

УДК 65.011: 911.375(477):004.67:330

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЗА УМОВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

НАДТОЧІЙ Ірина¹, КРАМАРЕНКО Ірина², ГРИШИНА Наталія³

¹ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

<https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>

² Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

<https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

³ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

<https://orcid.org/0000-0003-1768-750X>

Процеси прискореної цифровізації туристичної індустрії потребують постійної уваги, враховуючи виклики сьогодення та швидкість появи нових цифрових технологій, темпи їх розвитку і розповсюдження. Основним критерієм задоволеності споживача туристичної послуги є безпека, та максимальний вибір при мінімальних зусиллях, персональних підхід. Необхідно зазначити, що туристичну індустрію характеризує високий цифровий потенціал. Впровадження інноваційних технологій може бути ефективним лише в тому разі, якщо будуть враховані особливості туристичної галузі, яка має ряд специфічних особливостей. Визначено підходи до побудови системи управління персоналом туристичної індустрії, що дозволяє забезпечити діагностику суб'єктів галузі за ступенем готовності до цифровізованого управління персоналом, сформулювати цифрову платформу управління персоналом, провести аналіз і дати оцінку ризиків безробіття та соціальної напруженості цифровізованого управління. Визначено, що використання HR-метрики дозволяє не виміряти той чи інший HR-процес, але її оцінити ефекти його впливу на процес формування трудового потенціалу. Досліджено концепцію формування системи управління персоналом туристичної індустрії в умовах цифрових трансформацій. управління процеси та цифрові навички персоналу. Здійснено формування тактичного та стратегічного підходів до побудови системи управління персоналом у цифровому форматі, що базується на використанні інструментів реалізації. Запропоновано систему управління персоналом у цифровому форматі, що складається з трьох етапів. На першому етапі здійснюється діагностика та визначення цілей розвитку системи управління персоналом. На другому етапі формування цифрової платформи управління персоналом. На заключному етапі здійснюється оцінка результатів та ризиків розвитку системи управління персоналом у цифровому форматі. Визначено про багатостадійність та багатозадачність формування системи управління персоналом у HR форматі. Її реалізація дозволить оптимізувати робочі процеси управління, накопичити дані щодо кадрових процесів і результатів їх завершення, що формулюються, а також сформувати необхідний рівень компетенцій співробітників для виконання поставлених завдань. Однак масштабність реалізації, пов'язана з багатьма складнощами та ризиками, як безробіття та зростаючою соціальною напруженістю, які також необхідно враховувати.

Ключові слова: HR-технології, HR-автоматизація, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, HR-метрика, управління персоналом, цифрове суспільство та економіка.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-9>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Туристична індустрія є одною із сфер діяльності, яка найбільшою мірою залежить від розвитку цифрових HR-технологій. Найчастіше її інтерпретують як один із найбільших та найбільш швидко розвиваються секторів економіки, що має високий мультиплікативний ефект і забезпечує оптимальне використання всіх ресурсів у їхній взаємній єдності, що у свою чергу створює перспективні можливості значного посилення конкурентних переваг.

Однак, на сьогоднішній день туристична галузь зіткнулася з низкою глобальних викликів, і в першу чергу спричинених цифровою трансформацією, а також наслідками пандемії ковід 19 та вторгнення РФ на територію України.

Умови війни значно змінили споживачий підхід туристів, війна стала причиною для туристів бути більш обережними і уважними щодо своєї безпеки. Вони стали приділяти більше уваги докладному аналізу потенційних місць відпочинку, рейтингам безпеки та рекомендаціям. Туристи зосередилися на відвідуванні місць, які раніше могли бути забутими, але які тепер більш популярні. Наприклад, деякі регіони можуть стати популярними через віддаленість від зони конфлікту. Також в Україні з'явився новий вид туризму «волонтерський туризм». Значно зросла екологічна свідомість туристів. Вони стали більш обізнані щодо екологічних наслідків своїх подорожей та стали шукати способи подорожувати більш екологічно.

Кожного року споживачі туристичних послуг по всьому світі, все частіше користуються цифровими платформами для замовлення перельотів, проживання, страхування та інших послуг у сфері туризму. Туристична індустрія адаптується до нових тенденцій, розширили онлайн-послуги (бронювання турів, готелів, покупка квитків, оформлення «зеленої карти» та медичного страхування), започатковують цілодобову підтримку для туристів, які потребують допомоги. Проте, криза по суті справи є своєрідним поштовхом до можливостей подальшого інклюзивного та сталого розвитку туризму, відпочинку та подорожей.

Держава розглядає туризм як важливу складову економіки та соціально-економічної сфери і надає його розвитку особливе значення. В регіональних програмах розвитку туризму велику увагу приділяється проблемам розвитку кадрів туристичної індустрії, цифровізації управління у сфері туризму. У цих умовах ефективна система управління персоналом набуває першорядного значення. Висока якість послуг, посилення цифровізації бізнес-процесів та цифрової грамотності супроводжується новими високими вимогами до персоналу як одного з основних ресурсів соціально-економічного розвитку [1].

У більшості сучасних досліджень у галузі методологічних основ управління персоналом туристичної індустрії увага переважно зосереджувалась на технологіях управління, їх розвитку та вдосконаленні, а проблема переходу до використання HR управління до теперішнього часу залишається відокремленою та дослідженою фрагментарно.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку туристичної індустрії як таку сферу діяльності, яка найбільшою мірою залежить від розвитку цифрових HR-технологій розглядалися в працях: Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Стегней М. І., Стройко Т. В. та ін., питання особливостей розвитку туристичної галузі в Україні під час війни продовжують вивчатись. Проте нові виклики та перспективи функціонування туристичної індустрії ставлять нові вимоги до пошуку підходів до формування системи управління персоналом туристичної індустрії за умов цифрових трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є визначення підходів до формування системи управління персоналом туристичної індустрії за умов цифрових трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система управління персоналом з позицій цифрових трансформацій тісно пов'язана з використанням сучасних методик та алгоритмів управління персоналом, застосуванням інформаційних баз даних та хмарних технологій, що дозволяють формалізувати управлінські процеси та цифрові навички персоналу.

При цьому рамки цифрових трансформацій, ефекти цифрового управління та вектори їх розвитку, як правило, відрізняються щодо діяльності різних суб'єктів господарювання. Тим не менш, розробка концептуальних підходів, пов'язаних з перетворенням системи управління персоналом на цифрові HR-технології, створюють наукову концепцію результативності та реального переходу до HR управління, беручи до уваги процеси наростання тенденцій цифровізації основних бізнес-процесів в туристичній індустрії.

Базовими аспектами побудови системи управління персоналом, на нашу думку, є цілі, підходи, інструменти та методи.

Щодо трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації, представимо наукове обґрунтування наступним базовим поняттям системи.

Мета цифровізації управління персоналом полягає у повсюдному впровадженні цифрових технологій, що передбачають зміни в підсистемах планування, рекрутингу, оцінки, навчання, мотивації та інформаційного забезпечення з метою підвищення результативності та ефективності основних бізнес-процесів індустрії гостинності.

Важливо, що з одного боку цілю цифровізації системи управління персоналом є наслідком потреб цифрової економіки, з іншого боку – цифрові трансформації в управлінні персоналом, об'єктивно залежать від ступеня готовності суб'єктів туристичної індустрії до їх впровадження. Таким чином, при побудові системи управління персоналом і першу чергу формуються процеси діагностики готовності до цифрових трансформацій, визначення векторів пріоритетів у відношенні функціональних підсистем та стратегічних орієнтирів.

2. Наступним базовим поняттям дослідження системи управління персоналом в цифровому форматі можуть бути основні підходи до трансформації функціональних підсистем управління персоналом на основі цифрових технологій, тобто є технології, що представляють собою сучасні системи, побудовані на основі цифрового формату з метою підвищення ефективності діяльності персоналу в підсистемах: планування, підбора і найма, оцінки, адаптації, мотивації та соціального регулювання.

Основні підходи до вивчення системи управління в умовах цифровізації можуть бути тактичними і стратегічними. Вибір даних підходів опирається на той факт, що за останні роки

відбулося зміна відносин до трудових ресурсів туристичної індустрії на сторону переходу категорії «кадри» та «трудова ресурси» до категорії «персонал», який слід оптимально та ефективно формувати та використовувати, а також створювати умови для його розвитку у суворій відповідності зі стратегією суб'єктів туристичної індустрії.

Тактичний підхід до HR управління персоналом виходить із представлення системи управління у вигляді підсистеми, що характеризує оцінку ступеня готовності до впровадження цифрових технологій: HR-автоматизації, Smart-рекрутингу, HR-маркетингу, електронного навчання.

Стратегічний підхід до управління персоналом в рамках HR формату – це багатоетапний і багатоаспектний процес, що включає в себе як забезпечення підприємства необхідним персоналом у відповідності з ціллю стратегічного розвитку, його цифрову грамотність на кожному етапі трансформації основних бізнес-процесів, так і сценарне прогнозування управлінських ефектів та ризик які при цьому виникають.

Таким чином Стратегічний підхід дозволяє відповісти на питання «що робити для формування системи управління персоналом в цифровому форматі?», а тактичний підхід зав'язано на питання «якими способами або технологіями це створювати?» (рис. 1).

3. Основним інструментом трансформації системи управління персоналом у HR формат пропонується використовувати універсальну цифрову платформу, яка б забезпечувала доступність застосування та експлуатації суб'єктами туристичної індустрії процесів просування, подальшого розвитку та вдосконалення персоналу. Під цифровою платформою розуміється цифрові технології, які дозволяють здійснювати сервісне взаємодія під управлінням персоналом туристичної індустрії.

Платформенний підхід дозволяє включати канали інформації, центри управління і формовані бази інформації з персоналу.

4. Як методи побудови системи управління персоналом туристичної індустрії, вважаємо доречним, застосувати методи моделювання, зокрема імітаційне моделювання, що зумовлено складністю відображення всіх можливих траєкторій розвитку процесів управління персоналом.

Імітаційне моделювання при побудові системи управління персоналом у HR форматі можна застосовувати у випадках, коли існує необхідність імітувати розвиток системи в часі, розглядаючи різні можливі сценарії її розвитку при зміні зовнішніх та внутрішніх умов. До класичних методів імітаційного моделювання відносяться метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло), статистичне імітаційне моделювання, когнітивне моделювання, застосування яких дозволяє визначити ефекти цифрового управління персоналом індустрії гостинності [2].

Розглянувши базові системи управління персоналом, стає можливою побудова самої системи управління персоналом у HR форматі за такими функціональними блоками (рис. 2):

- 1 блок – діагностика та визначення цілей розвитку системи управління персоналом;
- 2 блок – формування цифрової платформи управління персоналом як базису системи;
- 3 блок – результати та ризики розвитку системи управління персоналом у цифровому форматі.

Перший функціональний блок «Діагностика та визначення цілей розвитку системи управління персоналом у цифровому форматі» включає:

Діагностику суб'єктів туристичної індустрії за рівнем готовності до HR управління персоналом. В умовах економічної динаміки одним з драйверів розвитку є впровадження HR-технологій у різні галузі та сфери економічної діяльності, зокрема в туристичну індустрію. Говорячи про формування системи управління персоналом у HR форматі, першочерговою є розробка відповідного методичного підходу для оцінки ступеня готовності суб'єктів різного рівня до впровадження цифрових технологій.

2. Аналіз «персонал-цифровізація» підприємств туристичної індустрії. Цифрові (Digital) технології є сучасними системами, побудованими на основі цифрового формату з метою підвищення ефективності діяльності персоналу в підсистемах планування, підбору та найму, оцінки, адаптації, мотивації та соціального регулювання.

Стосовно HR управління персоналом, digital-технології в більшості випадків, засновані на моделі «персонал-цифровізація», що відповідає механізму та методам спілкування співробітників з цифровими системами за напрямками рекрутингу, оцінка персоналу, його навчання та мотивація.

3. Формування векторів пріоритетів у межах аналітичних блоків HR управління персоналом туристичної індустрії. Раціональність застосування цифрових технологій в туристичній індустрії може бути здійснена за допомогою розгляду кожної технології у вигляді аналітичного блоку (HR-автоматизація; HR-маркетинг; Smart-рекрутинг; Електронне навчання) з подальшою розробкою та апробацією системи індексних показників оцінки HR-процесів туристичної індустрії.



Рис. 1. Тактичний та стратегічний підходи до побудови системи управління персоналом у цифровому форматі

Метою створення індексних показників є розробка інформаційно-аналітичного інструменту, який можна буде використовувати з метою розробки та коригування управлінських впливів на створення та розвиток кадрового потенціалу підприємств туристичної індустрії та виявлення пріоритетних інструментів HR управління персоналом, що відповідають критеріям раціональності їх застосування.

Другий функціональний блок «Формування цифрової платформи управління персоналом, як базису системи» полягає в аналізі інформаційних каналів і процесів управління персоналом з подальшим формуванням універсальної цифрової платформи, що включає в себе канали інформації, центри управління та бази інформації, що формуються з персоналу туристичної індустрії. Завдяки накопиченню та подальшому аналізу інформації, з'являється можливість відстежувати дані щодо кількості кандидатів на вакантні посади, якості найму, залучення співробітників та привабливості компанії для претендентів, плинності персоналу та середнього стажу роботи співробітників, ефективності пошуку кандидатів та просування внутрішніх кандидатів на ключові посади.

Як інструментарію вивчення інформаційних каналів та процесів управління персоналом туристичної індустрії великий інтерес представляють методики моделювання [3].

Більшої популярності набуває імітаційне моделювання, що з складністю відображення всіх можливих траєкторій розвитку процесів управління персоналом. Імітаційне моделювання застосовується у випадках, коли необхідно врахувати причинно-наслідкові зв'язки, нелінійність, стохастичні змінні, коли є потреба імітувати розвиток системи в часі, розглядаючи різні можливі сценарії її розвитку при зміні зовнішніх та внутрішніх умов.



Рис. 2. Система управління персоналом у цифровому форматі

До класичних методів імітаційного моделювання належать метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло), статистичне імітаційне моделювання, когнітивне моделювання [2].

Для докладнішого розгляду безпосередньої реалізації процесів «Управління персоналом туристичної індустрії» припустимо таке:

1. Вхідним процесом виступає потреба у кваліфікованому персоналі.
2. Елементами та ресурсами процесу управління персоналом виступають: матеріальні, технічні та фінансові ресурси; методики наукового управління персоналом, що формують регламент процесу управління.
3. Вихідним процесом виступає досягнутий рівень реалізації потенціалу працівників.

До вхідних параметрів можна визначити необхідну потребу в персоналі в кількісному та якісному співвідношенні при врахуванні наявності цифрової грамотності співробітників, високої активності, гнучкості та продуктивності. Наслідком буде зростання трудового потенціалу кожного співробітника, залученого в цифрову трансформацію основних бізнес-процесів туристичної індустрії.

Однією з умов цифровізації системи управління персоналом з позиції стратегічної підсистеми управління є необхідним доповнення кожного підпроцесу управління елементами цифрових технологій.

Деталізуючи процес управління персоналом туристичної індустрії, виділимо під-процеси основних блоків процесів у системі управління персоналом туристичної індустрії у сфері планування, обліку, розвитку, оцінки та мотивації. Деталізація, заснована на застосуванні цифрових трансформацій, представлена на рис. 3.

У блоці такого процесу як «Планування персоналу на основі використання інформаційних систем» слід визначити потребу підприємств туристичної індустрії у необхідному персоналі, враховуючи високий та низький сезон за кількісним та якісним складом за допомогою пошуку та аналізу інформаційних потоків та цифрових баз даних. Цей блок схильний до корекційних процесів з огляду на необхідність залучення додаткового персоналу через його брак або наявність вакансій, або для реалізації нових бізнес-процесів, викликаних цифровими трансформаціями.

Блок процесу «Автоматизація процедур, пов'язаних з урахуванням персоналу» ґрунтується на процедурах діловодства шляхом розробки та впровадження цифрових технологій та баз даних.

У блоці такого процесу як «Планування персоналу на основі використання інформаційних систем» слід визначити потребу підприємств туристичної індустрії у необхідному персоналі, враховуючи високий та низький сезон за кількісним та якісним складом за допомогою пошуку та аналізу інформаційних потоків та цифрових баз даних.

Цей блок схильний до корекційних процесів з огляду на необхідність залучення додаткового персоналу через його брак або наявність вакансій, або для реалізації нових бізнес-процесів, викликаних цифровими трансформаціями.

Блок процесу «Автоматизація процедур, пов'язаних з урахуванням персоналу» ґрунтується на процедурах діловодства шляхом розробки та впровадження цифрових технологій та баз даних.

Блок процесу «Оцінка діяльності персоналу на основі інформаційних систем та обміну даних» передбачає оцінку ефективності, продуктивності та творчої ініціативи працівників підприємства на базі модуля накопичення інформаційних баз даних особистісних характеристик та професійних компетенцій працівників з метою ухвалення ефективних управлінських рішень. Інформаційні бази даних при цьому формуються як у частині внутрішньої системи підприємства, так і по відношенню до клієнтської бази, що інтегрує масив даних про споживачів туристського продукту. У частині внутрішньої системи даний блок реалізується за допомогою оцінки індивідуальних виробничих процесів співробітників, їх аналізу для подальшої розробки концепцій мотивації та стимулювання роботи персоналу.

Блок процесу «Розробка концепції мотивації та стимулювання праці з використанням інформаційних систем» полягає у вивченні інформації як по кожному співробітнику окремо, так і по колективу в цілому. В результаті на виході отримуємо розроблену «картку посади» для кожного співробітника, аналіз його сильних та слабких сторін та необхідних якостей.

Блок процесу «Розвиток персоналу з урахуванням компетентнісного підходу» передбачає комплекс заходів, вкладених у вдосконалення підготовки персоналом за умов цифрових трансформацій бізнес-процесів, тобто відбувається підтягування професійних даних до вимог і викликам цифровізації.

Залежно від реалізованого рівня цифрових трансформацій та компетенцій співробітників можуть вводитися нові процеси та підпроцеси.

Реалізація даних блоків процесів та їх інформаційних потоків може бути реалізована на базі універсальної цифрової платформи, бази даних якої формуються центрами управління за допомогою інформаційних каналів.

Третій функціональний блок «Результати та ризики розвитку системи управління персоналом у цифровому форматі».

1. Розрахунок та аналіз HR-метрик для цілей цифрового управління персоналом за обраними напрямками.

HR-метрики - це, по суті, методи та показники, що дозволяють не тільки контролювати або вимірювати HR-процеси, але й оцінювати управлінські ефекти в тісному взаємозв'язку з основними бізнес-процесами туристичної індустрії. До таких метрик, які враховують особливості туристичної індустрії можна віднести такі як середній час проживання гостя, коефіцієнт використання номерного фонду, середня вартість готельного місця, коефіцієнт використання максимальної пропускної здатності засобів розміщення. Основні групи метрик формуються з можливості визначення ефективності діяльності як співробітників, так і споживачів з метою визначення ефектів HR управління.

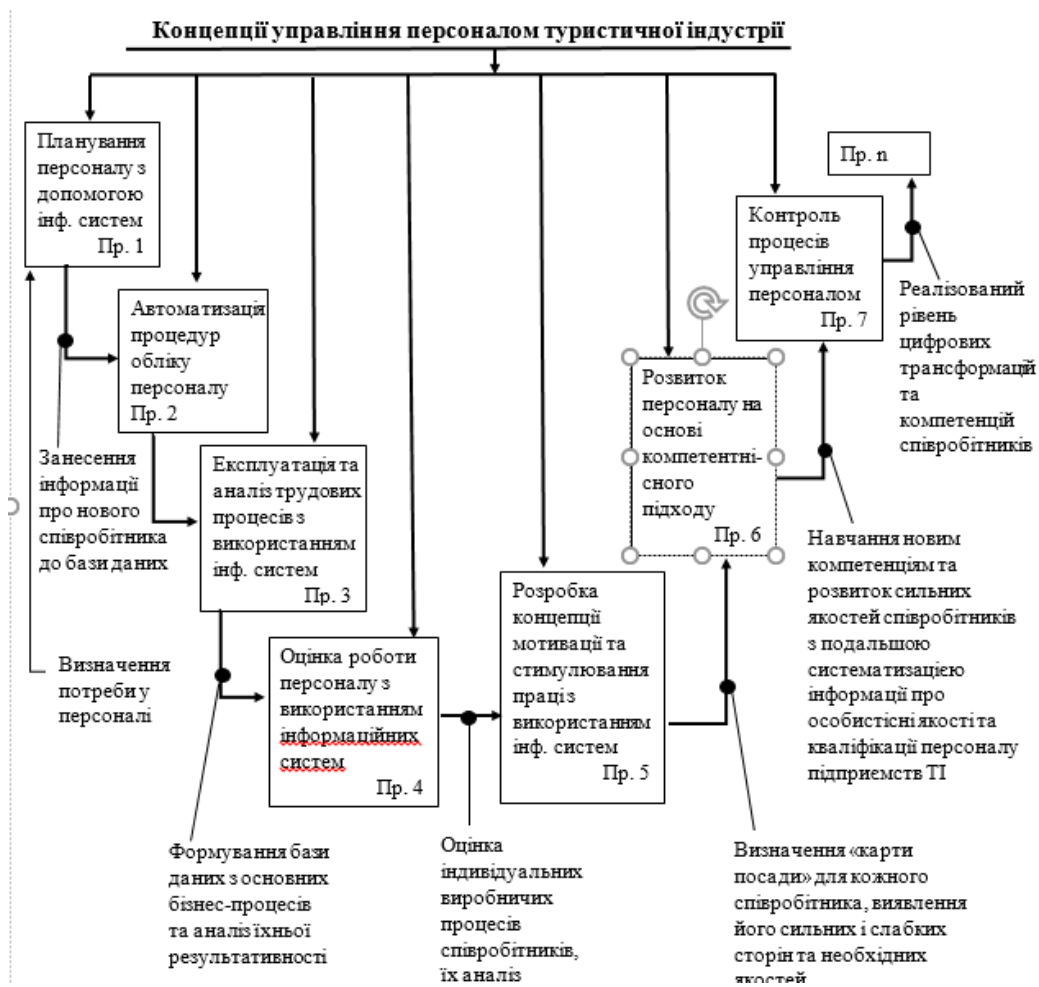


Рис. 3. Трансформація блоків процесів системи управління персоналом туристичної індустрії

Говорячи про формування системи управління персоналом туристичної індустрії в HR форматі, можна виділити чотири основні напрямки оцінки ефектів HR управління:

- організаційна ефективність;
- у сфері оплати праці та ефективності утримання співробітників та клієнтів;
- ефективність у сфері рекрутменту та введення на посаду;
- у сфері навчання та розвиток співробітників.

2. Сценарне прогнозування управлінських ефектів управління персоналом туристичної індустрії за умов цифровізації. Аналіз отриманих значень індексів за напрямками «Організаційна ефективність», «Оплата праці та ефективність утримання співробітників», «Ефективність рекрутингу та вступу на посаду», «Навчання та розвиток співробітників» та тенденцій їх зміни дозволяє розглянути можливі сценарії модернізації процесу управління персоналом туристичної індустрії: мінімальної, помірної та оптимістичності.

3. Розрахунок та аналіз ризиків безробіття та соціальної напруженості в умовах цифровізації системи управління персоналом туристичної індустрії. Цифрова трансформація процесів управління персоналом, впливає ринку праці, трансформацію його структури, сприяє появі нових форматів зайнятості, впливає процеси вивільнення трудових ресурсів, провокуючи цим соціальну напруженість і посилюючи ризики безробіття.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розкрито основні складові концепції формування системи управління персоналом туристичної індустрії в умовах цифрових трансформацій. Здійснено формування тактичного та стратегічного підходів до побудови системи управління персоналом у цифровому форматі, що базується на використанні інструментів реалізації. Запропоновано систему управління персоналом у цифровому форматі, що складається з трьох етапів. На першому етапі здійснюється діагностика

та визначення цілей розвитку системи управління персоналом. На другому етапі формування цифрової платформи управління персоналом. На заключному етапі здійснюється оцінка результатів та ризиків розвитку системи управління персоналом у цифровому форматі.

На підставі вищевикладеного, можливо стверджувати про багатоетапність та багатозадачність формування системи управління персоналом у HR форматі. Її реалізація дозволить оптимізувати робочі процеси управління, накопичити дані щодо кадрових процесів і результатів їх завершення, що формуються, а також сформуванню необхідний рівень компетенцій співробітників для виконання поставлених завдань. Однак масштабність реалізації, пов'язана з багатьма складнощами та ризиками, як безробіття та зростаючою соціальною напруженістю, які також необхідно враховувати.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Каб. Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#T>
2. Іртишева І.О. Побутова інноваційних моделей регіональної агропродовольчої сфери та інтеграційної основи. Економіка АПК. - 2009. - №9. С.39-43.
3. Крамаренко І. С., Бойко Є. О., Гришина Н. В., Арчибісова Д. О. Імітаційне моделювання розвитку ресурсного потенціалу регіональної просторово-економічної системи в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 273 – 279.
4. Задорожня В. А. Цифровізація бізнесу: необхідність та основні проблеми її впровадження. *Діджиталізація бізнесу: сьогодення і майбутнє*. матеріали Круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). Київ: «Хай-Тек Прес», 2021. С. 21–25.
5. Irtysheva I., Pavlenko O., Kramarenko I., Boiko Y., Chumakova K., Hryshyna N., Ishchenko O., Zubko A. Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International. *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2023. Vol. 34. Issue 1. P. 1–11.
6. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Видавництво “Заповіт”, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
7. Машіка Г. В., П'ятка Н. С. Особливості функціонування суб'єктів туристичної індустрії в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1833>.

REFERENCES:

1. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv schodo ii realizatsii. Rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy. (2018). [On the approval of the Concept of the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation. Order of the Cabinet of Ministers. of Ministers of Ukraine]. No 67 dated January 17, 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#T>
2. Irtysheva I.O. (2009) Household innovative models of the regional agro-food sector and the integration basis. *Economy of the agricultural sector*. No. 9. P.39-43.
3. Kramarenko I. S., Boyko E. O., Gryshina N. V., Archibisova D. O. (2022). Imitations of modeling the development of the resource potential of the regional spatial-economic system in the conditions of martial law and post-war recovery. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 7. No. 3. Pages 273-279.
4. Zadorozhnyia, V. A. (2021). «Digitization of business: necessity and main problems of its implementation». *Didzhitalizatsiia biznesu: s'ohodennia i majbutnie* [Digitalization of business: present and future]. Materials of the Round Table (Kyiv, 28th January, 2021). Kyiv: Khaj-Tek Pres, pp. 21–25.
5. Irtysheva, I., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Boiko, Y., Chumakova, K., Hryshyna, N., Ishchenko, O., and Zubko, A. (2023). «Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International». *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Vol. 34, Issue 1, pp. 1–11.
6. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsial'ni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. (2020). Vydavnytstvo «Zapovit». Kyiv. Ukraine. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
7. Mashika G. V., Pyatka N. S. (2022) Peculiarities of the functioning of the subjects of the tourism industry in the conditions of war. *Economy and society*. No. 44. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1833>.

A CONCEPTUAL APPROACH TO THE FORMATION OF THE STAFF MANAGEMENT SYSTEM OF THE TOURISM INDUSTRY UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

NADTOCHII Iryna, KRAMARENKO Irina, HRYSHYNA Nataliya
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

The processes of accelerated digitalization of the tourism industry require constant attention, taking into account the challenges of today and the speed of the emergence of new digital technologies, the pace of their development and distribution. The main criterion for the satisfaction of the tourist service consumer is safety, maximum choice with minimal effort, and a personal approach. It should be noted that the tourism industry is characterized by high digital potential. The implementation of innovative technologies can be effective only if the peculiarities of the tourism industry, which has a number of specific features, are taken into account. Approaches to the construction of a personnel management system for the tourism industry have been determined, which allows for the diagnosis of industry subjects according to the degree of readiness for digitalized personnel management, to form a digital personnel management platform, to analyze and assess the risks of unemployment and social tension of digitalized management. It was determined that the use of HR-metrics allows not only to measure one or another HR-process, but also to assess the effects of its influence on the process of formation of labor potential. The concept of the formation of the personnel management system of the tourism industry in the conditions of digital transformations has been studied. management processes and digital skills of staff. The formation of tactical and strategic approaches to the construction of a personnel management system in a digital format, based on the use of implementation tools, was carried out. A digital personnel management system consisting of three stages is proposed. At the first stage, diagnosis and definition of goals for the development of the personnel management system are carried out. At the second stage of the formation of a digital platform for personnel management. At the final stage, the results and risks of the development of the personnel management system in a digital format are assessed.

The multi-stage and multi-tasking nature of the formation of the personnel management system in the HR format has been determined. Its implementation will make it possible to optimize management work processes, to accumulate data on personnel processes and the results of their completion, which are being formed, as well as to form the necessary level of competences of employees to perform the assigned tasks. However, the scale of implementation is associated with many complexities and risks, such as unemployment and growing social tensions, which also need to be taken into account.

Keywords: HR technologies, HR automation, Smart recruiting, HR marketing, HR metrics, personnel management, digital society and economy.