

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALITY IN SERVICE ACTIVITIES

Оригинальная статья
Original article

УДК 331.108.24

DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4

Нежелченко Е. В.^{1а}
Ясенюк С. Н.^{1б}
Яковенко Н. Ю.^{2с}

Проблемы текучести кадров и пути ее снижения
в индустрии гостеприимства

¹Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
ул. Победы, 85, г. Белгород 308015, Россия

²ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет
имени В.Я. Горина», ул. Вавилова, 1, Белгородская область,
Белгородский район, п. Майский 308503, Россия

^аe-mail: nejelchenko@mail.ru

^бe-mail: yasenok@bsu.edu.ru

^сe-mail: nata.jackovencko2010@yandex.ru

*Статья поступила 24 июля 2019 г.; принята 04 сентября 2019 г.;
опубликована 30 сентября 2019 г.*

Аннотация. Текучесть является непрерывным процессом, в рамках которого меняется кадровый состав организации. При этом существуют определенные факторы, оказывающие влияние на данный процесс – психологические, экономические, социальные и др. Верная, разносторонняя оценка текучести кадров может быть дана лишь после того, как будут изучены ее последствия и социально-экономическое содержание рассматриваемого процесса. Все сотрудники ждут от организации максимально возможного удовлетворения собственных потребностей, что непосредственно зависит от организации. В случае, когда удовлетворения потребностей не происходит, или потребности удовлетворяются не полностью, работник принимает решение по поводу смены места работы. Текучесть кадров в гостиничной индустрии является, с одной стороны, процессом естественным, а с другой – неорганизованным движением персонала, позволяющим работникам реализовать экономические интересы и потребности, позволяющим оценивать степень удовлетворения потребностей и интересов работников в конкретной организации. Ранее текучесть кадров трактовалась в качестве формы, в которой реализуется перераспределение рабочей силы, не являющейся желательной в экономическом отношении, в силу ее неорганизованности, сопутствующих ей значительных экономических потерь как для работников, предприятий, так и для всего общества, тогда как в современный период спрос на управленцев среднего и высшего уровней в гостиничном секторе превышает предложение и, соответственно, меняет подход к определению те-

кучести кадров. Значительное число исследователей сегодня рассматривают процесс текучести в новом качестве. Становление экономики рыночного типа обусловило существенные изменения содержания текучести кадров.

Ключевые слова: текучесть кадров, кадровая политика, гостиничный сектор, мотивация персонала

Для цитирования: Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 5, № 2, 2019, С. 32-41, DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4

UDC 331.108.24

Elena V. Negelchenko^{1a}
Svetlana N. Yasenok^{1b}
Natal'ya Yu. Yakovenko^{2c}

**Problems of staff turnover and ways to reduce it
in the hospitality industry**

¹Belgorod State National Research University, 85 Pobedy St.,
Belgorod 308015, Russia

²Belgorod State Agrarian University named after V. Ya. Gorin, 1 Vavilov St.,
Belgorod region, Belgorod district, Maisky 308503, Russia

^ae-mail: nejelchenko@mail.ru

^be-mail: yasenok@bsu.edu.ru

^ce-mail: nata.jackovencko2010@yandex.ru

Abstract. Staff turnover is a continuous process in which the staff of an organization changes. At the same time, there are certain factors that influence this process: psychological, economic, social, etc. A true, comprehensive assessment of staff turnover can be made only after its consequences and the socio-economic content of the process under consideration have been studied. All staff members expect the organization to meet their own needs, which are directly dependent on the organization, as much as possible. In the case where the needs are not met, or the needs are not fully met, the employee decides on the change of place of work. Staff turnover in the hotel industry is, on the one hand, a natural process, and on the other hand, an unorganized movement of personnel, allowing employees to realize economic interests and needs, allowing to assess the degree of satisfaction of the needs and interests of employees in a particular organization. Previously, turnover was interpreted as a form in which the redistribution of labor is implemented that is not desirable in economic terms, due to its disorganization, associated significant economic losses for workers, enterprises and the whole society, whereas today, the demand for middle and senior managers in the hotel sector exceeds supply and, accordingly, changes the approach to determining staff turnover. A significant number of researchers today consider the process of staff turnover in a new capacity. The formation of a market-type economy has led to significant changes in the content of staff turnover.

Keywords: staff turnover; personnel policy; hotel sector; staff motivation

For citation: Negelchenko E. V., Yasenok S. N., Yakovenko N. Yu. (2019). Problems of staff turnover and ways to reduce it in the hospitality industry. Research Result.

Business and Service Technologies, 5(2), 32-41, DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4

Введение. Специалисты в сфере гостиничного бизнеса отмечают существование связи процесса текучести кадров с конкурентоспособностью в рамках внутреннего рынка труда. Основная цель предприятий гостиничного сектора в условиях рыночной экономики состоит в том, чтобы получать прибыль, являющуюся средством, позволяющим формировать и развивать экономический прогресс, создавать материальные предпосылки для социального обеспечения персонала. В рыночной экономике работодатели стремятся повышать эффективность труда, минимизируя использование капитала и ресурсов. Работодатели и общество в целом не имеют возможности удовлетворять весь комплекс запросов и потребностей в труде каждого человека. В этой связи цель распределения кадров по рабочим местам состоит, в первую очередь, в том, чтобы формировать конкурентоспособность персонала, позволяющую удовлетворять потребности рынка с минимально возможными затратами. Способность персонала обеспечивать результаты трудовой деятельности, представляющие собой вклад в достижение целей предприятия, наиболее результативными способами рассматривается в качестве конкурентоспособности персонала организации.

Цель данной работы – на основе анализа научных исследований выявить различные подходы к пониманию роли текучести кадров на предприятиях гостиничной индустрии и обосновать мероприятия, ориентированные на снижение текучести кадров.

Материалы и методы исследования. При написании данной работы использовались аналитические материалы предприятий гостиничного бизнеса, материалы различных информационных агентств, а также результаты эмпирических исследований, проведенных автора-

ми: результаты опроса (анкетирования) сотрудников предприятий гостиничного бизнеса по проблеме исследования, результаты экспертного опроса.

Результаты исследования и их обсуждение. В научных публикациях понятия текучести кадров, представленные с позиции разных авторов, рассматриваются в качестве идентичных, что в значительной мере обусловлено тем, что единое понимание сущности данного понятийно-терминологического аппарата не выработано. Несмотря на то, что используются различные понятия, их сущность трактуется практически одинаково. Исследователи в основном при формулировании дефиниции текучести кадров также не уделяют должного внимания источнику ее возникновения.

В настоящий период к определяющим стратегическим факторам успеха деятельности любой организации можно отнести контролируемую текучесть персонала (Авдеев, 2005). Здесь могут иметь место различные варианты развития событий, касающихся вытеснения неконкурентоспособных работников, например:

- сотрудников с низкой производительностью труда и работоспособностью;
- сотрудников с морально-устаревшим профессионально-квалификационным уровнем;
- работников со слабо сформированными мотивационными установками и т.д. (Егоршин, 2011).

И, наоборот, присутствие в организации фактора текучести кадров влечет за собой открытие возможностей для кадровых перестановок и карьерного роста лучших сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке (Корнеев, 2011).

Элементом указанной конкурентоспособности является способность работника удовлетворять рыночную потребность в труде. Данная способность имену-

ется конкурентоспособностью работника. Для обеспечения эффективности каждого работника требуется осуществлять развитие корпоративных компетенций персонала, добиваться роста его конкурентоспособности, прогнозируя возможные изменения внешней среды (Гварлиани, 2018). Таким образом, для роста конкурентоспособности персонала требуется, чтобы рост конкурентоспособности трудовых ресурсов в рамках конкретной бизнес-единицы происходил более быстрыми темпами в сравнении с ее ростом в рамках региона и страны.

Если организация функционирует эффективно и обеспечивает для работников возможность развивать свои профессиональные навыки, конкурентоспособность персонала в структурном отношении меняется незначительно. В этом случае уровень текучести не превышает нормального (Грудичина, 2007). При этом возможно изменение баланса в данной системе в связи с влиянием значительного числа факторов (действий со стороны работодателей, социально-экономического и научно-технического прогресса, роста жизненных запросов и развития личности, воспроизводства трудовых ресурсов, изменения рыночной потребности в услугах, товарах, и др.), следствием чего является активизация процессов текучести (Аверин, 2007).

Соответственно, в условиях рынка меняется содержание текучести. Текучесть выступает в качестве движения рабочей силы, не являющегося контролируемым и организованным. Причины данного движения состоят в том, что происходит изменение баланса конкурентоспособности отдельных работников и персонала гостиничного сектора в целом. Социально-экономическое содержание текучести изменяется в силу того, что в рыночных условиях расширяется спектр причин увольнений, являющихся неорганизованными, непланируемыми и неконтролируемыми (Яковенко, 2015; Яковец, 2012).

Текучесть кадров, если ее параметры

являются приемлемыми, является явлением, естественным для организации. Если же уровень текучести является избыточным, это оказывает негативное влияние на деятельность организации, в особенности, если из организации уходят сотрудники с высокой квалификацией.

В любой организации, и гостиничный сектор не исключение, текучесть кадров является неизбежной. И даже тогда, когда ее количественные параметры не превышают значений, определенных руководством, текучесть сопровождается потерями для предприятия, так как в работников были вложены определенные временные и финансовые ресурсы. Организация при уходе работника вынуждена расходовать ресурсы для поиска, отбора и найма нового работника, который должен будет пройти период адаптации (в течение которого производительность труда нового работника будет ниже потенциальной). Существенно более ощутимыми потерями может сопровождаться уход работника в конкурирующую компанию. В этом случае у конкурента появится опытный работник, который прошел обучение и имеет знания о компании, которую он покинул.

Текучесть вызывает последствия, которые могут рассматриваться как в качественном, так и в количественном отношении. Для того чтобы оценить качественный аспект текучести, необходимо выявить, каковы мотивы и причины текучести. Следует различать мотивы, условия и факторы текучести. Факторы представлены вызывающими текучесть общими причинами. В качестве условий выступают обстоятельства, которые способствуют текучести, или тормозят ее.

Как полагают отдельные авторы, высокие показатели текучести персонала в организации могут быть обусловлены просчетами в стратегии управления персоналом (Слинкова, 2015). Выделяют следующие группы причин, обуславливающих повышенную текучесть кадров. Первая представлена просчетами в стратегии управления персоналом, вторая – ошибоч-

ной стратегией подбора персонала. Соответственно, текучесть является следствием несовпадения между интересами отдельных сотрудников и интересами предприятия (Ясенюк, 2012).

Причинами трудовых перемещений являются неудовлетворенность работников условиями, в которых они осуществляют производственную деятельность, неудовлетворенность бытовыми условиями, стремление к их улучшению за счет другого места работы. Масштабы текучести кадров, а также ее направления зависят от многообразных факторов. Данные факторы представлены:

общими факторами (инвестиционной политикой, законодательством о труде);

региональными (природно-климатическими условиями, географическим положением, экономической структурой, ценами, развитием социальной инфраструктуры);

отраслевыми (динамикой численности, уровнем концентрации производства, половозрастной структурой кадров);

внутрипроизводственными (организацией трудовой деятельности и производства, стилем руководства, степенью удовлетворенности таких потребностей, как производственно-бытовые и социальные).

Оценка текучести и ее влияния на успешность осуществляемой компанией деятельности может производиться по качественным и количественным (численным) показателям. Так, показатель количественного характера выражается в виде реального числа работников, которые уволились по своей инициативе, или по инициативе работодателя. Показатели качественного характера отражают структурные составляющие увольнений – какие именно специалисты уволились, в силу каких причин и из каких подразделений (Пирогова, 2017).

Представляется, что оценивая риски, которые связаны с текучестью персонала, следует пользоваться показателями качественного и количественного характера,

принимая во внимание, что количественные показатели в значительной мере являются относительными, на них влияет множество факторов (региональное расположение, сфера деятельности, ситуация на рынке труда, стратегия управления, квалификация работников).

На сегодняшний день под влиянием данных факторов в отечественной практике сформировались определенные значения количественного показателя текучести, отличающиеся в различных отраслях. Так, в сфере гостиничного сектора в качестве нормального уровня рассматривается текучесть на уровне 15-20%. При активном росте предоставления услуг и массовом найме персонала допустимая текучесть может достигать 20%. Если сравнивать гостиничный сектор, например, с секторами страхового бизнеса и розничной торговли, то здесь значение нормы текучести могут доходить и до 30%. Столь высокое значение показателя обусловлено преимущественно активными перемещениями торговых представителей и менеджеров по продажам. В сфере услуг текучесть достигает наибольших значений, так, например, для гостиничных услуг в курортных зонах в качестве нормального рассматривается уровень 80% (Егоршин, 2011).

Ряд исследователей полагает, что фактором, обуславливающим текучесть, является и тип стратегии организации. Показатели текучести до 25% наблюдаются на предприятиях, реализующих стратегию прибыльности. В этих организациях постоянно возрастают требования к компетенциям сотрудников. В организациях, где реализуется стратегия динамического роста, уровень текучести находится в диапазоне 8-15 процентов. В случае, если организация осуществляет предпринимательскую стратегию, текучесть кадров минимальна. Организации, стратегия которых является циклической, демонстрируют высокие значения текучести. При этом в случае полного отсутствия текучести в подобных организациях также возможны негативные последствия, связанные с ограни-

чением возможностей последующего развития (Об утверждении..., 2019).

Соответственно, определяя нормальный уровень текучести в конкретной организации, следует принимать во внимание многообразные факторы, анализировать статистику текучести, осуществлять сопоставление данных по иным аналогичным компаниям в соответствующем сегменте рынка.

Для определения нормального значения текучести персонала необходимо учитывать отраслевую специфику бизнеса, конкурентоспособность на рынке труда, территориальное расположение, кадровую стратегию компании, категории персонала и др. Компания может устанавливать для себя нормальное значение текучести, не соответствующее общепринятому, однако отличие не должно быть существенным.

Анализируя текучесть персонала в количественном отношении, необходимо различать естественное и повышенное значения уровня текучести кадров. В случае, если текучесть составляет 3-5% от количества сотрудников, уровень текучести является естественным (нормальным). Считается, что в случае, когда соблюдается естественное значение текучести, трудовые коллективы обновляются, оздоравливается социально-психологический климат и необходимость для администрации в том, чтобы принимать специальные меры, отсутствует (Яковенко, 2015).

Организация может определять естественную текучесть кадров (норму текучести), используя стоимостной метод, состоящий в планировании границы оптимизации текучести (Te) в организации.

Для этого необходимо сопоставлять ежегодные плановые расходы ($Pm.пл$), связанные с текучестью, и фактический средний уровень потерь ($Pm.факт$), которые приходится на одного увольняющегося работника:

$$Te = Pm.пл / Pm.факт \quad (1)$$

Оценка масштабов, динамики и интенсивности текучести производится на

основе абсолютных и относительных показателей. Оценка абсолютных масштабов текучести производится по количеству увольнений работников (по собственному желанию и в связи с инициативой администрации). В рамках количественной оценки текучести используемым относительным показателем является коэффициент текучести (Km). Расчет данного коэффициента производится посредством соотнесения количества уволившихся сотрудников в целом ($Чув$) (по собственному желанию и по инициативе администрации по причинам, учитываемым, как текучесть) к среднесписочной численности работников за определенный период ($Чср.сн$) (месяц, квартал, год) (в %):

$$Km = (Чув / Чср.сн) \times 100\% \quad (2)$$

Рассчитывая коэффициент текучести, следует понимать, что по его величине нельзя судить в целом о состоянии текучести в организации и использовать его для сопоставления на соответствие существующим нормам. Для более глубокой оценки текучести необходимо комплексно анализировать показатели текучести в разрезе оснований увольнения и периода работы в компании. В случае, когда в одном структурном подразделении значения коэффициента текучести ощутимо превышают средние показатели по организации, служба управления персоналом должна провести тщательный анализ для выяснения причин, обуславливающих высокую текучесть. В формулировке «по собственному желанию» может содержаться значительное число мотивов, обусловивших увольнение человека. Данные мотивы могут выражаться в виде неприемлемого стиля руководства в подразделении; плохих условий труда; недостаточном уровне зарплаты; отсутствии возможностей для последующего роста – карьерного или профессионального; проблем с соцобеспечением; несправедливой, как полагает работник, оценке результатов его трудовой деятельности (Ясенюк, 2011).

Существенную роль играет и оценка качественных параметров состава уволившихся работников. Значительные показатели текучести кадров с высокой квалификацией свидетельствуют о более негативных последствиях текучести кадров, влияющих на успешность и устойчивость функционирования компании, в сравнении с текучестью сотрудников, уровень профессиональных навыков которых не полностью соответствуют потребностям предприятия. Необходимо выявлять и анализировать мотивы и причины увольнений персонала, обуславливающие текучесть персонала.

Таким образом, существует возможность и необходимость управлять процессом текучести кадров. При этом для управления текучестью кадров необходимо последовательно реализовывать следующие действия:

- изучать факторы, обуславливающие текучесть персонала;
- выявлять мотивы увольнений сотрудников;
- выявлять причины неудовлетворенности сотрудников условиями труда;
- оценивать текучесть кадров в количественном и качественном отношении,

сопоставляя результаты с нормативными показателями;

разрабатывать программы мероприятий, позволяющих оптимизировать уровень текучести кадров;

реализовывать разработанные мероприятия, оценивать их эффективность.

Необходимо отметить, что в качестве результатов осуществления мероприятий, ориентированных на снижение текучести кадров, выступает, наряду со снижением потенциальной текучести кадров, увеличение удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью на предприятии.

Анкетирование позволяет выявить удельный вес сотрудников, которые удовлетворены работой в организации, и долю сотрудников, которые желают уволиться по собственному желанию.

Важная составляющая оценки состоит в определении экономического эффекта в связи со снижением текучести персонала, который, в первую очередь, выражается в виде снижения экономического ущерба.

В рамках исследования посредством анкетирования сотрудников была исследована потенциальная текучесть персонала в гостиничном секторе (табл. 1).

Таблица 1

Структура потенциальной текучести персонала гостиничного сектора

Table 1

Structure of potential staff turnover in the hotel sector

Стабильная группа	Нестабильная группа	Стабильная группа	Нестабильная группа
Высокая удовлетворенность работой в организации	Высокая удовлетворенность работой в организации	Низкая удовлетворенность работой в организации	Низкая удовлетворенность работой в организации
Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы	Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы
49%	5%	26%	19%

Анализ ответов респондентов по поводу мотивов, которыми они руководствовались, покидая организацию, позво-

лил выявить, что в качестве ключевых причин выступают недостаточный уровень зарплаты и отсутствие удовлетворенности

материальным стимулированием в целом, отсутствие удовлетворенности социально-психологической атмосферой в коллекти-

ве, неэффективная организация адаптации новых сотрудников (табл. 2).

Таблица 2
Table 2

Основные мотивы увольнения сотрудников гостиничного сектора
The main reasons for the dismissal of employees of the hotel sector

Причины увольнения	Отметили причину в качестве основной, % от общего числа опрошенных
Неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения	22,7
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	12,8
Неудовлетворительные условия труда	9,5
Отсутствие перспектив карьерного роста, возможности обучения или повышения квалификации	8,7
Плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников	15,2
Отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно, что не дает в полной мере реализовать свои знания и навыки	6,3
Отсутствие заинтересованности руководства в признании успехов персонала	9,2
Неудовлетворенность общим стилем руководства в организации	2,9
Привлечение к работе, не соответствующей профессии или уровню квалификации	7,4
Другие причины	5,3

Также отмечено отсутствие удовлетворенности условиями трудовой деятельности, отсутствие возможностей для роста в организации, ограниченные возможности для того, чтобы повышать квалификацию, и нежелание руководителей признавать трудовые заслуги работников.

Заключение. Выявленные в рамках исследования ключевые проблемы должны подлежать оперативному решению. Устранение выявленных недостатков позволит обеспечить снижение текучести кадров в гостиничном секторе г. Белгорода, стабилизировать ее кадровый состав, и, соответственно, минимизировать экономический ущерб, причиняемый высоким уровнем текучести.

При этом мероприятия по решению

проблем текучести кадров должны быть ориентированы не только на то, чтобы устранить выявленные в ходе исследования причины неудовлетворенности персонала, но и на то, чтобы создать в организациях гостиничного сектора систему, позволяющую осуществлять мониторинг и анализ соответствующих процессов для управления текучестью кадров.

Для этого рекомендуется на ежеквартальной основе осуществлять мониторинг текучести кадров по данным о статистике увольнений, рассчитывать дифференцированные показатели движения работников по категориям работников, возрастным группам, группам по ключевым профессиям и стажу работы. Осуществление указанного мониторинга должно быть поруче-

чено менеджеру по персоналу в рамках исполняемых им должностных обязанностей.

Также следует на ежегодной основе проводить мониторинг удовлетворенности работников трудом, а также причин увольнения, включающий:

- анкетирование работников на предмет выявления степени удовлетворенности условиями труда в организации;

- анкетирование работников, увольняющихся из организации, на предмет выявления причин увольнения.

Кроме того, чтобы управлять текучестью персонала, необходимо систематически определять экономический ущерб, обусловленный текучестью кадров, и сравнивать его с затратами на мероприятия, ориентированные на то, чтобы снизить текучесть.

Одной из выявленных проблем является следующее – используемые кадровые технологии недостаточны для того, чтобы повысить удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью и снизить текучесть кадров. По результатам анкетирования сотрудников гостиничного сектора выявлено, что к числу основных причин, обуславливающих уход из организации, респонденты указывают неудовлетворенность уровнем заработной платы и материальным вознаграждением в целом; отсутствие удовлетворенности социально-психологической атмосферой в коллективе.

Проведенные исследования в области проблем текучести кадров в гостиничном секторе позволили выявить структуру потенциальной текучести персонала гостиничного сектора, основные мотивы увольнения сотрудников, а также обозначить некоторые пути ее снижения.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Рейнжининговая технология : учебное пособие / В. В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.

Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: учебное пособие / А. Н. Аверин. – Изд. 2-е. – М.: Дашков и К, 2007. – 280 с.

Гварлиани Т.Е. Тенденции и перспективы развития гостиничной индустрии в России // *Sochi Journal of Economy*, 2018, 12(1). С. 29-37.

Грудцына Л.Ю. Кадровик : практическое руководство / Л. Ю. Грудцына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2007. – 304 с.

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 378 с.

Об утверждении стратегии развития города Белгорода до 2025 года. URL: <http://www.beladm.ru/strategiya-razvitiya-goroda-belgoroda-do-2025-goda/> (Дата обращения 16.07.2019).

Корнеевец В.С., Семенова Л.В., Драгилева И.И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : практикум. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2011.

Пирогова О. В., Пирогова А. Ю. Роль устойчивого туризма в мире // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. – 2017. – № 7-2. С. 305-309.

Слинкова О. К., Патрусова А. М. Эволюция производственного менеджмента и его особенности в сфере услуг // *Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса»*. 2015. № 1. С. 67-75.

Яковенко Н.Ю. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом / Н.Ю. Яковенко, Е.В. Нежелъченко // *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy, Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj»* (30.10.2015 - 31.10.2015) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2015. С. 12-15.

Яковец, Ю. Перспективы развития современной цивилизации (к итогам конференции «Рио+20») // *Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление*. – 2012. – № 3 (16). С. 9-15.

Ясенюк, С. Н. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегиче-

ского развития предприятия / С. Н. Ясенюк., Ю. Г. Шумская // Научное сообщество студентов XXI столетия : материалы III студ. междунар. заоч. науч.-практ. конф., Новосибирск, 23 мая 2012 г. / Сибир. ассоц. консультантов. Новосибирск, 2012. С. 29-33.

Ясенюк, С. Н. Региональные проблемы развития туризма в современных условиях (на примере Белгородской области) / С. Н. Ясенюк., У. А. Астахова // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 15 квітня 2011 р. / ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2011. С. – 150-153.

References

Avdeyev, V.V (2006), *Upravleniye personalom. Optimizatsiya komandnoy raboty. Reinzhiniringovaya tekhnologiya*, uchebnoye posobiye, M., Finansy i statistika, 960 p.

Averin, A.N (2007), *Sotsial'naya politika i podgotovka upravlencheskikh kadrov: uchebnoye posobiye*, M., Dashkov i K, 280 p.

Grudtsyna, L.YU. (2007), *Kadrovik: prakticheskoye rukovodstvo*, 304 p.

Gvarliani, T. (2018), "Trends and Prospects of the Hotel Industry Development in Russia", *Sochi Journal of Economy*, 12(1), pp. 29-37.

Korneyevets V.S., Semenova L.V. and Dragileva I.I. (2011), *Marketing i prodazhi v gostinichnom biznese : praktikum*. Kaliningrad: Izdvo RGU im. I. Kanta, 292 p.

On the approval of the strategy of the development of Belgorod City until 2025 [Online], available at: URL: <http://www.beladm.ru/strategiya-razvitiya-goroda-belgoroda-do-2025-goda> (Accessed 16 July 2019).

Pirogova, O. V. and Pirogova, A. Yu. (2017), "The role of sustainable tourism in the world", *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 7-2, pp. 305-309.

Slinkova, O. K. and Patrusova, A. M. "Evolution of Production Management and its Characteristics in the Service Industries", *Research Result. A series of Business Technology and Service*, 2015, 1, pp. 67-75.

Yakovenko, N.Yu. (2015), "Kadrovyye kontrolling v sisteme upravleniya personalom", *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej "Economy, Państwo i Prawo. Naukowe Wyszukaj"*, War-

szawa: Wydawca: Sp. z.o.o. «Diamond trading tour», pp. 12-15.

Yakovets, Y. (2012), "Prospects for the development of modern civilization (results of the conference "Rio + 20")", *Sustainable innovative development: design and management*, 3 (16), pp. 9-15.

Yasenok, S. N. (2011), "Regional problems of tourism development in modern conditions (on the example of Belgorod region)", *Turistichni business: svitovi trends that naconal of priorities*, materials V Minar. Sciences.-pract. conf. Harku, 15 quinia, Henna im. V. N. Karana, Kharkiv, pp. 150-153.

Yasenok, S. N. and G. Shumskaya (2012), "Balanced scorecard as a tool of strategic company development", *The Scientific community of students of the XXI century: proceedings of the third stud. Intern. highest level. scientific.-pract. Conf.* Novosibirsk, may 23, 2012, P. assots. consultants. Novosibirsk, pp. 29-33.

Yegorshin, A.P. (2011), *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti*, Uchebnoye posobiye, 378 p.

Данные об авторах

Нежелъченко Елена Васильевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Ясенюк Светлана Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Яковенко Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономики АПК

Information about the authors

Elena V. Negelchenko, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of International Tourism and Hotel Business

Svetlana N. Yasenok, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of International Tourism and Hotel Business

Natal'ya Yu. Yakovenko, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Economic Theory and Economics of Agribusiness