що стосується мотиваційного потенціалу ПКРС, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, і цю суму розділити на їх кількість. Доведено, що у питаннях мотивації персоналу потрібно працювати з кожною людиною окремо. Значення ж мотиваційного потенціалу підприємства може дати чіткішу характеристику роботи з управління персоналом, особливо з точки зору вмотивованості людей щодо досягнення цілей підприємства.

Отже, управління персоналом необхідно доповнювати впровадженням низки мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Таким чином, результати, одержані у ході моделювання мотиваційного профілю персоналу, дозволяють у подальшому розробляти більш доцільні та дієві системи мотивації з урахуванням адресності певних груп персоналу. Використання наведених результатів та продовження досліджень за запропонованою класифікацією потреб може бути використане в дослідженні мотиваційного потенціалу та обґрунтуванні програм подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Важливий висновок, який був одержаний на етапі визначення мотиваційного профілю працівників, що належать до персоналу ПКРС, полягає у значущості таких факторів, як високий зарібок, соціальні контакти, прагнення до досягнень, цікава та корисна робота. Це означає, що фактори цієї групи необхідно дослідити значно глибше для того, щоб мати можливість враховувати всі найбільш вагомні важелі у подальшій активізації управління персоналом.

Для ефективного стимулювання працівників до результативної та високоефективної праці, менеджерам ПКРС необхідно володіти знаннями очевидних факторів, які мотивують персонал – фізичних та соціальних, а також прихованих – глибинних механізмів мотивації, які знаходяться в

підсвідомості людини. Таким чином, знаючи мотиваційні фактори для кожного працюючого, враховуючи його необхідні потреби, особливо беручи до уваги природний потенціал, виникає необхідність управління персоналом, поєднуючи при цьому цілі та інтереси організації з інтересами підлеглих .

Провівши детальний аналіз досліджень трудових цінностей працюючих на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, маємо змогу зробити висновок про існування проблеми недостатньо ефективних мотиваційних механізмів. Оскільки більшість механізмів мотивації побудовано тільки на матеріальній складовій, що не відповідає реальним потребам працівників, залишається майже без уваги нематеріальна сторона мотивації, яка, станом на сьогодні, стає дуже важливим фактором для ефективної підприємства.

Нематеріальна винагорода – це всі ті форми винагороди, цінності яких для працівника не вимірюється та не визначається його грошовим еквівалентом. Вона, перш за все, покликана показати людині її соціальний та професійний статус на підприємстві. Однак нематеріальна мотивація не може замінити матеріальну мотивацію, а слугує її істотним доповненням.

На даний час заробітна плата в Україні втратила свою стимулюючу функцію, тому що різноманітні пільги, доплати, премії, надбавки нерідко перетворюються просто на механічні соціальні виплати, що не пов'язані ні з якістю, ні з результатами праці. Тому виникає необхідність у прийнятті першочергових та необхідних заходів для повернення заробітній платні її втраченої стимулюючої ролі.

Проаналізувавши попередні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, ми наводимо власну класифікацію форм матеріальної та нематеріальної мотивації, які мають стати невід'ємною частиною ефективного мотиваційного механізму персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери (рис.3.6).

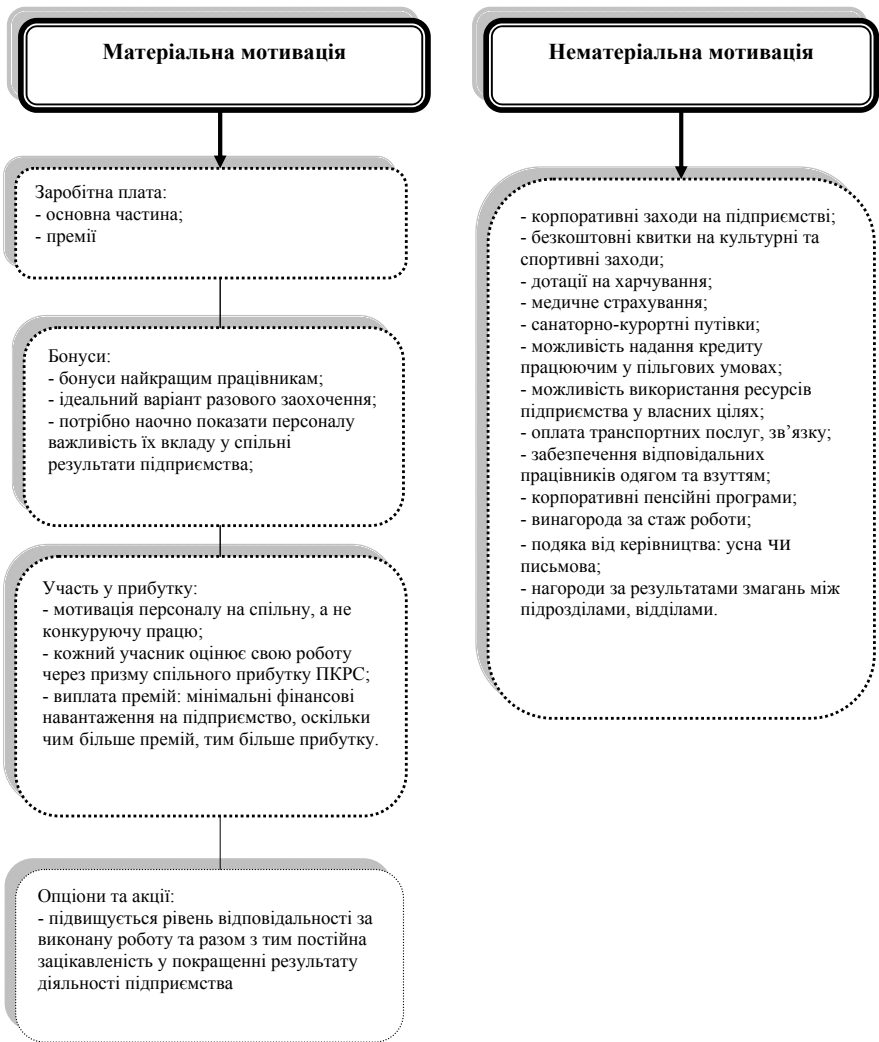


Рис. 3.6. Класифікація форм матеріальної та нематеріальної мотивації

**Розроблено авторами з використанням [200, с. 250-257]*

Для того щоб програми нематеріальної мотивації були ефективними, потрібно постійно з'ясовувати, як до них ставиться персонал та своєчасно

вносити корективи та доповнення. Що стосується матеріальних винагород, то яку б систему керівник не вибрав, важливо щоб персонал погодився, що система винагороди, яка їм пропонується – справедлива. Для того щоб це саме так і було, потрібно при її розробці враховувати всі особливості не тільки бізнесу підприємства, але і роботу різних спеціалістів.

Дослідження формування мотиваційного механізму персоналу ПКРС приводить до висновку, що дана модель дуже чутлива до зовнішніх умов господарювання і незважаючи на те, що дана тематика має значний науковий доробок, представлений працями вітчизняних та зарубіжних учених, вона через динамічність людських потреб, умов життя та господарювання вимагає постійних доопрацювань.

Для розробки ефективного мотиваційного механізму кожне підприємство має звертатись до власного досвіду, досвіду інших вітчизняних та зарубіжних підприємств галузі.

3.3. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери

У ході досліджень автором з'ясовано, що ефективність управління персоналом залежать від якісних оцінок та використовуваного ефективного інструментарію при формуванні системи управління персоналом (пп.2.2).

Соціально-економічні перетворення в Україні відбуваються в умовах кризи й тому особливої уваги потребує управління персоналом підприємств тих сфер, які мають соціальну спрямованість. Саме такою сферою, однією з головних у реалізації соціальної політики Уряду України, є курортно-рекреаційна сфера, розвиток якої зазнає кризових впливів, попри перебудови й структурні перетворення організаційного характеру. Спостерігаються кризові явища в управлінні персоналом і, як наслідок, нестача грошових ресурсів для виплати зарплат, зростання боргів,

нездатність ПКРС забезпечувати ефективне функціонування власної діяльності, зниження фінансової стійкості, зростанні простроченої дебіторської заборгованості.

Ефективне управління в умовах кризи передбачає впровадження обґрунтованих принципових антикризових підходів і побудови відповідного ефективного забезпечення управління персоналом ПКРС, що являє собою сукупність теоретичних положень та нормативно-правових актів, набір механізмів, методів, моделей, показників та критеріїв для розробки, оцінки і впровадження організаційних заходів з покращення стану персоналу та ефективності його використання [24], [25], [42], [82].

Сучасній науці відомо понад 100 відносних економічних показників, що характеризують діяльність персоналу, які можна розрахувати на основі звітності підприємств. Проте немає сенсу намагатися розрахувати всі можливі показники. Невелика кількість правильно підібраних показників допоможе відобразити усю необхідну інформацію.

Нами пропонується розрахунок інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу.

Для вирішення поставленого наукового завдання, тобто «інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери, нами були вирішені наступні ключові питання:

- визначені джерела інформації для здійснення інтегральної оцінки;
- визначені групи функцій і перелік показників, на основі яких розрахований інтегральний показник оцінки ефективності управління персоналом;
- розроблена процедура підрахунку кінцевої величини інтегрального показника;
- розроблена бальна шкала, необхідна для приведення значень інтегрального показника до порівняльного вигляду» [193].

Джерелом інформації для проведення розрахунків слугувала звітність підприємств, що за умови ретельного аналізу, дає широкий діапазон інформації для оцінки, а також дає цілий ряд переваг: вона є наявною на всіх підприємствах, їй притаманні однакова процедура розрахунку й відносна відкритість.

Розрахунок інтегрального показника пропонуємо здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{\text{инт}} = \sum I_i P_i \quad (3.5)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт;

I_{bp_i} – частковий індикатор.

Часткові індикатори оцінювання функцій управління персоналом об'єднують групи показників, що характеризують той чи інший бік управління персоналом. Для відбору необхідних показників нами було розглянуто різні методики окремих авторів і авторських колективів, зокрема: [227], [153], [118].

У результаті нами були відібрані ті показники і коефіцієнти, які зустрічались у більшості аналізованих методик, а також запропоновані деякі власні показники (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом *

Функції	Індикатор	Позначення показників
Відбір персоналу	$I_{\text{вiдб}}$	$k1 - k3$
Кваліфікація персоналу	$I_{\text{квал}}$	$k4 - k6$
Ефективність роботи персоналу	$I_{\text{еф}}$	$k7 - k10$
Мотивація персоналу	$I_{\text{мот}}$	$k11 - k14$
Створення умов праці	$I_{\text{умпр}}$	$k15 - k17$
Інформаційне забезпечення	$I_{\text{инф}}$	$k18 - k20$
Розвиток і навчання персоналу	$I_{\text{навч}}$	$k21 - k24$

* складено авторами

Для того, щоб уникнути різної розмірності показників ($k1 - k24$) та їх різних одиниць вимірювання нами використовувались лише відносні величини. Вони наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Індикатори та показники функцій управління персоналом *

Індикатор	Позначення	Показники	Форма вираження
$I_{в\ddot{u}b}$	$k1$	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	<i>Коеф.</i>
	$k2$	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
	$k3$	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
$I_{квал}$	$k4$	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	<i>Тр</i>
	$k5$	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	<i>Тр</i>
	$k6$	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	<i>Частка</i>
$I_{сф}$	$k7$	Зростання рівня продуктивності праці	<i>Тр</i>
	$k8$	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	<i>Тр</i>
	$k9$	Рівень завантаженості підприємства	<i>Частка</i>
	$k10$	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	<i>Коеф.</i>
$I_{мот}$	$k11$	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	<i>Частка</i>
	$k12$	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	<i>Тр</i>
	$k13$	Зростання середньомісячної заробітної плати	<i>Тр.</i>
	$k14$	Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	<i>Тр</i>
$I_{умпр}$	$k15$	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	<i>Частка</i>
	$k16$	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	<i>Тр</i>
	$k17$	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	<i>Тр</i>
$I_{інф}$	$k18$	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	<i>Частка</i>
	$k19$	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	<i>Тр</i>
	$k20$	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	<i>Тр</i>
$I_{навч}$	$k21$	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	<i>Частка</i>
	$k22$	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	<i>Тр</i>
	$k23$	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	<i>Тр</i>
	$k24$	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	<i>Тр</i>

* складено авторами

Вихідні значення показників по всіх досліджуваних підприємствах наведені в додатку Л1 (табл. Л1, Л2, Л3, Л4, Л5).

Розглянувши групи показників, що характеризують функції управління персоналом, завданням для подальшого дослідження ми поставили проведення оціночно-аналітичної процедури зважування отриманих груп для подальшого розрахунку інтегрального показника.

Для вирішення поставленого завдання нами було використано метод аналізу ієрархій (MAI), запропонований американським аналітиком Т. Сааті, - це процедура ієрархічного подання даних і елементів, які представляють собою сутність певної проблеми. Це також процедура декомпозиції проблеми на більш прості елементи, а також обробка послідовності суджень експертів, що приймають рішення, стосовно вибору шляхів попарних порівнянь. Його результатом є певний відносний ступінь взаємодії елементів у середині ієрархії. Метод MAI включає в себе процедури знаходження альтернативних рішень, одержання пріоритетності значень та синтезу множинних суджень [177].

Таким чином, з метою визначення пріоритетності функцій ефективності управління персоналом, нами на судження експертів було представлено сім груп, які було необхідно ранжувати між собою, тобто визначити їх важливість для кінцевої мети – розрахунку інтегрального показника.

Для визначення експертних оцінок під час проведення попарних порівнянь експертам було запропоновано використання бальної шкали, що запропонована Т. Сааті та модернізована нами відносно мети проведеного дослідження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Шкала бальних оцінок експертів при процедурі попарного порівняння функцій управління персоналом

Бальна оцінка експертів	Критерії оцінки	Пояснення
1	2	3
1	Рівна відповідність двох функцій управління персоналом	Обидві функції вносять однаковий вклад для досягнення цілей

1	2	3
3	Помірна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають незначну перевагу однієї функції над іншою
5	Істотна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають сильну перевагу однієї функції над іншою
7	Значна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Перевага однієї функції над іншою є дуже сильною. Її перевага є майже явною
9	Дуже сильна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Свідомство на користь однієї функції є у вищій мірі переважною
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями експертів (застосовується в компромісному випадку)	Ситуації коли компромісне рішення є необхідним
Зворотні величини: 1/2 або 0,500 1/3 або 0,333 1/4 або 0,250 1/5 або 0,200 1/6 або 0,167 1/7 або 0,143 1/8 або 0,125 1/9 або 0,111	Якщо при порівнянні однієї функції ефективного управління персоналом з іншою отримане одне із вищевказаних чисел (наприклад 9), то при порівнянні другої функції із першою виходить зворотна величина (1/9 або 0,111)	Обґрунтоване припущення

** Складено авторами*

Після того, як була розроблена шкала оцінки, а експерти надали свої судження, нами була складена матриця для порівняння відносної важливості індикаторів функцій між собою (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця ранжування індикаторів функцій управління персоналом між собою*

Індикатор	$I_{відб}$	$I_{квал}$	$I_{еф}$	$I_{мот}$	$I_{умпр}$	$I_{інф}$	$I_{навч}$	Ранг
$I_{відб}$	1,000	1,000	0,500	2,000	7,000	3,000	0,500	5
$I_{квал}$	1,000	1,000	0,250	1,000	6,000	6,000	0,250	3
$I_{еф}$	2,000	4,000	1,000	3,000	8,000	8,000	0,333	1
$I_{мот}$	0,500	1,000	0,333	1,000	6,000	3,000	0,200	4
$I_{умпр}$	0,143	4,000	0,125	0,167	1,000	0,333	0,125	7
$I_{інф}$	0,333	0,167	0,125	0,333	3,000	1,000	0,143	6
$I_{навч}$	2,000	1,000	3,000	5,000	8,000	7,000	1,000	2
Відношення погодженості								0,091

* Розраховано авторими

Таким чином, із табл. 3.10 видно, що функція ефективності роботи персоналу сприймається експертами найбільш важливою при побудові інтегрального показника; на другому місці знаходиться функція розвиток і навчання персоналу, на третьому – кваліфікація і т. д.

У табл. 3.10 також наведено відношення погодженості, яке складає 0,091. Для того, щоб бути прийнятною, величина відношення погодженості повинна бути близькою до 10,0% або бути меншою. В деяких випадках припустиме значення величини становить 20,0%. У всіх інших ситуаціях, якщо відношення погодженості виходить за допустимі межі, експертам рекомендується детальніше вивчити проблему та переоцінити свої судження. В нашому випадку значення відношення погодженості за матрицею ранжування функцій перебуває у нормативних межах, що підтверджує об'єктивність отриманих результатів.

Отже, проведене дослідження за методом аналізу ієрархій дозволило виявити найбільш пріоритетні групи функцій управління персоналом. Також результат проведеного дослідження став підставою для розробки інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери та дозволив присудити кожній групі функцій управління персоналом відповідні ваги.

При оцінці важливості впливу окремих факторів на ефективність управління підприємств курортно-рекреаційної сфери широке застосування знайшли експертні методи, які дають змогу визначити ступінь значимості того чи іншого чинника за умов, коли на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані або їх неможливо визначити для здійснення розрахунків математичними методами.

За своєю сутністю методи експертних оцінок являють собою спосіб оцінки значень показника на основі опитування фахівців даного підприємства або зовнішніх експертів. Відповіді експертів у подальшому обробляють за допомогою статистико-математичних методів.

Таким чином, з метою визначення загальної ефективності управління персоналом на досліджуваних 5 підприємствах курортно-рекреаційної сфери нами було проведене анкетне опитування.

Відбір експертів проводився з урахуванням наступних важливих критеріїв:

- стаж роботи фахівця та посада, що він займає;
- самооцінка фахівцем власних здібностей;
- групова оцінка професіоналізму фахівця;
- ступінь надійності експертної думки фахівця (відносна частота випадків, коли фахівець дав найбільш близькі до істини оцінки).

Проведення самооцінки респондентів було здійснено за наступними напрямками професійних здібностей:

- здатність до проведення теоретичного аналізу;
- наявність власного досвіду;
- знайомство з роботами вітчизняних та закордонних авторів на задану проблематику;
- наявність певної закордонної практики;
- знання тенденцій розвитку галузі;
- ознайомленість з конкурентами підприємства та їх активністю на ринку;

- ознайомленість із клієнтською базою підприємства;
- глибокі знання зі спеціальності.

Також, на наш погляд, при оцінці фахівців на сьогоднішній день необхідно приділяти увагу не тільки професійній компетенції, а й поведінковій. Тому перелік професійних здібностей для самооцінки фахівців був доповнений наступними поведінковими критеріями:

- здатність до аналітичного мислення;
- здатність до синтетичного узагальнення;
- інтуїтивність мислення.

За результатами проведеного самооцінювання експертів, а також за допомогою використання інших означених критеріїв відбору, на кожному із розглянутих підприємств були обрані надійні експерти.

Оптимальна кількість експертів на підприємствах була визначена числом проблем, які підлягали оцінці. Серед опитуваних частка керівників підприємств склала 34%, а фахівців – 66%.

Для досягнення узгодженості між фахівцями, оцінки експертів були піддані аналізу на несуперечливість: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів не повинна перевищувати 50%. На тих підприємствах, де кількість експертів була більше трьох, оцінки були піддані попарному порівнянню. Аналіз результатів опитувань згідно з наведеними вище правилами показав прийнятну узгодженість думок експертів і можливість використання їх у розрахунках. У разі виявлення між думками експертів істотних протиріч, спірні питання обговорювались на спеціальних нарадах.

Одержані у результаті опитування дані також були піддані статистичній обробці, що передбачає оцінювання ступеня узгодженості умов експертів. Мірою цієї узгодженості слугував коефіцієнт кореляції Кендала (коефіцієнт конкордації), який відображає відношення суми квадратів відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої

суми рангів до максимально можливої суми квадратів відхилень і розраховується за формулою [60]:

$$K = \frac{12 \sum d^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.6)$$

де K – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів оцінки;

d – відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів, яке в свою чергу обчислюється за формулою:

$$d = \sum R_i - 0,5n(m + 1), \quad (3.7)$$

де R – ранг групи.

Вихідні дані для обчислення коефіцієнта конкордації індикатора відбору персоналу представлено в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Вихідні дані для обчислення коефіцієнту конкордації індикатора відбору персоналу*

Варіант	1	2	3	4	5	Разом
Сума балів за окремими варіантами ($\sum R_i$)	131	128	133	129	127	648
Відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d)	31	27	26	32	30	x
Сума квадратів відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d^2)	961	729	676	1024	900	4290

* Складено авторами

За даними таблиці, середня сума рангів становить 130, сума квадратів відхилень 4290, звідси коефіцієнт конкордації складає:

$$K = 12 * 4290 / (23^2(5^3 - 5)) = 0,811$$

Це свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості в оцінках експертів щодо значущості досліджуваних ознак (чим вищий ступінь узгодженості, тим більше значення коефіцієнта наближується до 1).

Перевірка істотності коефіцієнта конкордації здійснювалась за допомогою критерію χ^2 з $(m - 1)$ числом ступенів свободи. Статистична характеристика критерію розраховується за формулою:

$$\chi^2 = Km(n-1) \quad (3.8)$$

В нашому випадку $\chi^2 = 0,811 * 23 * (5 - 1) = 74,61$, що значно перевищує критичне значення $\chi^2(5) = 11,07$, і дає підстави стверджувати з ймовірністю 95%, що значення коефіцієнта конкордації є не випадковим і дає об'єктивну оцінку досліджуваної ситуації.

Для всіх інших функціональних груп індикаторів оцінювання функцій управління персоналом коефіцієнти конкордації також перевищували значення у 75,0%, а критерії χ^2 свідчили про достовірність отриманих даних (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Значення коефіцієнтів конкордації та критерії χ^2 для функцій інтегральної оцінки ефективності управління персоналом*

Назва функції	Коефіцієнт конкордації	Критерій χ^2
Кваліфікація персоналу	0,756	69,55
Ефективність роботи персоналу	0,792	72,86
Мотивація персоналу	0,803	73,88
Створення умов праці персоналу	0,799	73,51
Інформаційне забезпечення персоналу	0,815	74,98
Розвиток і навчання персоналу	0,767	70,56

* Розраховано авторами

Таким чином, результати анкетування та експертного оцінювання вказують на відсутність ключових відмінностей між оцінками функцій інтегрального показника управління персоналом в опитуванні

респондентів, що дозволяє використовувати отримані дані для подальших розрахунків.

Проведені опитування стали основою для розробки та розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом.

У табл. 3.13 представлено значення вагових коефіцієнтів p_i які були отримані за результатами експертного оцінювання.

Таблиця 3.13

Значення вагових коефіцієнтів *

Назва функції	Ваговий коефіцієнт
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація персоналу	0,14
Створення умов праці персоналу	0,08
Інформаційне забезпечення персоналу	0,10
Розвиток і навчання персоналу	0,16

*Складено авторами

У табл. 3.14 представлено значення інтегрального індикатора управління персоналом для п'яти досліджуваних підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2011-2014 рр.

Таблиця 3.14

Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств за 2011-2014 рр.

Підприємство	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Санаторій «Лермонтовський»	0,2944	0,3421	0,4291	0,6160
Санаторій «Магнолія»	0,2272	0,2791	0,4490	0,5048
Санаторій «ім. Пірогова»	0,1782	0,2064	0,2722	0,3296
Санаторій «Біла акація»	0,1663	0,2049	0,2636	0,3804
Санаторій «ім. Горького»	0,1954	0,2199	0,3362	0,3677

* розраховано авторами

На основі значень інтегрального індикатора управління персоналом визначено, що рівень ефективності управління персоналом Санаторію «Лермонтовський» є найвищим (значення $I = 0,6160$). Найнижчий рівень спостерігається у Санаторія «ім. Пірогова» (значення $I = 0,3296$). Таке значення показника обумовлене в першу чергу низьким рівнем продуктивності

праці, мотиваційного забезпечення та доступу персоналу до інформаційних баз даних.

На рис. 3.7 наведена динаміка інтегрального індикатора ефективності управління персоналом по досліджуваних підприємствах.

Як видно з рисунку по всіх підприємствах прослідковується динаміка до підвищення рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом.

На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень нами розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом. Вона наведена в табл. 3.15.

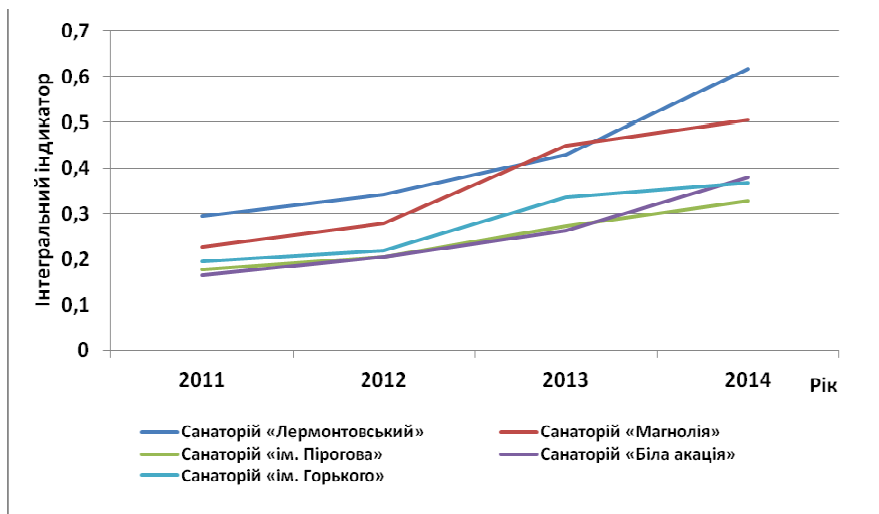


Рис. 3.7. Динаміка інтегрального індикатора ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств

** складено авторими*

Таблиця 3.15

Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора
ефективності управління персоналом

Рівень ефективності управління	Діапазон значень інтегрального показника
Мінімальний	[0,0 – 0,2]
Низький	[0,2 – 0,4]
Середній	[0,4 – 0,6]
Високий	[0,6 – 0,8]
Максимальний	[0,8 – 1,0]

**Складено авторами*

До першої групи з мінімальним рівнем ефективності управління персоналом у 2011 р. ввійшли три підприємства: Санаторій «ім. Пірогова», Санаторій «Біла акація» та Санаторій «ім. Горького». Проте в наступні роки ці підприємства перейшли до вищої групи.

У 2014 р. до групи з максимальним рівнем ефективності управління не ввійшло жодне підприємство, до другої – Санаторій «Лермонтовський», до групи з середнім рівнем ефективності управління персоналом увійшов Санаторій «Магнолія», а Санаторій «ім. Пірогова», Санаторій «Біла акація» та Санаторій «ім. Горького» ввійшли до групи з низьким рівнем ефективності управління персоналом.

Для підвищення рівня ефективності управління персоналом нами запропоновано певні шляхи для окремих груп підприємств. Вони наведені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
в окремих групах підприємств

Рівні ефективності управління	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
1	2
Мінімальний	Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений. Ситуація вимагає розробки максимального комплексу заходів: — удосконалення системи матеріального і не матеріального стимулювання; — підвищення рівня організації праці; — підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розробка критеріїв);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> — дослідження причин плинності персоналу; — стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу; — підвищення ефективності управління робочим часом, активні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; — удосконалення організаційної структури управління персоналом. Доцільним є проведення заходів щодо виявлення оптимального шляху управління персоналом для досягнення оптимального рівня ефективності діяльності персоналу підприємства в наступних роках
Низький	<p>Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу. Ситуація вимагає коригуючих дій у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> — розробки нормативної та методичної кадрової документації; — упровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; — упровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва); — упровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудови мотиваційного профілю кожного працівника
Середній	<p>Стан підприємства відносно стабільний. I_{ep} має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника</p>
Високий	<p>Стан підприємства постійно стабільний. Необхідні заходи (головним чином організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування підприємства.</p>
Максимальний	<p>Підприємство стабільно функціонує, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу.</p>

** Розроблено авторами*

Запропонована інтегральна оцінка дозволила об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом. Це спрощує процедуру оцінки ефективності управління персоналом на конкретному підприємстві, а іноді є єдиною можливим варіантом її проведення і надання об'єктивних висновків. Адаптація представлених авторами розробок дає можливість функціонально підійти до забезпечення ефективності управління персоналом ПКРС, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат виробництва та покращенню якості послуг підприємств курортно-рекреаційної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: офіц. текст: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. зі змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р. – К.: М-во юстиції України, 2006. – 124 с.
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: офіц. текст // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18-22. – Ст. 144. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Про акціонерні товариства: закон України від 07 серпня 2011 р.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
4. Про курорти: закон України зі змінами, внесеними згідно із законом № 3370-IV (3370-15) від 19 січня 2006 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 22. – Ст. 184. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>.
5. Про туризм: закон України в редакції від 18 листопада 2003 р. № 13 // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – С. 180.
6. Загальне положення про санаторно-курортний заклад: постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2001 р. № 805 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-п>.
7. Про затвердження форми державного статистичного спостереження: наказ Держкомстату від 14 грудня 2011 р. № 345 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2011/345/345_2011.htm.
8. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Національний класифікатор України. Класифікатор видів економічної діяльності (NACE, Rev. 1.1-2002), ДК 009:2005, зі змінами № 1 до Державного класифікатора, внесеними Державним комітетом України з

питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 лютого 2007 року № 40 [Електронний ресурс]. – К.: CD-вид-во «Інфодиск», 2008.

10. Послуги туристичні, засоби розміщення: Національний стандарт України (ДСТУ 4527:2006) [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11>.

11. Програма розвитку туристично-рекреаційної галузі Одеської області на 2011-2015 роки [Електронний ресурс] // Сайт Управління культури і туризму, національностей та релігій Одеської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://culture.odessa.gov.ua/regionaln-clov-programi/culture-clov-programiturizm/programa/?year=2016&month=2>

12. Абалкин Л. И. Избранные труды: в 4 т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 2000. – 911 с.

13. Абесінова О. К. Перспективні напрями аналізу кадрового потенціалу підприємства / О. К. Абесінова // Наука та сучасність: виклики XXI століття: матеріали Міжнар. конф., Київ, 31 січня 2014 р. – К.: Центр наук. публ., 2014. – С. 6-10.

14. Агеев Ф. Б. Об экономических проблемах санаторно-курортных учреждений / Ф. Б. Агеев, А. Ш. Мамедов // Экономика здравоохранения. – 2003. – № 3. – С. 30-31.

15. Акоюн А. С. Организационно-правовые формы медицинских организаций и платные медицинские услуги в государственных учреждениях / А. С. Акоюн // Экономика здравоохранения. – 2004. – № 5-6. – С. 14-17.

16. Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф; пер. с англ. Е. Г. Коваленко. – М.: Мир, 1982. – 220 с.

17. Алексеев Н. А. Анализ эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений / Н. А. Алексеев // Здравоохранение Рос. Федерации. – 2004. – № 5. – С. 8-11.

18. Алёхина Е. Ю. К вопросу о состоянии нормативно-правового обеспечения курортной сферы / Е. Ю. Алёхина // Вопр. курортологии. – 2003. – № 3. – С. 49-50.
19. Амирханов М. М. Экономические проблемы развития рекреационных регионов / М. М. Амирханов, А. А. Татаринов. – М.: Экономика, 2009. – 142 с.
20. Андреева В. И. Делопроизводство / В. И. Андреева. – М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 1995. – 158 с.
21. Андреева О. В. Показатели эффективности и качества медицинского обслуживания населения / О. В. Андреева // Здравоохранение Рос. Федерации. – 2002. – № 5. – С. 24-25.
22. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Классич. изд. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
23. Антонюк В. Головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 39-47.
24. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
25. Арсеньев Ю. Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.
26. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
27. Бажан І. І. Інтелектуальний ресурс як чинник інноваційної моделі розвитку / Бажан І. І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – №1(25). – С.23-26.
28. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: моногр. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

29. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
30. Балацкий Е. В. Неравновесные цены и гибкость экономических рынков / Е. В. Балацкий // Пробл. прогнозирования. – 2006. – № 6. – С. 67-82.
31. Бандур С. І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, І. В. Терон. – К.: РВПС України НАН України – ТОВ «ПРИНТ ЕКСПРЕС», 2002. – 250 с.
32. Батретдинов Р. Р. К вопросу об экономической эффективности санаторно-курортных учреждений / Р. Р. Батретдинов // Экономика здравоохранения. – 2005. – № 11-12. – С. 43-48.
33. Бериславська Г. В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах / Г. В. Бериславська, І. А. Крутій // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – С. 215.
34. Берсенева Е. А. Стандарты медицинской помощи как часть информационной системы лечебно-профилактического учреждения / Е. А. Берсенева // Экономика здравоохранения. – 2005. – № 9. – С. 21-27.
35. Білик В. В. Ефективність малих форм підприємництва в сфері обслуговування: дис. ... канд. екон. наук / В. В. Білик. – К., 1997. – С. 71.
36. Близнюк В. Оцінка регіональних ринків праці на основі інтегральних індексів розвинутості / В. Близнюк // Україна: аспекти пр. – 2000. – № 8. – С. 15-21.
37. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2001. – 313 с.
38. Богиня Д. П. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та зайнятості / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, В. М. Шамота [та ін.]. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. – 300 с.
39. Боков М. А. Стратегическое управление рекреационными предприятиями в условиях переходной экономики / М. А. Боков. – СПб.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 368 с.

40. Быкова Ж. Е. Медико-экономический стандарт как инструмент оценки объёмов и качества медицинской помощи, оказываемой по программе обязательного медицинского страхования / Ж. Е. Быкова, С. Г. Боярский, Э. Г. Федорова // Экономика здравоохранения. – 1997. – № 2. – С. 22-23.
41. Варакіна Н. О. Формальні методи оцінки персоналу як механізми управління кар'єрою державного службовця / Н. О. Варакіна // Особливості реалізації державної кадрової політики України. Х.: ХРІДУ. – 2009. – С. 8.
42. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – С. 4.
43. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
44. Ведмідь Н. І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: моногр. / Н. І. Ведмідь. – К.: Київ. нац. торгов.-екон. ун-т, 2013. – 535 с.
45. Ветитнев А. М. Курортное дело / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. – М: КНОРУС, 2006. – С. 45.
46. Ветитнев А. М. Ценообразование в комплексе маркетинга санаторно-курортных услуг / А. М. Ветитнев, С. В. Пупенко // Курорт. ведом. – 2003. – № 3. – С. 8-13.
47. Видович С. Ю. Парадокс понятия «эффективность» в маркетинге / С. Ю. Видович // Маркетинг: теорія і практика: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Ялта, 19-22 трав. 1999 р. / М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.-Ялта: КНЕУ, 1999. – С. 34-36.
48. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – С. 203.
49. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. для экон. спец. вузов / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – М.: Высш. шк., 1994. – 224 с.
50. Вітлінський В. В. Моделювання економіки / В. В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.

51. Влащенко Н. М. Закономірності економічного розвитку регіонального санаторно-курортного комплексу [Електронний ресурс] / Н. М. Влащенко. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/vlaschenko3.htm.
52. Воробьёв П. А. Проблемы стандартизации расчёта тарифов на медицинские услуги / П. А. Воробьёв, П. П. Кузнецов, Л. Л. Лунская // Пробл. стандартизации в здравоохранении. – 2002. – № 3. – С. 67-68.
53. Воронкова В. Г. Кадровый менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2004. – С. 87.
54. Вялков А. И. Показатели эффективности деятельности медицинских учреждений / А. И. Вялков // Главврач. – 2005. – № 4. – С. 27-37.
55. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н. Л. Гавкалова. – Х.: Инжек, 2004. – 276 с.
56. Габуева Л. А. Экономические методы управления в организациях санаторно-курортного и восстановительного лечения / Л. А. Габуева // Здравоохранение. – 2004. – № 9. – С. 63-70.
57. Гець В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: Монографія у 2 ч. / За ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 2. – 273 с.
58. Герчиков В. Типологическая модель мотивации [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/.
59. Герчикова И. М. Менеджмент / И. М. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 320 с.
60. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика: учеб. пособие для вузов / В. Е. Гмурман. – 10-е изд., стер. – М.: Высш. шк., 2004. – 479 с.
61. Горинов П. Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты [Електронний ресурс] / П. Е. Горинов. – Режим доступу: <http://koi.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-4.shtml>.

62. Готелі та інші місця для тимчасового проживання в Одеській області: стат. зб. – Голов. упр. статистики в Одес. обл., вих. № 09-01-06/513 від 29.06.2011 р.
63. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон, К. О’Делл. – М.: Экономика, 1991. – 196 с.
64. Гродзинська І. О. Визначення стратегій для покращання ефективності діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу Одеського регіону / І. О. Гродзинська, Н. В. Нечева // Зб. наук. пр. Хмельн. кооп. торгов.-екон. ін-ту. – Хмельницький: ХКТЕІ, 2015. – № 9. – С. 460-462.
65. Гродзинська І. О. Наукові аспекти аналізу управління трудовими ресурсами санаторно-курортних підприємств / І. О. Гродзинська, Н. В. Нечева // Зб. наук. пр. Хмельн. кооп. торгов.-екон. ін-ту, 8.2014. Економічні науки. – Кам’янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2014. – С. 89-97.
66. Гродзинська І. О. Науково-методичні підходи до оцінки управління трудовими ресурсами санаторно-курортних підприємств / І. О. Гродзинська, Я. Є. Гончаренко, Н. В. Нечева // Актуальні проблеми розвитку економіки у контексті глобальних викликів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 45-річчю ф-ту міжнар. економіки, Одеса, 19-20 верес. 2013 р. / ОНЕУ. – С. 263-265.
67. Гродзинська І. Організаційні підходи до управління підприємствами туристсько-рекреаційної сфери з урахуванням інтеграційних процесів / І. Гродзинська, Н. Нечева / Організація діяльності підприємств туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 16-18 квіт. 2013 р. – С. 96-98.
68. Гродзинська І. О. Організаційно-економічні засади управління трудовими ресурсами санаторно-курортних підприємств / І. О. Гродзинська, Н. В. Нечева // Приднєпр. науч. вестн. – 2013. – № 2 (138). – С. 34-41.
69. Гродский В. С. Экономическая теория / В. С. Гродский / Спб.: 2013. – 208 с.

70. Гуменюк Ю. П. Удосконалення управління рекреаційно-туристичним комплексом регіону / Ю. П. Гуменюк // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: зб. наук. пр. – Л., 2004. – Вип. 3 (XLVII) НАН України. ІРД. Ч. I. – С. 435-441.
71. Гур'янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А. Б. Гур'янов, О. А. Гришко // Економіка підприємства: вісн. економіки трансп. і промисловості. – № 34. – 2011. – С. 274-277.
72. Гурвиц Л. Теория экономических механизмов [Электронный ресурс] / Л. Гурвиц, Р. Майерсон, Е. Маскин. – Ч. 1. – Режим доступа: <http://institutiones.com/theories /259.html/>.
73. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти пр. – 2006. – № 3. – С. 36-40.
74. Дафт Р. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Дафт. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 846 с.
75. Девишев Р. И. Структура себестоимости медицинских услуг и состав затрат, включаемых в их тарифы / Р. И. Девишев, Н. И. Смирнова // Главврач. – 2005. – № 3. – С. 34-48.
76. Делягин М.Г. Мировой кризис: общая теория глобализации: курс лекцій – 3-е изд., перераб. и доп. / М.Г. Делягин //– М.: Инфра-М. 2003. – 768 с.с.216
77. Деякі аспекти формування інфраструктури рекреаційного бізнесу у вільних економічних зонах [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://elartu.tntu.edu.ua>.
78. Дмитренко Г. А. Антропосоциальные приоритеты рационального использования трудовых ресурсов в Украине / Г. А. Дмитренко // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 19-20 верес. 2000 р. – К.: Принт-Експрес, 2000. – Т. 1. – С. 277-280.
79. Долішній М. І. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці / М. І. Долішній, С. М. Злупко, Т. С. Злупко, Т. Б. Токарський. – Л.: Наук.-дослід.

та ред.-вид. від. Львів. ін-ту внутр. справ при Нац. акад. внутр. справ України, 1997. – 340 с.

80. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Портал ITeam, технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/human/section_48/article_465

81. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 224 с.

82. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.

83. Економічна енциклопедія / Акад. народ. госп-ва. – К.: Вид-во «Центр», 2002. – Т. 3. – 952 с.

84. Економічна енциклопедія: у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного [та ін.]. – К.: Акад., 2000. – Т. 1. – С. 508.

85. Економічна теорія: макро- та мікроекономіка. навч. посіб. / за ред. З. Ватаманюка та С. Панчишина. – К.: Альтернативи, 2001. – 608 с.

86. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 67-72.

87. Завадський І. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / І. Завадський, Л. Червінська // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 53-59.

88. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

89. Захарченко П. В. Модели экономики курортно-рекреационных систем / П. В. Захарченко. – Бердянск: Изд-во Ткачук, 2010. – 392 с.

90. Закирова С. А. Модель цены медицинских услуг / С. А. Закирова / Здоровоохранение Российской Федерации. - 1996. - №5. с.25.

91. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Гардарики, 1999. – 198 с.

92. Игольникова Е. Плюсы и минусы аутсорсинга маркетинговых услуг: мнение экспертов / Е. Игольникова // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 2 (138). – С. 64-68.
93. Инновационный менеджмент: учеб. / под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 1997. – С. 256.
94. Исследование операций: в 2 т. Т. 2 / под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М.: Мир, 1981. – 537 с.
95. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Пер. проф. Н.Н. Любимова. – М.: Гелиос АРВ, 2012. – 352 с
96. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: Дело, 1999. – 216 с.
97. Кирхлер Э. Принятие решений в организациях: пер. с нем. / Э. Кирхлер, А. Шрот. – Х.: Изд-во «Гуманит. центр», 2004. – Т. 4. Психология труда и организационная психология. – 160 с.
98. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2003. – 300 с.
99. Кицул И. С. Оценка удовлетворенности пациентов на основе требований стандарта ИСО 9000-2000 / И. С. Кицул [и др.] // Здравоохранение. – 2006. – № 3. – С. 33-36.
100. Клейнер Г. Б. О повышении эффективности российских предприятий / Г. Б. Клейнер // Экон. наука соврем. России. – 2013. – № 1 (64). – С. 10-11.
101. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 15.
102. Конопльова І. Організаційно-економічний механізм інституційного забезпечення управління економікою: державний та регіональний аспект / І. Конопльова, В. Пап // Економіст. – 2008. – № 6. – С. 46-51.
103. Корогодова О. О. Управління ефективністю підприємств рекреаційного комплексу в умовах інформатизації та глобалізації економіки / О. О. Корогодова // Наук. журн. «Бізнес інформ». – 2014. – № 3 (434). – С. 260-265

104. Кравченко А. И. Основы менеджмента: управление людьми / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. – М.: Акад. проект, 2003. – 400 с.
105. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.
106. Кузнецов П. П. Комментарий к инструкции по расчету стоимости медицинских услуг / П. П. Кузнецов, Л. Л. Лунская // Здоровоохранение. – 2000. – № 4. – С. 55-57.
107. Курорты: енцикл. слов. – М.: Радян. енцикл., 1983. – С. 185.
108. Кусков А. С., Лысикова О. В. Курортология и оздоровительный туризм: учеб. пособие / А. С. Кусков, О. В. Лысикова. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 320 с.
109. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій / О. В. Кустовська. – Тернопіль.: Екон. думка, 2005. – 124 с.
110. Лазукин М. Аутсорсинг выгоден всем / М. Лазукин // Управление персоналом. – 2004. – № 7. – С. 22-24.
111. Литовченко І. Л. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг / І. Л. Литовченко, В. Ф. Семенов // Наук. вісн. БДФЕУ. – 2015. – Вип.1 (28). – С. 77-89. – (Серія: «Економічні науки»).
112. Лозовський Л. Ш. Современний економічний словар / Л. Ш. Лозовський, Б. А. Райзберг, Е. Б. Стародубцева // 2-е издание – Москва: ИНФРА М, 1999. – 479 с.
113. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: слов. соврем. экон. науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.
114. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків: кол. наук.-аналіт. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. – 496 с.

115. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.
116. Макконнелл К. Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: пер. с англ. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – 11-е изд. – М.: Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.
117. Малий енциклопедичний словник Брокгауза і Ефрона [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru>.
118. Манів З. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З. О. Манів, І. М. Луцький. – К.: Знання, 2004. – С. 517-518.
119. Маркс К. Капитал. Т.1 // К. Маркс, Ф. Энгельс // Соч. – 2-е изд. – Т 23. – 907 с.
120. Маусов Н. Менеджмент персоналу – ключова ланка внутрішньофірмового управління / М. Маусов // Пробл. теорії та практики управління. – 2006 – № 6. -с. 108.
121. Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: моногр. / В. І. Мацола. – Львів, 1997. – 259 с.
122. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 672 с.
123. Мильнер Б. З. Теория организации: учеб. / Б. З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2003. – 558 с.
124. Митронин В. К. Организация успешного функционирования системы взаимоотношений «руководитель – врач – пациент» / В. К. Митронин, Л. В. Митрохин // Главврач. – 2006. – № 11. – С. 53-56.
125. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 248 с.
126. Мікроекономіка і макроекономіка: підруч. для студ. екон. спец.: у 2 ч. / С. Будаговська, О. Кілієвич, І. Луніна [та ін.]. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. – Ч. 1. – 517 с.
127. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісн. / М. М. Мороз. – К.: НЛТУ України, 2010. – 344 с.

128. Мочерный С. В. Основы экономической теории: учеб. / С. В. Мочерный, В. К. Симоненко, В. В. Секретарюк, А. А. Устенко; под общ. ред. С. В. Мочерного. – К.: О-во «Знания», КОО, 2000. – 601 с.
129. Мыльник В.В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волоченко. – М.: Акад. пр-т, 2003 – 315 с.
130. Нечева Н.В., Коваленко А.В. Методи підвищення ефективності управління персоналом підприємств готельного господарства // Н. В. Нечева, А.В. Коваленко// Науковий журнал «Економіка і фінанси», Дніпропетровськ, № 9. 2017.- С. 156-164
131. Нечева Н.В., Анікіна М.Ю. Теоретичні аспекти управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Н.В. Нечева, М.Ю. Анікіна//Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії», Запоріжжя 2017, випуск № 5 (11) 2017. – С.7-9
132. Нечева Н.В. Тенденції розвитку рекреаційної сфери в Одеському регіоні // Н.В. Нечева // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції 12 квітня 2018р, Одеса, ОНЕУ 2018, 678 с., С. 63-65
133. Нечева Н.В. Мотивація як чинник ефективності використання трудового потенціалу підприємств санаторно-курортного комплексу// Н.В. Нечева //Economics, Management, law: problems of establishing and transformation. - 2016. – Dubai, UAE: Al Ghurair Printing and Publishing LLC – P. 326 -329.
134. Нечева Н. В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нечева// Вісн. Дніпропетр. ун-ту. – 2014. – Вип. 8 (2). – № 10/1. – Т. 22. Економіка. – С. 136-140
135. Нечева Н. В. Концептуальні розробки ефективного механізму управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нечева // Проблеми і перспективи розвитку

підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомобіл.-дорож. ун-ту. – Х.: ХНАДУ, 2015. – № 1 (8). – Т. 2. – С. 39-43.

136. Нечева Н. В. Методи управління трудовими ресурсами рекреаційних підприємств та тенденції їх розвитку / Н. В. Нечева // Наук. вісн. – О.: ОНЕУ, 2013. – № 2 (181). – С. 5-12.

137. Нечева Н. В. Місце управління трудовим потенціалом рекреаційних комплексів у підвищенні привабливості рекреаційних територій / Н. В. Нечева // Менеджмент підприємницької діяльності: матеріали Двенад. всеукр. науч.-практ. конф. студ., асп., докторантов, Симферополь, 10-11 апр. 2014 г. – Симферопіль: «ДІАЙП», 2014. – С. 247-248.

138. Нечева Н. В. Напрями удосконалення управління якістю послуг підприємств рекреаційної сфери» / Н. В. Нечева / Економіка та фінанси: наук. журн. – Vienna: East-West Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015. – P. 174-177.

139. Нечева Н. В. Напрями формування трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нечева // Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Кременчук, 30-31 жовт. 2014 р. – Кременчук: КНУіМО, 2014. – С. 262-263.

140. Нечева Н. В. Стан та перспективи розвитку санаторно-курортної справи в Україні / Н. В. Нечева // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси, 16-17 жовт. 2014 р. – Черкаси: «Брама-Україна», 2014. – С. 376-381.

141. Нечева Н. В. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу Одеського регіону // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 10-11 квіт. 2014 р. – К.: КНУКіМ, 2014. – С. 221-229.

142. Нечева Н. В. Тенденції розвитку трудових ресурсів у туристичній сфері / Н. В. Нечева // Актуальні проблеми використання економічного

потенціалу: держава, регіон, підприємство: матеріали III всеукр. науч.-практ. конф. студ. та молодих учених, Бердянськ, 10-11 квіт. 2014 р. – Бердянськ: Донецьк «Донбас», 2014. – С. 252-253.

143. Нечева Н. В. Управління трудовим потенціалом рекреаційних комплексів як фактор формування рекреаційних ресурсів / Н. В. Нечева / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси, 20-21 берез. 2014 р.: у 2 томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технолог. ун-т. – Черкаси: Вид. Ю. А. Чабаненко, 2014. – Т. 1. – С. 58-61.

144. Нечева Н. В. Управління трудовими ресурсами як складова системи якості у підприємствах санаторно-курортного комплексу / Н. В. Нечева // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 3-4 квіт. 2015 р. – Івано-Франківськ: ПНУіВСб Видавництво «Крок», 2015. – Ч. 2. – С. 220.

145. Нечева Н.В. Фактори впливу на стан трудового потенціалу санаторно-курортних організацій / Н. В. Нечева // Сучасні тенденції розвитку туризму та індустрії гостинності: матеріали Всеукр. науч.-практ. конф. студ., асп. та молодих учених, Донецьк, 13-14 листоп. 2013 р. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – С. 175-178.

146. Нива Г. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса / Г. Нива. – М.: Альмина Бизнес Букс, 2005. – С. 16.

147. Нечева Н.В. Систематизация факторов, обеспечивающих эффективность управления персоналом предприятий курортно-рекреационной сферы // Н.В. Нечева // Личность, экономика, право, государство: проблемы соотношения и взаимодействия: Материалы V международной практической конференции, 10.11.2016 г. – Бендеры: Полиграфист, 2017. – С. 71-73.

148. Нечева Н.В. Роль службы управления персоналом в гостиничном бизнесе // Н.В. Нечева // Социально-экономические, гуманитарные науки и юриспруденция: вопросы теории и практики: материалы VI

- международной научно-практической конференции: Сб. науч. тр. ученых, преподавателей, аспирантов, магистрантов Междунар. Науч.- практ. Конф, г. Тирасполь, 9 ноября 2017 г. / редкол.: Соколов В. М и др. С. 18-22
149. Олейник Ю. Т. Проблемы структуризации обеспечения потребности в специалистах / Ю. Т. Олейник // Экон. кібернетика. – 2003. – № 5-6 (23-24). – С. 72-82.
150. Нечева Н.В. Методи PR у сфері туризму // Н.В. Нечева // Глобальні та регіональні аспекти інноваційного розвитку економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених 23 березня 2018 р, м. Одеса, ОНЕУ, 212 с., С. 201-203
151. Нечева Н.В. Теоретичні аспекти механізму управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах кризи // Н.В. Нечева // Сучасний стан та перспективи розвитку туризму: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 2-4 травня 2018 року, Чернівці – Сучава 2018, Видавець: Технодрук 2018, 287 с, С. 114-116.
152. Остапчук О. Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. Є. Остапчук. – Режим доступу: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011.
153. Пестов Ю. Д. Особенности системы управления персоналом санатория / Ю. Д. Пестов, О. А. Танатина, А. Я. Дмитриев // Актуальные проблемы восстановительной медицины, курортологии и физиотерапии: материалы междунар. конгр. «Здравница». – Уфа, 2007. – С. 161.
154. Петрос О. Трудові ресурси як наукова проблема та об'єкт управління / О. Петрос // Вісн. Нац. акад. держ. управління при Президентові України. – 2005. – № 2. – С. 394-400.
155. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 07.10.2010 №2591-VI / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2011. - N9. - С.58

156. Покришук В. Підвищення економічної активності безробітного населення України / В. Покришук, Т. Перегудова // Україна: аспекти пр. – 2005. – № 4. – С. 18-21.
157. Покришук В. О. Регіональні ринки праці України: визначення осередків соціальних негараздів / В. О. Покришук, О. Г. Пазюк // Соціальний захист. – 1999. – № 1. – С. 52-57.
158. Полежаев К. Л. Развитие системы мотивации труда врачей в медицинском учреждении / К. Л. Полежаев, Т. Г. Равдугина, С. И. Красноусова // Здравоохранение. – 2007. – № 1. – С. 35-43.
159. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация / В. С. Половинко; под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
160. Полянский А. Систематизация механизмов государственного регулирования на рынках недвижимости / А. Полянский, М. Соловьев // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2001. – № 4 (9). – С. 16-20.
161. Попов С. В. Трудові ресурси України: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / С. В. Попов // Форум права. – 2008. – № 3. – С. 419-426. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08psvtr.pdf>.
162. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-57.
163. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной. – Испр. изд. – М.: Вильямс, 2005. – 602 с.
164. Приймак В. І. Трудовий потенціал і механізми його реалізації в регіоні / В. І. Приймак. – Л.: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. – 383 с.

165. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи / І. П. Продіус // Тр. Одес. политехн. ун-та. – 2009. – Вып. 1 (31). – С. 181-186.
166. Пугачев В. П. Руководство персоналом / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 445 с.
167. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход: учеб. / А. И. Радченко. – Ростов н/Д: Март, 2007. – 620 с.
168. Радянський енциклопедичний словник / голов. ред. А. М. Прохоров. – 2-ге вид. – Москва, Рад. енцикл., 1982. – 357 с.
169. Разумов А. Н. Управление санаторно-курортным комплексом на основе системных законов и принципов / А. Н. Разумов, Ф. Х. Мазитов, Б. Г. Ильясов, Ш. З. Загидуллин // Вопр. курортологии. – 2008. – № 2. – С. 36-38.
170. Разумовский А. В. Оценка финансового состояния крупного лечебно-профилактического учреждения / А. В. Разумовский, Н. А. Полина, Н. И. Васина // Главврач. – 2008. – № 3. – С. 54-56.
171. Райзберг Б. Хозяйственный механизм [Электронный ресурс] / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>.
172. Риндач М. О. Антикризове управління організаціями соціальної сфери в умовах транзитної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / М. О. Риндач. – К., 2002. – 19 с.
173. Риндик М. О. Рынок туристических услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.tourlib.net.
174. Румчев В. Г. Кадровые подсистемы АСУ: математические модели / В. Г. Румчев, А. А. Конин. – М.: Радио и связь, 1984. – 367 с.
175. Рутинський М. Класифікація та типологія курортів / М. Рутинський // Вісн. Львів. ун-ту. – 2007. – Вип. 34. – С. 236-246. – (Серія «Географія»).

176. Саакян А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашматова, Н. В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2002. – 176 с.
177. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати./ М.: Радио и связь, 1993. – 273 с.
178. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон / Пер. с англ. - Севастополь, изд. «Ахтиар», 1995г., 384с.
179. Семенов В. Ф. Використання потенціалу нової економіки при формуванні інноваційних структур організації та управління туризмом: моногр. / В. Ф. Семенов, О. В. Басюк. – О.: Атлант, 2013. – 356с.
180. Семенов В. Ф. Державне регулювання неявної інфраструктури рекреаційно-туристичної сфери // В. Ф. Семенов, А. В. Жупаненко // Чернігів. наук. часоп.: електрон. зб. наук. пр. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2014. – № 2 (6). – С. 155-161. – (Серія 1. «Економіка і управління»).
181. Семенов В. Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Вісн. соц.-екон. дослідж.: зб. наук. пр. – О.: ОНЕУ, 2015. – С.214-220.
182. Семенов В. Ф. Ефективне управління трудовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали Четвер. міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 18 верес. 2015 р. – О.: Атлант, 2015. – С. 180-183.
183. Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. ХНАДУ. – Х.: ХНАДУ, 2015. – № 2 (9). – С. 127-133.
184. Семенов В. Ф. Інструменти формування мотиваційного механізму для ефективного використання потенціалу підприємств курортно-рекреаційної сфери / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи:

матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Кременчук, 15-16 жовт. 2015 р. – Кременчук: Вид. СВД В. В. Олексієнко, 2015. – С. 262-263.

185. Семенов В.Ф. Кластерна політика в управлінні регіональним розвитком туризму / В. Ф. Семенов // Вісн. соц.-екон. дослід.: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков. – О.: Одес. держ. екон. ун-т, 2010. – Вип. 40. – С. 381-387.

186. Семенов В. Ф. Методи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Вид.-поліграф. центр ТНЕУ «Екон. думка», 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 206-212.

187. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуал. пробл. економіки. – 2015. – С. 202.

188. Семенов В. Ф. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг / В. Ф. Семенов, І. Л. Литовченко // Наук. вісн. БДФЕУ. (Серія: «Економічні науки»). – 2015. – Вип. 1 (28). – С. 77-89.

189. Семенов В. Ф. Фінансове та ресурсне забезпечення відтворення еколого-виробничих систем: моногр. / В. Ф. Семенов, С. І. Логвіновська. – О.: Фенікс, 2011. – 314 с.

190. Семенов В. Ф. Регіональна економіка / В.Ф.Семенов [навчальний посібник]. – К.: «МП Леся», 2008. – 596с.

191. Семенов В.Ф. Управління регіональним розвитком туризму / В.Ф. Семенов, В.Г. Герасименко, Г.П. Горбань: Навчальний посібник. – Сімферополь - Одеса: 2011. – 225 с.

192. Семенов В. Ф. Управлінський розвиток підприємств курортно-рекреаційної сфери // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник тез за

матеріалами п'ятої Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 вересня 2016 р. – Одеса, Атлант, 2016. – С. 253-254.

193. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева, Ю.В. Кудіна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 5. – Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2016. – С. 147-154.

194. Семенов В.Ф.. Розвиток методичних основ забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Економічний вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Вип. 14. – К.: Національний технічний університет України «КПІ», 2017. – С.67-78.

195. Семенов В.Ф.. Пріоритети в'їзного міжнародного туризму в контексті завдань регіонального розвитку // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Науковий журнал Економіка і Фінанси №4, 2018 // Дніпропетровськ 2018, 235 с., С. 114-121 Віддруковано: ФОП Дробязко С. І.

196. Статистика UNWTO [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unwto.org/index.php>.

197. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. Стахів. // Персонал. – 2007. – № 8. – С. 76–80.

198. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Регулирование наращивания потенциала международного туризма в Украине // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // «Экономические, политические и правовые аспекты развития общества в современных условиях»: Материалы VI Международной научно-практической конференции 4-5 апреля 2018 года, г. Тирасполь, Тираспольский межрегиональный университет, 2018, 403 с.

199. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Виробництво знань в процесі формування якісно нових фахівців з туристичного та готельно-ресторанного бізнесу // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Забезпечення якості вищої освіти: проблеми

та перспективи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції (м. Одеса, 8-9 лютого 2018 р.) / Центр сучасних освітніх технологій Одеського національного економічного університету. – Одеса: ОНЕУ, 2018

200. Стрельбицька О. П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу / О. П. Стрельбицька. –2011. – С. 250-257.

201. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Формування системи Регіонального маркетингу у сфері господарювання контрагентів туризму – закладів розміщення і харчування // В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку: Тези Міжнародної науково-практичної конференції 16 березня 2018 року, КНЕУ, Київ 2018, 217 с., С. 172-176

202. Теория экономических механизмов [Электронный ресурс]. – Ч. 1. – Режим доступа: <http://institutiones.com/theories/259—2007—1.html/>.

203. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор, Э. Локк; пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

204. Ткаченко І. С. Професійно-кадрове забезпечення малого бізнесу міста: аспекти економіко-математичного моделювання / І. С. Ткаченко, Н. Л. Ющенко. – Тернопіль: Екон. думка, 2000. – 126 с.

205. Ткаченко Т. І. Особливості управління закладами санаторно-курортної сфери / Т. І. Ткаченко, С. Костін // Вісн. Львів. ун-ту. – 2008. – № 24. – С.121-127.

206. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А. Д. Чудновского. – М.: Ассоц. авт. и изд. «Тандем», Изд-во «Эксмо», 2000. – С. 142.

207. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки / за ред. Р. Марра, Г. Шмідта. – М: Депо, 1999. – 278 с.

208. Ушаков И. В. Организационная технология мониторинга удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи / И. В. Ушаков, И. С. Кицул, Н. Ф. Князюк // Главврач. – 2006. – № 1. – С. 77-83.

209. Ущатовський К. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на електроенергетичних підприємствах / К. В. Ущатовський, Ю. Д. Костін // Энергосбережение, энергетика, энергоаудит. – 2011. – № 2 (84). – С. 51-57.
210. Ущатовський К. В. Сучасні теоретико-методологічні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах / К. В. Ущатовський // Економіка пром-сті. – 2010. – № 1 (49). – С. 131-135.
211. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
212. Федотченко А. А. Значение стандартизации в управлении качеством санаторно-курортных услуг / А. А. Федотченко // Актуальные вопросы клинической медицины: материалы межд. науч-практ. конф., Иркутск – Иркутск, 2004. – С. 48-50.
213. Фролов В. О. Наукові підходи до мотивації та управління персоналом / В. О. Фролов. / Економіка промисловості. - 2011. - № 1. - С. 245-249.
214. Хаммер М. Рейнжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер. – СПб.: Изд-во С-Петербург. ун-та, 1997. – 329 с.
215. Хентце І. Теорія управління кадрами в ринковій економіці / І. Хентце. М., 2000. - С. 34.
216. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
217. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
218. Цьохла С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії / С. Ю. Цьохла // Учен. зап. Тавр. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. – Т. 22 (61). – 2009. – № 2. – С. 373-380. – (Серия «Экономика и управление»).
219. Цьохла С. Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток ринку курортно-рекреаційних послуг: методологія, аналіз та шляхи

вдосконалення: моногр. / С. Ю. Цьохла. – Сімферополь: Таврія, 2008. – С. 151.

220. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління [Електронний ресурс] / Ю. М. Чабаненко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Chaban.pdf.

221. Чалий О. І. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку: моногр. / О. І. Чалий, А. В. Лобза. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фін.-ек. ін-т, 2003. – С. 92-96.

222. Чайковська О. В. Фінансові умови розвитку санаторно-курортних закладів / О. В. Чайковська, Г. П. Костенко // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – Вип. 27. – Т. 3. – С. 46.

223. Черноуцкий И. Г. Методы оптимизации в теории управления / И. Г. Черноуцкий. – СПб.: Питер, 2004. – 255 с.

224. Чернышев С. Л. Моделирование экономических систем и прогнозирование их развития / С. Л. Чернышев. – М.: МГТУ им. Баумана, 2003. – 231 с.

225. Чирков В. Г. Эффекометрия: популяр. очерки / В. Г. Чирков. – К.: Феникс, 2005. – 240 с.

226. Чмелева О. С. Демографическая ситуация как одна из основ формирования трудовых ресурсов в Украине / О. С. Чмелева // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Александров, В. П. Бабич (відп. ред.) [та ін.]. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2004. – № 634. – С. 120-123.

227. Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. / А. Д. Чудновський; под ред. проф., д-ра экон. наук А. Д. Чудновського. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.

228. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу / О. Чурюмова // Схвд. – 2012. – № 2 (116). – С. 75-78

229. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.- практ. пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. – 368 с.
230. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
231. Якимкина Н. В. Экономический механизм антикризисного управления [Электронный ресурс] / Н. В. Якимкина // Справ. экономиста. – 2007. – № 1 – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/1_2007/escmexantikriz/.
232. Яновський А. Психологические аспекты управления персоналом / А. Яновський // Кадровик України. – 2007. – № 5. – С. 120-123.
233. Bartolomew D. J. Stochastic models for social processes / D. J. Bartolomew. – L.: Wiley, 1967. – 273 p.
234. Baryshnikov J. N. Modeli upravlenija personalom: zarubezhnyj opyt i vozmozhnost' ego ispol'zovanija v Rossii (Model of personnel management: international experience and the possibility of its use in Russia) / J. N. Baryshnikov. – Moscow: Izd. RAGS, 1998. – s. 236
235. Bertalanfy L. von.(12) General system theory: Foundations, development applications / L. Bertalanfy. – NY.: Braziller, 1969. – 483 p.
236. Beveridge S. A new approach to decomposition of economic time series into permanent and transitory components with particular attention to measurement of the «business cycle» / S. Beveridge, C. Nelson // Journal of Monetary Economics. – 1981. – Vol. 7. – Iss. 2. – P. 151-174.
237. Boone L. Comparing semi-structural methods to estimate unobserved variables: the HPMV and Kalman filters approaches / L. Boone // OECD Economics Department Working Papers. – 2000. – № 240. – 27 p.
238. Brownrigg M. Differential multipliers for tourism / M. Brownrigg, M. Greig // Scottish Journal of Political Economy. – 2011. – № 3. – P. 29-37.
239. Fabiani S. Alternative measures of the NAIRU in the Euro area: estimates and assessment / S. Fabiani, R. Mestre // ECB Working Papers. – March 2000. – № 17. – 47 p.

240. Friedman M. The role of monetary policy / M. Friedman // *American Economic Review*. – 1968. – Vol. 58. – №. 1. – P. 1-17.
241. Gora M. Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy / M. Gora, U. Sztanderska. – Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2006. – 218 s.
242. Hall A. D. A methodology for systems engineering / A. D. Hall. – Princeton, 1962. – 346 p.
243. Hodrick R. Postwar U. S. Business cycles: an empirical investigation / R. Hodrick, E. Prescott // *Journal of Money, Credit and Banking*. – 1997. – Vol. 29. – № 1. – P. 1-16.
244. Laxton D. A simple multivariate filter for the measurement of potential output / D. Laxton, R. Tetlow // *Bank of Canada Technical Report*. – 1992. – № 59. – 40 p.
245. Lawson F. Hotels and Resorts – Planning, Design and Refurbishment / F. Lawson. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995. – p.246
246. Leisure and Wellness: Health Tourism in Europe. The new Challenge for Spas, Tourism and Health Resorts, 11-th ELRA Congress Bad Saarow, 7-9 October 1999. – Berlin, 1999. – 230 p.
247. Modigliani F. Targets for monetary policy in the coming year / F. Modigliani, L. Papademos // *Brookings Papers on Economic Activity*. – 1975. – Vol. 1. – P. 141-165.
248. Nagel K. I. M. Smandek Polityka rynku pracy i źródła jej finansowania / K. I. M. Nagel. – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2010. – 186 s.
249. Niecheva N. Scientific aspects of human resources management of the enterprises of sanatorium-resort complex taking into account the anti-crisis measures / N. Niecheva / *Socio-economic research bulletin. Collection of scientific works*, 2014. – ONEU: Atlant, 2014. – Is. 4 (55). – P. 90-96.

250. Pluta W. Wielowzmiarowa analiza porównawcza w modelowaniu ekonometrycznym / W. Pluta. – Warszawa & Państwowe: Wydawnictwo Naukowe, 1986. – 175 s.
251. Rodrigues A. B. Turismo rural: praticas e perspectivas / A. B. Rodrigues. – Sao Paulo: Contexto, 2003. – s. 315
252. Rutynski M. Development of a Network of Resorts in the Ukrainian Part of the Carpathian Euroregion in 1995-2006 / M. Rutynski; eds. K. Obodyński, J. Kosiewicz, W. J. Cynarski // Tourism in borderlands – multiaspect study of development. – Rzeszyw, 2007. – P. 84-92.
253. Soane J. V. N. Fashionable Resort Regions: Their Evolution and Transformation / J. V. N. Soane. – London: CAB International, 1993. – 143 p.
254. Weston S. A. Commercial Recreation and Tourism: An Introduction to Business Oriented Recreation / S. A. Weston. – NY.: Brown and Benchmark, 1996. – 220 p.

ДОДАТКИ

**Державна політика та державне(макроекономічне) регулювання
в галузі туризму(розділ 2 Закону України „Про туризм” № 324/95
від 15.09.95, в редакції 2004 р.)**

Стаття 6. Основні способи та цілі державного регулювання в галузі туризму. Основні пріоритетні напрями державної політики в галузі туризму Держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності. Реалізація державної політики в галузі туризму здійснюється шляхом:· визначення і реалізації основних напрямів державної політики в галузі туризму, пріоритетних напрямів розвитку туризму;· визначення порядку класифікації та оцінки туристичних ресурсів України, їх використання та охорони;· спрямування бюджетних коштів на розробку і реалізацію програм розвитку туризму; визначення основ безпеки туризму;· нормативного регулювання відносин у галузі туризму (туристичного, готельного, екскурсійного та інших видів обслуговування громадян);· ліцензування в галузі туризму, стандартизації і сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу;· встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі туризму та курортно-рекреаційного комплексу;· організації і здійснення державного контролю за дотриманням законодавства в галузі туризму;· визначення пріоритетних напрямів і координації наукових досліджень та підготовки кадрів у галузі туризму;· участі в розробці та реалізації міжнародних програм з розвитку туризму. Державне регулювання в галузі туризму здійснюється іншими способами, визначеними законом.

Основними цілями державного регулювання в галузі туризму є:· забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на

безпечно для життя і здоров'я довілля, задоволення духовних потреб та інших прав;· безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;· збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій;· створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності.

Основними пріоритетними напрямами державної політики в галузі туризму є:· удосконалення правових засад регулювання відносин у галузі туризму;· забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць;· розвиток в'їзного та внутрішнього туризму, сільського, екологічного (зеленого) туризму;· розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку;· створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання; забезпечення доступності туризму та екскурсійних відвідувань для дітей, молоді, людей похилого віку, інвалідів та малозабезпечених громадян шляхом запровадження пільг стосовно цих категорій осіб.

Стаття 7. Органи, що здійснюють регулювання в галузі туризму. Регулювання в галузі туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади в галузі туризму, Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції.

Стаття 8. Повноваження Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування в галузі туризму.

1. До виключних повноважень Верховної Ради України в галузі туризму належать: визначення основних напрямів державної політики в галузі туризму; визначення правових засад регулювання відносин у галузі туризму, їх удосконалення та адаптація із загальновизнаними нормами міжнародного права; визначення в законі про Державний бюджет України обсягу фінансового забезпечення туристичної галузі. Верховна Рада України відповідно до Конституції України може брати до свого розгляду й інші питання, що стосуються туризму. Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні і районні ради відповідно до їх повноважень: затверджують регіональні програми розвитку туризму, що фінансуються з бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів; визначають кошти бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів для фінансового забезпечення регіональних програм розвитку туризму; контролюють фінансування регіональних програм розвитку туризму за кошти бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів.

2. Верховна Рада Автономної Республіки Крим відповідно до Конституції та законів України здійснює інше нормативне регулювання з питань туризму, історико-культурних заповідників, музеїв, інших закладів культури, вирішує питання щодо організації і розвитку курортно-рекреаційної сфери і туризму тощо.

3. Представницькі органи місцевого самоврядування - сільські, селищні, міські ради відповідно до їх повноважень: затверджують місцеві програми розвитку туризму; визначають кошти місцевих бюджетів для фінансового забезпечення місцевих програм розвитку туризму; доручають своїм виконавчим органам фінансування місцевих програм розвитку туризму за рахунок коштів місцевого бюджету; вживають заходів для стимулювання

суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність з надання туристичних послуг.

Стаття 9. Повноваження Кабінету Міністрів України в галузі туризму Кабінет Міністрів України відповідно до Конституції та законів України:

- здійснює державне управління та забезпечує реалізацію державної політики в галузі туризму; · розробляє та затверджує програми розвитку туризму в Україні і фінансує їх виконання відповідно до бюджетного законодавства; · приймає нормативно-правові акти, що регулюють відносини в галузі туристичної діяльності; · забезпечує раціональне використання туристичних ресурсів і вжиття заходів для їх збереження; · сприяє розвитку туристичної індустрії та створенню ефективної туристичної інфраструктури; · вживає заходів щодо забезпечення безпеки туристів, захисту їх прав, інтересів і власності; · організовує та забезпечує реалізацію державної інвестиційної політики в галузі туристичної діяльності; · готує та подає на розгляд Верховної Ради України як складову частину проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік пропозиції щодо обсягів бюджетних коштів для фінансової підтримки проектів і програм з розвитку туризму; інформує Верховну Раду України про виконання програми розвитку туризму в Україні; визначає порядок організації рятувальних команд і порядок вжиття рятувальних заходів; · створює державну систему наукового забезпечення в галузі туристичної діяльності; здійснює міжнародне співробітництво в галузі туризму; вирішує інші питання, віднесені Конституцією та законами України до його повноважень.

Стаття 10. Повноваження центральних органів виконавчої влади в галузі туризму

1. Центральний орган виконавчої влади в галузі туризму: · організує та забезпечує реалізацію державної політики в галузі туризму, виконання цього Закону та інших нормативно-правових актів; · бере участь у

підготовці проектів нормативно-правових актів у галузі туризму, у межах своєї компетенції розробляє і затверджує нормативно-правові акти, узагальнює практику застосування законодавства в галузі туризму, курортно-рекреаційної сфери, вносить пропозиції щодо його удосконалення;· забезпечує реалізацію програм розвитку туризму в Україні;· організує облік туристичних ресурсів України, забезпечує їх раціональне використання та охорону;· бере участь у розробці стандартів, діяльності з метрології та сертифікації, у проведенні робіт з підтвердження відповідності в законодавчо регульованій сфері;· організує здійснення контролю за якістю наданих туристичних послуг;· реалізує державну інвестиційну політику в галузі туризму та курортно-рекреаційній сфері;· бере участь у розробці програм облаштування транспортних магістралей об'єктами туристичної інфраструктури; бере участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, визначенні пріоритетних напрямів наукових досліджень у галузі туризму та проведенні науково-дослідних робіт у цій галузі;· проводить дослідження туристичного ринку, готує і поширює інформацію про Україну і її туристичні можливості на міжнародному туристичному ринку та всередині держави;· у межах своєї компетенції розробляє, укладає і виконує міжнародні договори в галузі туристичної діяльності, представляє країну у міжнародних туристичних організаціях і на міжнародних заходах щодо туризму; вживає заходів щодо розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку;·сприяє координації діяльності органів виконавчої влади, суб'єктів підприємницької діяльності, їх об'єднань, що здійснюють діяльність у галузі туризму;·надає суб'єктам туристичної діяльності методичну, консультативну та іншу допомогу;· пропонує для спільного використання юридичними особами та громадянами-підприємцями, які надають туристичні послуги, знаки для товарів і послуг;· поширює соціальну рекламу в галузі туризму;· для забезпечення

реалізації своїх повноважень, узгодження та врахування інтересів суб'єктів туристичної діяльності утворює координаційно-дорадчий орган.

2. Інші центральні органи виконавчої влади в межах своїх повноважень: забезпечують реалізацію державної політики в галузі туризму; здійснюють підготовку пропозицій щодо реалізації державної політики в галузі туризму; беруть участь у створенні організаційно-правових та економічних механізмів реалізації державної політики в галузі туризму.

Стаття 11. Повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів місцевого самоврядування в галузі туризму.

1. Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації в межах своїх повноважень: здійснюють виконавчі та організаційно-розпорядчі функції щодо організації і розвитку курортно-рекреаційної сфери і туризму; розробляють проекти регіональних програм розвитку туризму і подають їх для затвердження відповідно Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним і районним радам; вживають заходів щодо виконання регіональних програм розвитку туризму; сприяють туристичній діяльності у своєму регіоні і створенню сучасної туристичної інфраструктури; розробляють і впроваджують заходи для захисту місцевих туристичних ресурсів; видають дозволи на право здійснення туристичного супроводу; аналізують ринок туристичних послуг у межах адміністративно-територіальних одиниць, представляють центральному органу виконавчої влади в галузі туризму необхідні відомості про розвиток туризму в адміністративно-територіальних одиницях; здійснюють соціальну рекламу туристичних ресурсів, утворюють відповідні інформаційні центри; сприяють дитячому та молодіжному туризму; беруть участь у підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів у галузі туристичної діяльності, що фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету; надають суб'єктам

туристичної діяльності методичну і консультативну допомогу щодо організації їх діяльності; залучають підприємства, установи і організації, розташовані на підпорядкованій їм території, до розв'язання проблем розвитку туризму в регіонах;·подають центральному органу виконавчої влади в галузі туризму пропозиції стосовно включення заходів з регіональних програм розвитку туризму до відповідних програм; вносять у встановленому порядку до центрального органу виконавчої влади в галузі туризму пропозиції про анулювання відповідної ліцензії;· здійснюють іншу діяльність у галузі туризму відповідно до законодавства.

2. Виконавчі органи місцевого самоврядування в межах їх повноважень:· розробляють проекти місцевих програм розвитку туризму і подають їх для затвердження відповідним місцевим радам;· вживають заходів щодо виконання місцевих програм розвитку туризму;· залучають на договірних засадах підприємства, установи і організації, розташовані на відповідній території, до розв'язання проблем розвитку місцевого туризму та підтримки туристичних ресурсів;· організують проведення інвентаризації туристичних ресурсів місцевого значення;· сприяють охороні і збереженню туристичних ресурсів;· залучають місцеве населення до туристичної діяльності, створюючи нові робочі місця;· сприяють розвитку на відповідній території різних видів туризму.

Стаття 12. Програми розвитку туризму в Україні. Для забезпечення охорони туристичних ресурсів України, їх збереження та відновлення, раціонального використання, забезпечення безпеки туризму, конституційних прав громадян на відпочинок та інших прав громадян, патріотичного виховання органами державної влади та органами місцевого самоврядування в межах їх повноважень затверджуються державні цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму. Програми розвитку туризму затверджуються з метою реалізації довгострокових пріоритетів країни в галузі туризму і становлять комплекс взаємопов'язаних правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію

конституційних прав громадян, розвиток туристичної галузі. Державні цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму повинні передбачати заходи щодо забезпечення безпеки в галузі туризму. Порядок формування, фінансування і реалізації регіональних та місцевих програм розвитку туризму визначається законом.

Розділ 6. Відповідальність за порушення законодавства України про туризм.

Стаття 29. Органи, уповноважені на здійснення контролю за діяльністю в галузі туризму. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові та службові особи у випадках і в порядку, визначених законом, здійснюють контроль за додержанням вимог законодавства з питань туристичної діяльності, проводять перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг, додержання ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності та відповідно до закону накладають стягнення і вживають інших заходів за порушення законодавства в галузі туризму.

Стаття 30. Відповідальність за порушення законодавства в галузі туризму. Порушення законодавства в галузі туризму тягне за собою відповідальність згідно із законом. Порушеннями законодавства в галузі туризму є: здійснення туристичної діяльності без отримання відповідного дозволу (ліцензії) або недодержання ліцензійних умов з надання туристичних послуг; залучення до надання туристичних послуг осіб, які не відповідають встановленим законодавством відповідним кваліфікаційним вимогам та не мають відповідні дозволи на право здійснення туристичного супроводу у випадках, визначених цим Законом; надання туристичних послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, без проведення такої сертифікації в установленому порядку; ненадання, несвоєчасне надання або надання туристові інформації, що не відповідає дійсності; порушення вимог стандартів, норм і правил у галузі туризму; незаконне використання категорії об'єкта туристичної інфраструктури; порушення умов договору

між туристом і суб'єктом туристичної діяльності з надання туристичних послуг; невиконання розпоряджень уповноважених органів та осіб про усунення порушень ліцензійних умов; порушення правил щодо охорони чи використання об'єктів туристичної інфраструктури, знищення або пошкодження об'єктів відвідування; створення перешкод уповноваженій на те законом посадовій чи службовій особі у здійсненні контролю за туристичною діяльністю, у проведенні перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг або додержанні ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності; незаконне втручання у здійснення туристичної діяльності; розголошення відомостей, що становлять конфіденційну або іншу охоронювану законом інформацію. Законами може передбачатися відповідальність і за інші порушення у сфері туристичної діяльності.

Стаття 32. Цивільно-правова та інші види відповідальності суб'єктів туристичної діяльності. За неналежне виконання своїх зобов'язань туроператор, турагент, інші суб'єкти туристичної діяльності несуть майнову та іншу відповідальність, визначену в договорі відповідно до чинного законодавства.

Розмір майнової відповідальності туроператора, турагента чи іншого суб'єкта туристичної діяльності не може перевищувати фактично завданих замовнику збитків з їх вини. Спори майнового характеру між суб'єктами туристичної діяльності та споживачами туристичних послуг вирішуються у встановленому порядку з дотриманням вимог цього Закону.

За порушення встановлених законодавчими актами правил здійснення господарської діяльності до суб'єктів господарювання органи державної влади та органи місцевого самоврядування відповідно до своїх повноважень та в порядку, встановленому законом, застосовують заходи організаційно-правового або майнового характеру, спрямовані на припинення суб'єктом господарювання правопорушення та ліквідацію його наслідків.

Стаття 33. Відшкодування шкоди, завданої порушенням законодавства у галузі туристичної діяльності. Суб'єкт туристичної діяльності, який порушив законодавство в галузі туристичної діяльності при наданні туристичної послуги, щозавдало шкоду, зобов'язаний відшкодувати туристу збитки у повному обсязі, якщо договором або законом не передбачено відшкодування у меншому або більшому розмірі. Заподіяна туристу моральна (немайнова) шкода, якою порушеного законні права, відшкодовується суб'єктом туристичної діяльності в порядку, встановленому законом. Суб'єктам туристичної діяльності, яким заподіяна шкода юридичними чи фізичними особами внаслідок порушення ним законодавства в галузі туризму, збитки відшкодовуються відповідно до закону.

Стаття 34. Порядок розгляду спорів з питань надання туристичних послуг. Спори з питань надання туристичних послуг розглядаються у встановленому законом порядку третейськими судами та судами загальної юрисдикції.

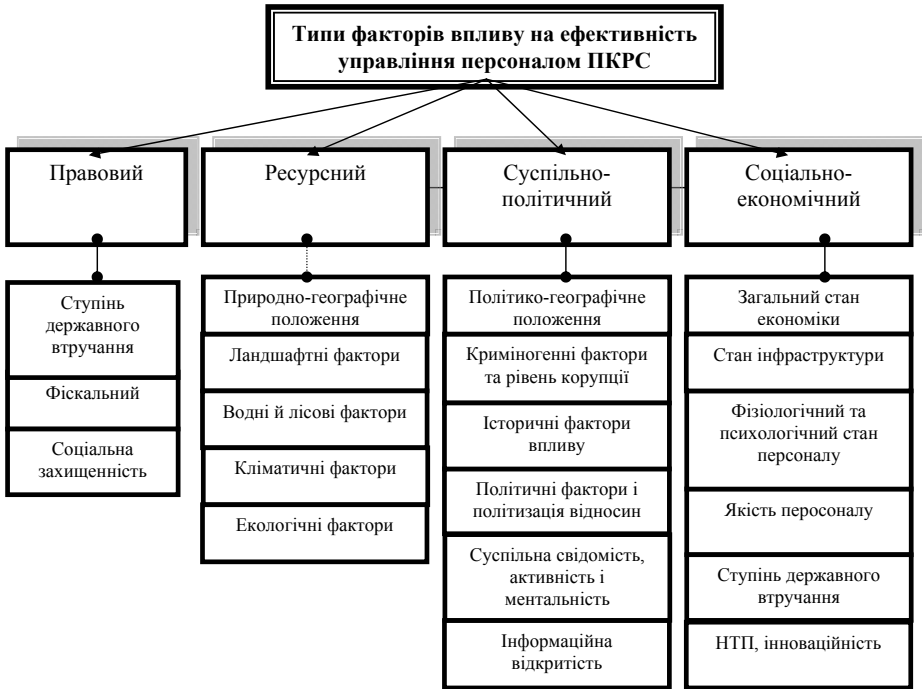


Рис. Б1 Фактори впливу на функціонування та ефективність управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери*
 * складено авторами

Додаток В
Таблиця В1

Основні показники тенденцій розвитку та сучасний стан середовища
функціонування ПКРС України 2009-2013 рр.

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2013 до 2009р. у %
1	2	3	4	5	6	7
Кількість підприємств, од., у т.ч.:	3041	3011	3012	2897	2829	-6,97
- санаторії	460	456	453	284	282	-38,7
- пансіонати з лікуванням	53	54	55	39	37	-30,2
- санаторії профілакторії	252	234	224	185	165	-34,5
- будинки та пансіонати відпочинку	296	290	280	286	273	-7,77
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	1940	1948	1979	1903	1882	-2,98
Кількість людино-днів, тис. людино-днів	453	449	445	383	364	-19,6
- санаторії	127	126	126	93	93	-26,7
- пансіонати з лікуванням	14	14	15	10	10	-28,5
- санаторії профілакторії	21	19	19	17	15	-28,5
- будинки та пансіонати відпочинку	62	60	58	56	53	-14,5
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	226	228	225	219	152	-32,7
Чисельність оздоровлених, тис. осіб	3122	2987	2942	2904	2835	-9,19
- санаторії	1330	1198	1278	994	1030	-22,5
- пансіонати з лікуванням	119	116	99	70	63	-47,0
- санаторії профілакторії	211	198	193	156	130	-38,4
- будинки та пансіонати відпочинку	318	338	325	373	361	13,5
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	1130	1126	1038	1003	947	-16,2
Рівень завантаженості, %	39,3	42,9	42,5	38,7	36,7	-6,6
- санаторії	18,8	21,4	20,0	21,4	20,3	7,97
- пансіонати з лікуванням	42,8	44,7	53,1	49,2	52,3	22,2
- санаторії профілакторії	20,6	20,3	21,5	23,1	24,2	17,4
- будинки та пансіонати відпочинку	75,8	69,6	74,2	61,6	59,5	-21,5
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	611,5	106,5	122,1	124,2	93,0	-84,8
На 100 тис. населення, тис. людино-днів	0,98	0,98	0,97	0,84	0,80	-18,3
- санаторії	0,28	0,27	0,28	0,20	0,20	-28,6
- пансіонати з лікуванням	0,03	0,03	0,03	0,02	0,022	-26,6
- санаторії профілакторії	0,05	0,04	0,04	0,04	0,033	-34
- будинки та пансіонати відпочинку	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12	-14,3
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	0,496	0,500	0,496	0,483	0,337	-32,0
Рентабельність, %	-0,60	-0,60	-0,74	0,06	0,02	-158
- санаторії	-1,77	-0,80	-1,05	0,06	0,07	-270
1	2	3	4	5	6	7
- пансіонати з лікуванням	-0,38	0,27	-0,35	0,06	-0,19	-157

- санаторії профілакторії	-2,13	-3,97	-2,02	0,47	-0,30	-343
- будинки та пансіонати відпочинку	-0,20	-9,83	-0,21	0,04	-0,02	-122
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	0,86	0,19	0,09	0,05	0,04	-95,3
Фактичні витрати на одну людинодобу, грн	162	195	215	214	227,7	40,5
- санаторії	189	232	250	176	277,2	46,6
- пансіонати з лікуванням	247	160	377	247	262,8	6,4
- санаторії профілакторії	134	294	188	142	146,3	9,17
- будинки та пансіонати відпочинку	194	206	254	262	268	38,1
- бази відпочинку та інші оздоровчі підприємства	69,5	84	104	98	98	41

*З використанням [38]

**Оцінки ефективності діяльності підприємств курортно-рекреаційної
сфери різними суб'єктами ринку**

Суб'єкти ринку	Критерії оцінки	Оціночні показники
Акціонери	Максимізація доходів акціонерів (дивідендів)	Рентабельність власного капіталу; чистий прибуток на акцію; коефіцієнт виплати дивідендів; коефіцієнт акцій; прибутковість продажів; ризики фінансових вкладень; обсяг реалізації продукції; продуктивність праці
Менеджмент	Підвищення власного добробуту і поліпшення умов праці	Рівень оплати праці; рівень видатків на управління
Кредитори	Гарантія одержання доходів від кредитування	Відсоток з урахуванням ризику; коефіцієнт платоспроможності корпорації
Постачальники	Здатність корпорації погасити заборгованість по обов'язках	Коефіцієнт платоспроможності корпорації
Споживачі (населення регіону)	Оптимальне співвідношення ціни та якості продукції	Ціна продукції; відповідність якості продукції міжнародним стандартам
Державні та регіональні органи влади	Збільшення обсягу бюджетних і позабюджетних надходжень	Обсяг податкових надходжень від корпорації; обсяг соціальних виплат від корпорації; кредиторська заборгованість корпорації перед бюджетом і соціальними органами

* Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Додаток Д
Таблиця Д1

Зразок оцінки медичних послуг підприємств курортно-рекреаційної сфери
в умовних одиницях працевитрат (УОП)

№ п/п	Найменування процедур	Кількість УОП	
1	2	3	
I	Первинний прийом хворого лікарем реабілітаційного відділення	3,0	
	Повторний прийом хворого лікарем реабілітаційного відділення	1,5	
	Заключний прийом хворого лікарем реабілітаційного відділення	2,5	
	Первинний прийом хворого лікарем по санаторно-курортній путівці	2,5	
	Повторний прийом хворого лікарем по санаторно-курортній путівці	1,0	
	Заклучний прийом хворого лікарем по санатрон-курортній путівці	2,0	
	Консультація доцента, к.м.н.	4,0	
	Консультація зав.відділенням	3,0	
	Консультація «вузького фахівця»	2,0	
	Гальванізація, магнітотерапія, інфітотерапія, УВЧ, ДМВ, СМВ,	0,8	
	електрофорез лікарських речовин, ідукотерапія, магнітофорез	1,2	
	Ддт-Терапія, СМТ-терапія, інтерференцтерапія	1,6	
	Електростимуляція м'язів	1,6	
	Дерсонвалізація, ультратонотерапія	1,6	
	Електросон, ленартерапія	2,4	
	Гальванізація і електрофорез порожнинні	1,6	
	Дарсонвалізація, ультратонотерапія (порожнинні)	1,2	
	Хівоматтерапія	3,5	
	Франклінізація загальна	0,4	
	II	Аероіонотерапія групова, індивідуальна	0,4
Електроаерозольтерапія групова		0,8	
індивідуальна		1,2	
Флюктуоризація		1,2	
Визначення біодози		1,6	
УФ опромінення (місцеве, загальне)		0,8	
Лазерне, осфатаза іну е опромінення		0,8	
Електросвітлова ванна (світлолікування)		0,8	
Ультразвуковий вплив		1,6	
Фонофорез лікарських речовин		1,6	
Аеротерапія		0,02	
Інгаляції (різні), небулайзерна терапія		0,4	
Киснева терапія (у наметі)		0,8	
Галотерапія		1,6	
Баротерапія місцева		2,0	
III		Бальнеотерапія:	
		Прийом мінеральної води	0,05
1		2	3
	Зрошення ясен	0,6	

	- ванни прісні, мінеральні, ароматичні, лікарські	1,0
	- ванни штучні, газові, радонові	1,6
	- ванни 232ухо повітряні(вуглекислі, радонові)	1,6
	- ванни вихрові, вібраційні	1,0
	- контрастні ванни	1,2
	- ванни по Гауффе	2,0
	- ванни 2 і 4-камерні, компреси з мінеральною водою	1,0
	- напівванни	0,8
	- ванна субаквальна кишкова	4,0
	Тюбаж	3,7
IV	Гідротерапія:	0,8
	Термолікування:	1,6
	- аплікації грязі, глини, торфу	2,0
	- грязелікування внутріпорожнинне	1,6
	- грязелікування внутріпорожнинне з аплікацією	2,4
	- електрогрязь	1,2
	- кріотерапія (місцева)	1,2
VI	Голкотерапія	3,0
	Масаж:	2,0
	- голови, особи, шиї, суглобів, кисті, стопи, передньої черевної стінки, попереку – коміркової зони, верхньої нижньої кінцівки,	2,0
VII	спини, попереково-крижового відділу	
	- надпліччя й верхньої кінцівки, шийно-грудного відділу, спини й попереку й нижньої кінцівки – грудної клітки, усього хребта	2,0
	- сегментарний шийно-грудного відділу хребта	2,5
		3,0
	Лабораторні дослідження:	2,0
	- загальний аналіз крові	
	- загальний аналіз крові	2,0
	- загальний білок	1,5
	- цукор крові	2,7
	- холестерин	1,7
	- білірубін	2,0
	- АСТ, АЛТ	2,9
	- ПТТ	1,8
	- фібриноген	2,9
	- активність антитромбіну III	3,9
VIII	- білок 3-реактивний	3,0
	- гликирований гемоглобін	11,8
	- залізо сироваткове	3,9
	- ліпідограма	6,5
	- калій (сироватка)	2,5
	- коагулограма	13,3
	- сечова кислота (сироватка)	1,2
	- проба Реберга	2,4
	- натрій (сироватка)	2,0
	- осфатаза лужна	1,0
	- креатинін фосфокиназа (сироватка)	1,1
	- проба Зимницького	1,5
1	2	3
	-проба Нечипоренко	2,2

	Функціональна діагностика	2,5
	- транскраніальна доплерографія	6,1
	- спірографія	4,0
IX	- ЕКГ із додатковим відведенням	3,0
	- ЕхоКГ	3,3
	- УЗД черевної порожнини	3,9
	- холтер (ЕКГ, АТ)	8,5
	- ВЕМ	7,0
	- сходова проба (тренінг)	1,5
	Психотерапія:	1,5
	- тест Люшера	
	- сеанс психотерапії	1,75
	- аудіовідеотерапія	0,8
	- індивідуальна психотерапія	2,5
	Лікувальна фізкультура:	1,2
	- групові заняття із санаторними хворими	
	- групові заняття із хворими реабілітаційних відділень	1,4
XI	- індивідуальні заняття	2,5
	- дозована ходьба	0,2
	- теренкур	0,1
	- підйом по сходах	0,02
	Додаткові послуги:	0,75
	- перев'язка	
	- масажне крісло	1,2
	- масажне ліжко	1,2
	- сауна	2,0
	- масаж передміхурової залози	2,0
XII	- внутрипузирна інстиляція	1,3
	- лікувальні клізми	0,7
	- заняття з логопедом	3,0
	- стоматологічне лікування	2,2
	-кататонія	7,2
	- працетерапія	2,5
	- механотерапія (ВЕМ тренування)	2,5
	- медикаментозне лікування (одні доба в УЛЮ) приблизно:	1,07

* Впорядковано і складено авторами

Переваги, недоліки і розрахунок ефективності роботи підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів			
Балансовий прибуток, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості, яка відображається в бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не можна застосувати для збиткових підприємств
Дохід, грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних затрат та амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд оплати праці – витратну статтю собівартості
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може служити порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, зіставний для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставлення утруднене
Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Показує структуру собівартості, прибутків або збитків. Порівняльний для будь-яких підприємств	Завищення цін на продукцію призводить до штучного зниження затрат і росту прибутку
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виробленої та реалізованої пошкою продукції за визначений період	Характеризує продаж виробленої продукції на ринку, тобто факт обміну «товар-гроші»	Залежить від попиту та пропозиції товару та монополізації ринку виробником
Якість продукції (процент браку або рекламцій), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку і рекламцій в обсязі товарної продукції за визначений період	Характеризує якість продукції в період гарантійного терміну і тільки по пред'явленню рекламцій
Затрати на управління підприємством, коп./грн.	Відношення сумарних затрат на утримання апарату управління до загальних затрат підприємства	Дозволяє судити про долю затрат на управління, динаміку їх змін у часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
1	2	3	4
Впровадження	Розраховується як	Характеризує стан	Не відіграє ролі в роботі

науково-технічного прогресу, грн.	сумарний річний ефект від впровадження нової технології (виконання обсягів нових інвестицій)	впровадження нової техніки, технології та інвестицій, тобто майбутню стратегію	збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн.	Відношення вартості товарної продукції до вартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фондів, виробленої продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості та інфляції, неповного завантаження, простою обладнання або завищеної вартості ОВФ
2. Показник якості, результативності та складності праці			
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника), грн./ люд.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на одного робітника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення затрат і чисельності робітників. Динаміка не зівставна в умовах інфляції
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення темпів росту ("проїдання")	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару
Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва та дотримання правил
Втрати робочого часу на 1 робітника, люд./год.	Відношення сумарних втрат часу із-за хвороби, простоїв та неявок до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення та охорони здоров'я
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, який включається до собівартості продукції	Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції та зовнішніх факторів (податки, монопольність, чисельність)
Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./ люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів (податки, монопольність та ін.)
1	2	3	4
Якість праці	Перший спосіб –	Застосовується у	Фіксується тільки менша

персоналу, бали або %	відношення питомої ваги браку і рекламаций до загальної чисельності персоналу. Другий спосіб – експертна оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою	службах сервісу. Дозволяє ув'язати роботу персоналу з зовнішньою оцінкою якості споживачами та клієнтами	частина браку із-за невиконання та порушень. Суб'єктивізм експертних оцінок членів правління
3. Показники соціальної ефективності			
Плинність персоналу (робочих кадрів), %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених за поважними причинами працівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності
Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд. або бали	Відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант – експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою	Дозволяє судити про прогули, спізнення, невиконання доручень у структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простотою розрахунку	Складність вирахування із-за відсутності чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант – суб'єктивізм оцінки
Співвідношення робітників та службовців, люд./ люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців)	Характеризує число робітників, які припадають на 1 службовця. Дозволяє судити про кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва та кадрової політики
Надійність роботи персоналу, долі або бали	Перший спосіб – ймовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. Другий спосіб – експертна оцінка надійності правлінням підприємства за 10-бальною шкалою	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Простота розрахунку та можливість оцінки різних підрозділів	Складність та великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності та їх впливу на загальну ефективність
1	2	3	4

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), долі	Розраховується шляхом складання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або упущень (знак -) у роботі	Є комплексним показником, за яким можна судити про результати та якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Суб'єктивізм оцінок визначається складом комісії (правління)
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень за допомогою спеціалістів	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби, клімат та ефективність використання різних методів управління, розробити рекомендації щодо покращання клімату	Додаткові затрати на проведення досліджень. Неможливість покращення клімату у випадку незацікавленості керівництва

** Складено авторами*

Якісний склад персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери

Санаторій «Магнолія»			
	2011	2012	2013
По освіті:			
Базове	35	33	33
Середнє	32	32	33
Середнє спеціальне	36	36	36
Вища	13	13	16
Ітого	116	114	118
Санаторій «Біла акація»			
По освіті:			
Базове	10	8	10
Середнє	19	16	16
Середнє спеціальне	15	15	17
Вища	17	17	19
Ітого	61	56	62
Санаторій «ім. Горького»			
По освіті:			
Базове	36	38	27
Середнє	24	24	26
Середнє спеціальне	74	75	76
Вища	83	85	90
Ітого	217	222	219
Санаторій «ім.. Пірогова»			
По освіті:			
Середнє	97	97	97
Середнє спеціальне	103	104	107
Вища	92	92	94
Ітого	352	349	355
Санаторій «Лермонтовські»			
По освіті:			
Базове	31	33	34
Середнє	19	20	20
Середнє спеціальне	41	42	43
Вища	27	29	30
Ітого	118	124	127

*розроблено авторами на основі даних Головного упр-я статистики в Од. обл..

Анкета анонімного анкетування пацієнта

Адміністрація курорту просить Вас відповісти на питання., що цікавлять нас, Просимо Вас поставитися до дослідження відповідально й бути максимально ширим. Ваші відповіді вкажіть словами Так, Ні, цифрою або підкресліть.

1. Стать _____
2. Вік _____
3. Ваша професія _____
4. Ви працюєте в комерційній структурі, у бюджетній сфері, перебуваєте на пенсії, інвалідності _____
5. У якому корпусі Ви живете _____
6. Ваше захворювання _____
7. Термін Вашого лікування в днях _____
8. Скільки процедур Ви приймаєте в день _____
9. Скільки видів лікувальних процедур у день Ви хотіли б одержувати _____
10. Чи надавалося Вам додаткове обстеження: електрокардіографія, лабораторні дослідження, ультразвукове дослідження серця, черевної порожнини _____
11. Чи надавалися Вам консультації різних фахівців _____
12. Як Ви оцінюєте відношення до Вас медичного персоналу: гарне, задовільне, погане.
13. Як Ви оцінюєте умови проживання: гарне, задовільне, погане.
14. Як Ви оцінюєте умови харчування: гарне, задовільне, погане.
15. Як Ви оцінюєте результати лікування: значне поліпшення, поліпшення, без поліпшення, погіршення.
16. Чи задоволені Ви санаторно-курортним лікуванням (так, частково, ні)
17. Ваші пропозиції й побажання.
18. Хотіли б Ви ще раз пройти лікування на курорті?

Дата _____

Анкету заповніть по закінченні лікування на курорті й опустіть у скриньку, що знаходиться у вестибюлю вашого корпусу.

** Складено авторами*

Тести «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш.Річчі та

П.Мартін)

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де.
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість установити гарні взаємини з колегами по роботі;
 - в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
 2. Я не хотів би працювати там, де...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, виглядає мало корисним і малоцінним;
 - г) погані умови роботи, надто шумно або брудно.
 3. Для мене важливо, щоб моя робота...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
 4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка...
 - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
 - г) була б пов'язана з певним об'ємом рутинних операцій.
 5. Робота мені подобається, якщо...
 - а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
 - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
 - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
 - г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
 6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо...
 - а) були б хороші умови роботи, і було б тиск на мене;
 - б) у мене був би дуже хороший оклад;
 - в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;
 - г) мої досягнення і робота оцінювалися б по достоїнству.
 7. Я не вважаю, що робота повинна...
 - а) бути слабко структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
 - б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
 - в) бути малозначуща і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
 - г) залишатися невизнаною або її виконання повинно сприйматися як само собоюрозуміле.
 8. Робота, що приносить задоволення...
 - а) пов'язана зі значним розмаїттям, змінами і стимуляцією ентузіазму;
 - б) дає можливість вдосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;
 - в) є корисною і значущою для суспільства;
 - г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати новими ідеями.
 9. Важливо, щоб робота...
 - а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
 - б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
- Продовження додатку 3*
- в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;

- г) дозволяла б працівнику впливати на інших.
10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо...
- а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
 - б) оклад і винагорода не дуже добрі;
 - в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;
 - г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.
11. Найкращою є така робота, яка...
- а) забезпечує хороші робочі умови;
 - б) дає чіткі інструкції і роз'яснення з приводу змісту роботи;
 - в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
 - г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.
12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо...
- а) мається мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
 - б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
 - в) важка робота не отримуватиме визнання і відповідної винагороди;
 - г) на робочому місці порохно, брудно або шумно
13. При визначенні службових обов'язків важливо...
- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
 - б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;
 - в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку;
 - г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.
14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де...
- а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
 - б) не заохочуються дослідження та прояви наукової цікавості;
 - в) дуже мало контактів з широким колом людей;
 - г) відсутні гідні надбавки та додаткові пільги.
15. Я був би задоволений, якщо...
- а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
 - б) робота надавала б широке різноманітність і зміни;
 - в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
 - г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.
16. Робота менше задовольняла б мене, якщо...
- а) не дозволяла ставити і досягати складних цілей;
 - б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
 - в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
 - г) я практично не міг би впливати на прийняті рішення і на те, що роблять інші.
17. Я вважаю, що посада має надавати...
- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
 - б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
 - в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруги всіх сил;
 - г) різноманітність, зміни і заохочення.
18. Робота приносила б менше задоволення, якщо...
- а) не допускала можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
 - б) здійснювалася б ізольовано, тобто я повинен був би працювати в самоті;
 - в) був би відсутній сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;
 - г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.
19. Я хотів би працювати там, де...
- а) інші люди визнають і цінують виконану мною роботу;
 - б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- Продовження додатку 3*
- в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;

- г) можна висувати і апробувати нові ідеї і проявляти креативність.
20. Навряд чи я захотів би працювати там, де...
- а) не існує різноманіття або змін у роботі;
 - б) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення;
 - в) заробітна плата не занадто висока;
 - г) умови роботи недостатньо хороші.
21. Я вважаю, що приносить задоволення робота повинна передбачати...
- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
 - б) можливість проявляти креативність (творчий підхід);
 - в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
 - г) почуття задоволення і справді цікаві завдання.
22. Робота буде приносити задоволення, якщо...
- а) передбачені незначні надбавки та додаткові пільги;
 - б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
 - в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
 - г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені...
- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
 - б) можливість встановлення та досягнення цілей;
 - в) можливість впливати на прийняття рішень;
 - г) високий рівень заробітної плати.
24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо...
- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці або брудно шумно;
 - б) мало шансів впливати на інших людей;
 - в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
 - г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.
25. У процесі організації роботи важливо...
- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
 - б) створити умови для прояву самостійності;
 - в) передбачити можливість різноманітності та змін;
 - г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.
26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де...
- а) умови роботи некомфортні, тобто шумно, брудно і т. д.;
 - б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
 - в) робота не є цікавою або корисною;
 - г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.
27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли...
- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
 - б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
 - в) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
 - г) існує можливість краще пізнати своїх колег.
28. Мені не сподобалася робота, яка...
- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
 - б) не містила б у собі стимул до змін;
 - в) не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими;
 - г) була б неконкретною і не ставила б складних завдань.
29. Я б проявив прагнення працювати там, де...
- а) робота цікава і корисна;
 - б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємовідносини;
 - в) мене оточували б цікаві люди;
- Продовження додатку 3*
- г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна...
- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодиночї;
 - б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
 - в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
 - г) складатися в основному з рутинних обов'язків.
31. Добре спланована робота обов'язково...
- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
 - б) має чіткі рекомендації по виконанню та посадові обов'язки;
 - в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
 - г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.
32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо...
- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
 - б) було б мало можливостей для прояву креативності;
 - в) допускалася б лише мала частка самостійності;
 - г) сама суть роботи не представлялася б корисною або потрібною.
33. Найбільш важливими характеристиками посади є...
- а) можливість для творчого підходу та оригінального нестандартного мислення;
 - б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
 - в) можливість встановлювати хороші взаємини з колегами;
 - г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

** З використанням [173]*

Оцінка важливості факторів (результати тестування, балли)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5				3			1			2	
2		5	1			2						3
3			5	2	1				3			
4			6	1	1					3		
5	4	3	2								2	
6	2	2				5						1
7		5		2						2		2
8									3	3	3	2
9						6		1	2		2	
10	6			1	3		1					
11		2	2			4						2
12		2				3	3				3	
13		2				3	3			3		
14	7			1						1	2	
15			4			4		1	2			
16	5		4			1	1					
17			3		3		2		3			
18				4	4			1		2		
19	4					4		1		2		
20	4	4					1		2			
21			3	2					3			3
22	4	4					1			2		
23	4			3			3	1				
24		5					2	1		3		
25		4		2					1	4		
26		4		1						3		3
27					3	4	3	1				
28					3		1		3			4
29				2	3			1				5
30				3	3	3				2		
31	5		4				1			1		
32							3	2		3		3
33					3		2			3		3
Ітого	50	42	34	24	30	35	27	11	22	37	14	32

*Складено авторами

Показники функцій ефективності управління персоналом Санаторія «Лермонтовський» за період із 2011 р. по 2014 р.

Інди-катор	Позна-чення	Показники	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014
$I_{вівб}$	$k1$	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коеф.	0,72	0,71	0,84	0,90
	$k2$	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	Частка	0,52	0,61	0,72	0,81
	$k3$	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	Частка	0,25	0,27	0,39	0,44
$I_{кавл}$	$k4$	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр	1,05	1,09	1,05	1,12
	$k5$	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	Тр	1,08	1,19	1,10	1,17
$I_{еф}$	$k6$	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка	0,67	0,75	0,83	0,91
	$k7$	Зростання рівня продуктивності праці	Тр	1,23	0,98	1,25	1,49
	$k8$	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	Тр	1,05	1,11	1,08	1,13
	$k9$	Рівень завантаженості підприємства	Частка	0,21	0,22	0,22	0,23
$I_{нов}$	$k10$	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коеф.	0,71	0,75	0,80	0,94
	$k11$	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати	Частка	0,20	0,20	0,25	0,35
	$k12$	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр	1,05	1,12	1,10	1,05
	$k13$	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр	1,15	0,85	1,15	1,42
$I_{умпр}$	$k14$	Зростання розміру заочувальних та компенсаційних виплат	Тр	1,12	1,18	1,00	1,10
	$k15$	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка	0,15	0,25	0,27	0,30
	$k16$	Підвищення рівня комфортності робочих місць	Тр	1,12	1,10	1,12	1,15
	$k17$	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	Тр	1,10	1,15	1,05	1,25
$I_{інф}$	$k18$	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка	0,13	0,17	0,25	0,31
	$k19$	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр	1,15	1,10	1,20	1,25
$I_{наев}$	$k20$	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	Тр	1,04	1,07	1,12	1,15
	$k21$	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка	0,25	0,25	0,34	0,42
$I_{наев}$	$k22$	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	Тр	1,14	1,15	1,27	1,25
	$k23$	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	Тр	1,10	1,15	1,11	1,30
	$k24$	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	Тр	1,00	1,10	1,00	1,15

*Розраховано авторами

Таблиця Л2

Показники функцій ефективності управління персоналом Санаторія «Магнолія» за період із 2011р. по 2014р.

Індикатор	Позначення	Показники	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014
<i>I_{віб}</i>	<i>k1</i>	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коеф.	0,55	0,62	0,70	0,82
	<i>k2</i>	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	Частка	0,42	0,51	0,62	0,71
	<i>k3</i>	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	Частка	0,15	0,17	0,29	0,34
<i>I_{квал}</i>	<i>k4</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр	1,12	1,14	1,26	1,18
	<i>k5</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	Тр	1,15	1,12	1,25	1,22
	<i>k6</i>	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка	0,43	0,55	0,65	0,75
<i>I_{еф}</i>	<i>k7</i>	Зростання рівня продуктивності праці	Тр	1,31	1,07	1,85	0,85
	<i>k8</i>	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	Тр	1,05	1,04	1,12	1,10
	<i>k9</i>	Рівень завантаженості підприємства	Частка	0,21	0,22	0,22	0,23
<i>I_{нов}</i>	<i>k10</i>	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коеф.	0,72	0,75	0,78	0,84
	<i>k11</i>	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати	Частка	0,10	0,12	0,15	0,35
	<i>k12</i>	Зростання рівня задоволеності працюючим персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр	1,10	1,15	1,25	1,36
	<i>k13</i>	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр	1,22	0,98	1,74	0,82
<i>I_{умир}</i>	<i>k14</i>	Зростання розміру заочувальних та компенсаційних виплат	Тр	1,08	1,04	1,18	1,10
	<i>k15</i>	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка	0,15	0,15	0,20	0,25
	<i>k16</i>	Підвищення рівня комфортності робочих місць	Тр	1,09	1,12	1,18	1,21
	<i>k17</i>	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	Тр	1,15	1,10	1,25	1,10
<i>I_{інф}</i> <i>i</i>	<i>k18</i>	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка	0,10	0,13	0,18	0,25
	<i>k19</i>	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр	1,12	1,05	1,08	1,11
	<i>k20</i>	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	Тр	1,07	1,09	1,11	1,13
<i>I_{наєв}</i>	<i>k21</i>	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка	0,12	0,15	0,25	0,32
	<i>k22</i>	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	Тр	1,05	1,13	1,15	1,09
	<i>k23</i>	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	Тр	1,15	1,10	1,05	1,25
	<i>k24</i>	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	Тр	1,00	1,00	1,02	1,05

* Розраховано авторами

Таблиця ЛЗ

Показники функцій ефективності управління персоналом Санаторія «Пірогова» за період із 2011р. по 2014 р.

Індикатор	Позначення	Показники	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014
$I_{вівб}$	k1	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коэф.	0,68	0,64	0,81	0,93
	k2	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	Частка	0,52	0,62	0,73	0,82
	k3	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	Частка	0,06	0,11	0,11	0,19
$I_{кавал}$	k4	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр	1,00	1,05	1,09	1,17
	k5	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	Тр	1,07	1,05	1,18	1,09
$I_{сф}$	k6	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка	0,48	0,59	0,69	0,81
	k7	Зростання рівня продуктивності праці	Тр	1,22	0,88	0,94	1,15
	k8	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	Тр	1,05	1,02	1,00	1,06
$I_{нов}$	k9	Рівень завантаженості підприємства	Частка	0,22	0,22	0,23	0,23
	k10	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коэф.	0,55	0,62	0,70	0,84
	k11	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати	Частка	0,09	0,11	0,17	0,27
	k12	Зростання рівня задоволеності працюючим персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр	1,11	1,06	1,00	1,09
$I_{умпр}$	k13	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр	1,17	0,92	1,07	1,06
	k14	Зростання розміру заощувальних та компенсаційних виплат	Тр	1,08	1,09	1,00	1,10
	k15	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка	0,10	0,14	0,18	0,10
	k16	Підвищення рівня комфортності робочих місць	Тр	1,10	1,13	1,10	1,22
	k17	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	Тр	1,05	1,00	1,00	1,10
$I_{інф}$ <i>i</i>	k18	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка	0,11	0,13	0,19	0,21
	k19	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр	1,03	1,11	1,19	1,14
	k20	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	Тр	1,09	1,10	1,11	1,13
$I_{наєч}$	k21	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка	0,11	0,15	0,16	0,22
	k22	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	Тр	1,18	1,17	1,15	1,10
	k23	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	Тр	1,00	1,05	1,10	1,12
	k24	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	Тр	1,00	1,00	1,00	1,00

*Розраховано авторами

Показники функцій ефективності управління персоналом Санаторія «Біла Акація» за період із 2011р. по 2014 р.

Індикатор	Позначення	Показник	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014
$I_{вівб}$	$k1$	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коэф.	0,75	0,75	0,80	0,92
	$k2$	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	Частка	0,57	0,63	0,65	0,72
	$k3$	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	Частка	0,10	0,15	0,15	0,15
$I_{квал}$	$k4$	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр	1,07	1,18	1,05	1,15
	$k5$	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	Тр	1,10	1,11	1,19	1,25
	$k6$	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка	0,45	0,52	0,61	0,78
$I_{еф}$	$k7$	Зростання рівня продуктивності праці	Тр	1,09	0,97	1,21	1,13
	$k8$	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	Тр	1,02	1,00	1,00	1,05
	$k9$	Рівень завантаженості підприємства	Частка	0,20	0,21	0,22	0,22
	$k10$	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коэф.	0,50	0,55	0,62	0,71
	$k11$	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати	Частка	0,10	0,11	0,15	0,26
$I_{мот}$	$k12$	Зростання рівня задоволеності працюючим персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр	1,11	1,15	1,05	1,12
	$k13$	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр	1,05	0,83	1,04	1,11
	$k14$	Зростання розміру заохувальних та компенсаційних виплат	Тр	1,00	1,11	1,10	1,00
$I_{умпр}$	$k15$	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка	0,05	0,11	0,13	0,18
	$k16$	Підвищення рівня комфортності робочих місць	Тр	1,08	1,11	1,14	1,09
	$k17$	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	Тр	1,10	1,00	1,00	1,15
$I_{інф}$ i	$k18$	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка	0,10	0,11	0,15	0,21
	$k19$	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр	1,13	1,05	1,10	1,11
	$k20$	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	Тр	1,09	1,10	1,02	1,13
$I_{насч}$	$k21$	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка	0,12	0,14	0,20	0,25
	$k22$	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	Тр	1,08	1,07	1,15	1,14
	$k23$	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	Тр	1,05	1,15	1,19	1,02
	$k24$	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	Тр	1,00	1,00	1,03	1,00

* Розраховано авторами

Показники функцій ефективності управління персоналом Санаторія «Горького» за період із 2011р. по 2014 р.

Індикатор	Позначення	Показники	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014
<i>I_{вівб}</i>	<i>k1</i>	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коэф.	0,75	0,78	0,74	0,86
	<i>k2</i>	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	Частка	0,47	0,55	0,62	0,72
	<i>k3</i>	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	Частка	0,11	0,14	0,23	0,23
<i>I_{кавал}</i>	<i>k4</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр	1,10	1,00	1,05	1,12
	<i>k5</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	Тр	1,05	1,12	1,13	1,07
	<i>k6</i>	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка	0,59	0,63	0,69	0,73
<i>I_{эф}</i>	<i>k7</i>	Зростання рівня продуктивності праці	Тр	1,02	0,75	1,84	1,57
	<i>k8</i>	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	Тр	1,00	1,15	1,02	1,07
	<i>k9</i>	Рівень завантаженості підприємства	Частка	0,21	0,22	0,22	0,23
<i>I_{мот}</i>	<i>k10</i>	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коэф.	0,65	0,65	0,78	0,82
	<i>k11</i>	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати	Частка	0,11	0,14	0,17	0,25
	<i>k12</i>	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр	1,15	1,07	1,15	1,10
<i>I_{умпр}</i>	<i>k13</i>	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр	1,15	0,76	1,15	0,85
	<i>k14</i>	Зростання розміру заощувальних та компенсаційних виплат	Тр	1,10	1,12	1,05	1,00
	<i>k15</i>	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка	0,11	0,15	0,17	0,21
<i>I_{інф}</i>	<i>k16</i>	Підвищення рівня комфортності робочих місць	Тр	1,12	1,14	1,00	1,11
	<i>k17</i>	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	Тр	1,00	1,05	1,10	1,12
	<i>k18</i>	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка	0,11	0,12	0,17	0,22
<i>I_{наес}</i>	<i>k19</i>	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр	1,11	1,00	1,14	1,05
	<i>k20</i>	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	Тр	1,01	1,03	1,05	1,07
	<i>k21</i>	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка	0,05	0,14	0,25	0,31
<i>I_{наес}</i>	<i>k22</i>	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	Тр	1,02	1,21	1,13	1,08
	<i>k23</i>	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	Тр	1,12	1,12	1,10	1,00
	<i>k24</i>	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	Тр	1,00	1,00	1,05	1,15

* Розраховано авторами

Управління, орієнтоване на клієнта

Таблиця М1.

Еволюційна характеристика моделей організації

№ з/п	Концепції, школи, підходи	Модель організації в аспекті		
		розвитку підприємства	домінантної функції менеджменту	критеріїв ефективності
1	Науковий менеджмент. Школа наукового управління 1885—1920 рр.	Механістична конструкція	Оперативне управління виробництвом	Економічна ефективність або раціональне використання ресурсів
2	Школа людських відносин та поведінкових наук 1930—1950 рр.	Структура колективу, базується на поділі праці	Організація або управління персоналом	Економічна ефективність, яка враховує вплив психологічних факторів
3	Системний підхід. 3 кінця 1950-х років і дотепер	Складна ієрархічна система	Стратегічний менеджмент	Системна доцільність
4	Ситуаційний підхід (кінець 60-х по сучасність)	Суспільна організація із самостійними інтересами окремих груп	Політика	Соціально-економічна доцільність

Оперативне управління, хоч і було завжди спрямоване на гарантоване виконання поточних завдань виробництва, постачання, маркетингу, управління персоналом та фінансами, здебільшого було зосереджено на виробничих аспектах підприємства. Стратегічний менеджмент розвинувся значно пізніше і був спрямований на конкретизацію основної мети підприємства (як організації, зацікавленої в розвитку всіх підсистем господарювання) шляхом прийняття рішень щодо груп споживання, видів товарів та послуг відповідно до змін ситуації.

На сучасному етапі широко використовують усі чотири підходи до визначення критерію ефективності.

Ефективність підприємства, в т. ч. туристичного, у доринковий період розглядалася в двох аспектах: як макроекономічна категорія (в політекономії) та як розрахункова одиниця, яка складається з множини показників (у плановій та бухгалтерській звітності підприємств (галузей)). На сучасному етапі організаційне управління вступає у фазу переходу від командно-контрольної до інформаційної організації. При цьому відбувається зменшення рівнів управління (щонайменше в два рази), скорочення кількості менеджерів, перехід від діяльнісного підходу до управління до результативного (табл.М.2).

Таблиця М.2.

Характеристика діяльнісного й результативного підходів до управління

Результативний підхід	Діяльнісний підхід
Менеджер, що діє ефективно, намагається:	Менеджер, що діє традиційно, намагається:
Виконувати необхідну роботу традиційним засобом і таким чином бути ефективним	Виконувати роботу традиційним засобом, навіть якщо вона вже не є необхідною
Запобігати виникненню проблем, наприклад, шляхом підбору конструктивних альтернатив, щоб знизити ефект раптовості, непередбачуваності	Вирішувати проблеми у міру виникнення шляхом управління кризовою ситуацією
Оптимально використовувати ресурси шляхом заміни енергетичних та сировинних матеріалів на нові, основані на більш якійсій інформації	Зберігати ресурси
Підвищити прибутки	Знизити собівартість
Досягти кращих результатів	Виконувати посадові обов'язки згідно з інструкціями
Оцінювати кінцеві результати	Контролювати витрати

При цьому змінюється філософія та практика у правлінської діяльності в туризмі. Нині все важливішою стає концентрація ділової та професійної активності на якості послуг і задоволенні потреб клієнта. Політика боротьби за клієнта і задоволення його запитів дає бізнесу найкращі гарантії виживання і розвитку за сучасних ринкових умов.

Загальновизнаним є той факт, що клієнт, який купує запропонований турпродукт і в процесі його споживання отримує послуги, котрі відповідають його очікуванням, буде задоволений. Отже, у такого туриста сформується позитивне ставлення до компанії, яка забезпечила йому комфортний відпочинок. Зрештою його схвальні відгуки сприятимуть зміцненню репутації туристичного підприємства, яке доклало зусиль до здійснення його бажань. Більше того, клієнт швидше за все знову звернеться до цієї турфірми, коли наступного разу збиреться відпочивати. Також, якщо він відчує якісь незначні проблеми, то не буде дратуватися та й його ставлення до ціни турпродукту будуть базуватися на стійкому враженні про високу якість продукту, притаманну роботі компанії.

Тривалий час туристичні підприємства здебільшого зосереджувалися на тому, щоб задовольняти відносно стійкі запити певної групи клієнтів. У такому разі їх головним орієнтиром був продукт, з яким вони виходили на ринок. Ї його якість, як і якість туристичних послуг, визначалася потребами попиту за наявних можливостей формування пропозиції. Філософія і практика діяльності туроператорів і турагентів ґрунтувалися на концепції орієнтації на якість продукту, процедурі доведення його до клієнта або продажу.

Сучасні концепції менеджменту туристичного виробництва наголошують на суттєвості орієнтації на клієнта і звертають увагу на проблеми якості турпродукту, оцінка якої має враховувати значну нестабільність запитів, потреб і поведінки клієнтів.

За таких умов відстеження ситуації на ринку більшою мірою має на меті пошук шляхів найбільш оптимальної адаптації туристичних продукту і послуг до запитів клієнтів, аніж намагання урізноманітнити асортимент пропонованих товарів. І хоч одне абсолютно не скасовує інше, конкуренція між компаніями туристичного ринку сьогодні стимулює до пошуку постійного поліпшення співвідношення якості і ціпи.

Філософія і практика діяльності туристичних підприємств, орієнтованих на клієнтів та задоволення їх запитів, потребує перегляду системи стосунків і професійної компетентності, управлінських критеріїв, організаційних процесів та процесу доведення готового продукту до споживача.

Усе це можна відобразити у вигляді таблиці М.3.

Таблиця М.3

Характеристика управлінських підходів за орієнтирами

Основні положення підходу, орієнтованого на клієнта	Основні положення підходу, орієнтованого на продукт
Важливо встановити зв'язок з туристом, прислуховуватися до його побажань, адаптувати продукт і процес його доведення до клієнта так, щоб актуалізувати і зробити більш очевидним усе, що здається клієнту важливим	Важливо вдосконалювати продукт і процес його доведення до клієнта відповідно до традицій та очікуваних стандартів, оскільки вони самі по собі вже містять цінність, яку шукає, визнає і схвалює клієнт
Комплексний турпродукт (як послуги, так і товари) або процес його доведення до клієнта, які не забезпечують задоволення останнього, не підходять йому, слід модифікувати його, якщо цей клієнт належить до потрібної цільової аудиторії	Клієнт, який не цінує те, що йому пропонують, — поганий клієнт
Індивідуальне прохання про внесення змін до продукту і його індивідуалізація — перевага, оскільки це відкриває шлях до вивчення й адаптації способів задоволення потреб клієнта	Індивідуальне прохання про внесення змін до продукту і його індивідуалізація — недолік. В окремих випадках це спричинює скарги, оскільки розглядається як недооцінювання клієнтом продукту, який пропонується

Звичайно, переорієнтація філософії та практики діяльності туристичного підприємства вимагає ретельного аналізу поведінки клієнта при отриманні задоволення від послуг і турпродукту в цілому, і поступової ідентифікації її специфічного характеру. Основою такого аналізу є цикл системи послуг, які формують турпродукт. Клієнт отримує досить чітку систему послуг, корисність яких визначає виокремлення у комплексному туристичному продукті: основної послуги; додаткових послуг; допоміжних послуг.

Таблиця М.4.

Ескіз циклу купівлі та споживання турпродукту

№ з/п	Процес покупки і споживання турпродукту	Послуги, яких очікує клієнт або які йому пропонують
1	2	3
1	Початкова стадія	ДдП: знання про існування цієї фірми і про пропоновані нею продукт (реклама, зокрема у місцевих газетах, наявність телефона у телефонній книзі, туристичних довідниках, велика вивіска, вказівники тощо) — попередні телефонні консультації з персоналом, інформаційно-технологічна доступність
2	Стадія прибуття	ДдП: — інформація про те, як дістатися до фірми (дорожні вказівники, паркування) — бесіда з персоналом, зручність місця розташування; — очікування на клієнта, вітання, запрошення; — особистий контакт з персоналом (гардероб, санітарно-гігієнічні послуги); — атмосфера закладу, організація простору для ведення бесіди
3	Стадія вибору	ДдП: — ідентифікація типу турпродукту (асортимент/індивідуалізація/ціни) — бесіда з персоналом, інформаційно-технологічні засоби; — замовлення (буклети, візуалізація засобів розміщення, інформаційні матеріали, строки) — бесіда з персоналом, інформаційно-технологічні засоби
4	Стадія купівлі	ДдП: — інформація щодо конкретного турпродукту (варіанти індивідуалізації, візуалізація окремих турпослуг) — бесіда з персоналом, інформаційно-технологічні засоби; — купівля турпродукту (використання сучасних платіжних засобів, квитанція, документація) — бесіда з персоналом, інформаційно-технологічні засоби.
5	Стадія споживання	ОП: споживання турпослуг. ДдП: — залежно від головного мотиву ОП;

1	2	3
		— урізноманітнення дозвілля (газети, інформаційні буклети, атмосфера закладів і місцевостей, які відвідує клієнт і в межах яких відбувається споживання турпослуги)
6	Стадія обслуговування після продажу	ДпП: анкетування та аналіз відповідей, розсилання інформаційних матеріалів, привітань зі святами, телефонні контакти для пропозиції інших продуктів, запрошення на презентації — інформаційно-технологічні засоби, контакти з персоналом
7	Враження клієнта	Якщо позитивне, клієнт, імовірно, звернеться наступного разу і весь цикл послуг відновиться. Якщо негативне, клієнт, імовірно, не звернеться наступного разу і поширить несприятливу для фірми інформацію серед друзів і знайомих

Основною (ОП) є послуга, яку клієнт хоче отримати насамперед, тобто благо, що характеризує головний мотив купівлі турпродукту, який постійно впливає на визначення ступеня задоволення туриста. Наприклад, людина сідає у потяг для того, щоб досягти певного місця призначення протягом визначеного періоду. У такому випадку основна послуга буде полягати у прибутті до місця призначення, а забезпечення умови "протягом певного періоду" — безпосередній індикатор функціональності послуги. Затримка еквівалентна неефективності, навіть якщо поїздка як така була дуже комфортною.

У сфері туристичної діяльності дуже важко чітко ідентифікувати основну послугу, адже комплексний характер турпродукту ускладнює можливості визначення мотивації щодо окремих складників (транспортних послуг, гостинності, послуг на маршруті, додаткових послуг).

В окремих випадках, коли клієнт концентрується на певній фазі споживання турпродукту, наприклад, на культурологічних аспектах, отримання задоволення від змістового навантаження турпродукту, реальних можливостей заглибитися в певну культуру, не відчуючи своєї чужоземності, може бути основною послугою. Для цього самого клієнта за інших умов інші послуги можуть виявитися більш важливими: наприклад,

можливість спокійно провести час із родиною, друзями у невимушеній обстановці, або оздоровити дітей, або відчутти себе видатною кінозіркою тощо.

Основні вимоги до функціональності основної послуги різняться залежно від мотивації клієнтів і ситуації. Це може бути якість готельного обслуговування або асортимент продуктів харчування, варіативність програми дозвілля, доступність послуг профілактики здоров'я і т. ін. Здатність компанії постійно виявляти і реагувати на зміни потреб клієнтів може значною мірою визначити вибір клієнтом турфірми для організації відпочинку.

Додаткова послуга (ДдП) — благо, яке дає змогу клієнту легше отримати результати основної послуги. Типовими додатковими послугами є наявність місця для паркування (якщо йдеться про автомобільний туризм); можливість зайняти звичний для клієнта номер, отримати консультацію і додаткову інформацію від представника компанії у будь-який час відпочинку, можливість використання сучасних платіжних засобів тощо.

Допоміжна послуга (ДпП) — додаткове благо, яке збільшує цінність інших послуг і їх якість для клієнта. До таких послуг належать, наприклад, наявність у межах туристичного комплексу майстерні з ремонту автомобіля, або welcome drink, подарунок від готелю постійному клієнту, або щоденне оновлення інформаційних бюлетенів, які доставляються у номер, про тематичні вечірки в туристичному комплексі або в найближчій місцевості, включення туриста у програму постійних клієнтів готелю (клубу знавців гастрономії, спортивного клубу тощо) і постійне інформування про переваги її учасників (знижки, пільги, подарунки, призи).

Перед тим, як провести свій відпочинок, клієнт аналізує власний досвід, враження друзів, рекламу, і відповідно до власних потреб і бажань починає процес вибору турпродукту.

На цій стадії він може відчути потребу в додатковій інформації про наявні пропозиції або в консультації телефоном, за допомогою Інтернету. Отже, одразу починають відігравати роль такі додаткові послуги, як отримання інформації за допомогою реклами, Інтернету або телефоном, можливість прямого бронювання і сплати через Інтернет тощо.

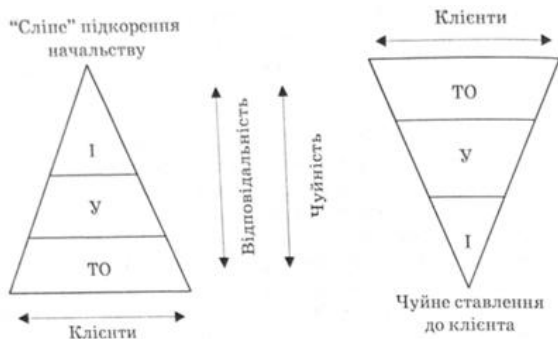
Навіть коли клієнт звертається до обраної турфірми, він також використовує додаткові послуги, наприклад, дорожні вказівники її місця розташування. Обираючи тур у турфірмі і згодом, під час його споживання, клієнт користується також допоміжними послугами: кондиціонуванням повітря, атмосферою закладу тощо.

Моделі реалізації управлінського процесу в туризмі потребують зваженого розподілу відповідальності і чуйності між рівнями управління (рис.). Традиційна структура більшості організацій ґрунтується на принципі "сліпого" підкорення начальству.

У випадку діяльності організації за такою моделлю відповідальність за успіх організації безпосередньо пов'язана з позицією в ієрархії — чим вища посада, тим більша відповідальність. Рішення про цілі організації, потреби клієнтів, розвиток ділової активності, організаційну політику і процедури, системи винагород і компенсацій приймаються верхніми рівнями піраміди. При цьому всі нижчі рівні мають беззаперечно виконувати поставлені завдання.

Така модель має потенційні негативні наслідки:

- проблеми у спілкуванні клієнта і працівника-виконавця, пов'язані з потребою постійного вибору між проблемами клієнта і вказівками керівництва;



Рівні управління:

І — інституційний (вищий);

У — управлінський (середній);

ТО — техніко-операційний (нижчий)

Рис. М.1. Моделі реалізації управлінського процесу

- працівники поступово доходять думки, що на їхні погляди не зважають, їх недостатньо цінують і вони є лише замінними ресурсами;

- оскільки нижчі рівні майже не впливають на ситуацію в організації, формується думка, що якість роботи не має значення.

Результатом діяльності за такою моделлю є зниження якості обслуговування клієнтів, відсутність ініціативи й ентузіазму в працівників.

Ефективне обслуговування клієнтів вимагає перевернути традиційну піраміду і взяти за основу принцип чуйного ставлення до клієнтів (див. рис. М.1).

У випадку діяльності організації за такою схемою, відповідальність за те, щоб зробити свою фірму не схожою на інших, покладається на нижчі рівні. Завданням вищого керівництва за таких умов є підтримка ініціативи працівників, надання їм необхідних ресурсів, надання права приймати рішення, що дуже важливо в туридустрії, де постійно виникають нестандартні ситуації, які визначаються розмаїттям індивідуальних вимог клієнтів до обслуговування. Загальна політика діяльності компанії в такому разі реалізується так, щоб без необхідності не заважати працівникам у повному обсязі задовольняти потреби туриста.

Наукове видання

*Семенов Василь Федорович
Нєчева Наталя Валеріївна*

**МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ КОНТЕКСТ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

монографія

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 20.01.2019 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 14,99. Наклад 300 прим.
Зам. № 2001/1.

Надруковано з готового оригінал-макету у друкарні «Апрель»
ФОП Бондаренко М.О.
65045, м. Одеса, вул. В.Арнаутська, 60
тел.: +38 0482 35 79 76
www.aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02.2014 р.