

ISSN 2079-620X

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЕРИЯ
ВЕСТНИКА ЕНУ ИМЕНИ
Л.Н. ГУМИЛЕВА

ECONOMIC SERIES OF THE
BULLETIN OF THE
L.N. GUMILYOV ENU

Л.Н. ГУМИЛЕВ АТЫНДАҒЫ
ЕҰУ
ХАБАРШЫСЫНЫҢ
ЭКОНОМИКА СЕРИЯСЫ

№ 1•2018

2010 жылдан бастап шығады
Издается с 2010 года
Founded in 2010

Жылына 4 рет шығады
Выходит 4 раза в год
Published 4 times a year

Астана, 2018
Astana, 2018

Бас редакторы
С.Б. Мақыш
э.ғ.д., профессор (Қазақстан)

Бас редактордың орынбасары

А.М. Бакирбекова, э.ғ.к., доцент (Қазақстан)

Редакция алқасы

Алибекова Б.А.	э.ғ.к. (Қазақстан)
Байжолова Р.А.	э.ғ.д., проф.(Қазақстан)
Бейсенова Л.З.	э.ғ.к., доцент (Қазақстан)
Егембердиева С.М.	э.ғ.д. (Қазақстан)
Керімбек Ғ. Е.	э.ғ.к., доцент (Қазақстан)
Кемел М.	проф., э.ғ.д. (Қазақстан)
Кирдасинова К.А.	э.ғ.к., доцент (Қазақстан)
Кучукова Н.К.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Мадиярова Д.М.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Майдырова А.Б.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Муталиева Л.М.	э.ғ.к., доцент(Қазақстан)
Никифорова Е.В.	проф.(Ресей)
Санг Кю Ли	проф.(Оңтүстік Корея)
Сембиева Л.М.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Сидорович А.В.	э.ғ.д., проф. (Ресей)
Сыздықбаева Б.У.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Толысбаев Б.С.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Урузбаева Н.А.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)
Шалболова У.Ж.	э.ғ.д., проф. (Қазақстан)

Редакцияның мекенжайы: 010008, Қазақстан, Астана қ., Қ. Сәтпаев к-сі, 2, 408 б.
Тел.: (7172) 709-500 (ішкі 31432)
E-mail: vest_econom@enu.kz

Жауапты хатшы, компьютерде беттеген:
Д. Байтлесова, Е.Изтелеуова, І.Құрманғалиев

Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ хабаршысының экономика сериясы

Меншіктенуші: ҚР БЖҒМ «Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» ШЖҚ РМК

Қазақстан Республикасының Мәдениет және ақпарат министрлігімен тіркелген. 18.02.14ж.

№ 14171-Ж -тіркеу куәлігі

Мерзімділігі: жылына 4 рет.

Тиражы: 15 дана

Типографияның мекенжайы: 010008, Қазақстан, Астана қ., Қажымұқан к-сі,12/1,

тел.: (7172)709-500 (ішкі 31432)

© Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті

Главный редактор
С.Б. Макыш
д.э.н., профессор (Казахстан)

Зам. главного редактора **А.М. Бакирбекова**, к.э.н., доцент (Казахстан)

Редакционная коллегия

Алибекова Б.А.	к.э.н. (Казахстан)
Байжолова Р.А.	проф., д.э.н.(Казахстан)
Бейсенова Л.З.	к.э.н., доцент (Казахстан)
Егембердиева С.М.	д.э.н. (Казахстан)
Керимбек Г. Е.	к.э.н., доцент (Казахстан)
Кемел М.	проф., д.э.н. (Казахстан)
Кирдасинова К.А.	к.э.н.,доцент (Казахстан)
Кучукова Н.К.	проф., д.э.н. (Казахстан)
Мадиярова Д.М.	проф., д.э.н. (Казахстан)
Майдырова А.Б.	проф., д.э.н. (Казахстан)
Муталиева Л.М.	к.э.н., доцент (Казахстан)
Никифорова Е.В.	проф.(Россия)
Санг Кю Ли	проф. (Юж. Корея)
Сембиева Л.М.	д.э.н., проф. (Казахстан)
Сидорович А.В.	д.э.н., проф. (Россия)
Сыздыкбаева Б.У.	д.э.н., проф. (Казахстан)
Толысбаев Б.С.	д.э.н., проф. (Казахстан)
Урузбаева Н.А.	д.э.н., проф. (Казахстан)
Шалболова У.Ж.	д.э.н., проф.(Казахстан)

Адрес редакции: 010008, Казахстан, г. Астана, ул. К. Сатпаева, 2, каб. 408
Тел.: (7172) 709-500 (вн. 31432)
E-mail: vest_econom@enu.kz

Ответственный секретарь, компьютерная верстка:
Д. Байтлесова, Е. Изтелеуова, И. Курмангалиев

Экономическая серия вестника ЕНУ имени Л.Н. Гумилева

Собственник: РГП на ПХВ «Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева» МОН РК

Зарегистрирован Министерством культуры и информации Республики Казахстан. Регистрационное свидетельство № 14171-Ж от 18.02.14 г.

Периодичность: 4 раза в год

Тираж: 15 экземпляров

Адрес типографии: 010008, Казахстан, г. Астана, ул. Кажымукана, 12/1,
тел.: (7172)709-500 (вн.31432)

© Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева

Editor-in-Chief

S.B. Makysh

Doctor of Economic Sciences, Professor (Kazakhstan)

Deputy Editor-in-Chief

A.M. Bakirbekova, Can. of Economic Sciences
(Kazakhstan)

Editorial board

Alibekova B.A.	Can. of Economic Sciences (Kazakhstan)
Baizholova R.A.	Doctor of Economic Sciences, Prof. (Kazakhstan)
Beisenova L.Z.	Can. of Economic Sciences, Assoc.Prof. (Kazakhstan)
Kerimbek G.E.	Can. of Economic Sciences, Assoc.Prof. (Kazakhstan)
Kemel M.	Doctor of Economic Sciences, Prof. (Kazakhstan)
Kirdasinova K.A.	Can. of Economic Sciences, Assoc.Prof.(Kazakhstan)
Kuchukova N.K.	Doctor of Economic Sciences, Prof. (Kazakhstan)
Madiyarova D.M.	Doctor of Economic Sciences, Prof. (Kazakhstan)
Maidyrova A.B.	Doctor of Economic Sciences, Prof. (Kazakhstan)
Mutaliyeva L.M.	Can. of Economic Sciences, Assoc.Prof. (Kazakhstan)
Nikiforova E.V.	Prof.(Russia)
Sembieva L.M.	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Kazakhstan)
Shalbolova U. Zh.	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Kazakhstan)
Sidorovich A.V.	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Russia)
Sung-Kyu Lee	Prof. (South Korea)
Syzdykbayeva B.U.	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Kazakhstan)
Tolysbayev B.S.	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Kazakhstan)
Urusbayeva N.A	Doctor of Economic Sciences , Prof. (Kazakhstan)
Yegemberdiyeva S.M.	Doctor of Economic Sciences (Kazakhstan)

Editorial address:2, Satpayev str., of.408, Astana, Kazakhstan, 010008

Tel.: (7172) 709-500 (ext. 31432)

E-mail: vest_econom@enu.kz

Responsible secretary, computer layout:

D. Baytlessova, Ye.Izteleuova, I. Kurmangaliyev

Economic Series of the bulletin of the L.N. Gumilyov ENU

Owner: Republican State Enterprise in the capacity of economic conduct «L.N.Gumilyov Eurasian National University» Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan Registered by Ministry culture and information of Republic of Kazakhstan. Registration certificate No. 14171-Ж from 18.02.14

Periodicity: 4 times a year

Circulation: 15 copies

Address of printing house: 12/1 Kazhimukan str., Astana, Kazakhstan 010008; tel.: (7172) 709-500 (ext.31432)

МАЗМҰНЫ

Экономикалық теория

Мырзахмет М.К., Бегімбай К.М., Идрисова А.Р., Ротнова В., Каналина А. Қазақстан мемлекеттік университетінің ғылыми, өндірістік және білім беру саласындағы орындау..... 8

Экономика

Байжолова Р.А., Қалдарбек Б.Қ. Шетел мемлекеттері мен Қазақстанда ЭКСПО көрмелерін өткізудің экономикалық әсері..... 19

Жуманова М.Х., Қусаинов Х.Х., Қусаинова Л.И., Есжанова Э.Ж. Ауыл шаруашылығының қазіргі жағдайы және дамуының проблемалары..... 29

Курманов Н.А. Еңбек миграциясы және ақша аударымдары: күн көріс немесе даму стратегиясы?..... 37

Мадиярова Д.М., Базикенова А.Е. Қазақстандағы әуе тасымалдау нарығының қазіргі жағдайы..... 48

Майдырова А.Б. Қазақстан Республикасында қазіргі кезеңдегі ақпараттық-коммуникациялық технологиялары нарығы 62

Хойч А., Бигалимов М.Е. Жаңартылатын энергия көздерінің кешенін дамыту - Қазақстан Республикасының отын-энергетикалық кешенін дамытудың бір жолы..... 73

Финансы

Бозтай А.Б. Инновациялық қызметті қаржыландыру мемлекет экономикасының даму факторы ретінде..... 81

Кучукова Н.К. Қазақстанның бюджет жүйесін тұрақтандыру және фискалдық орталықсыздандыру саясаты экономикалық өсімнің факторы ретінде..... 86

Есеп және аудит

Әлібекова В.А., Бейсенова Л.З., Шахарова А.Е. Тұрақты даму саласындағы корпоративтік есеп беру..... 99

Қасымбек А.Р., Жуматаева Б.А. Бухгалтерлік пен салық есебін ұйымдастырудың ерекшеліктері..... 107

Никифорова Е.В. Заманауи экономикалық субъектісінің қызметінде тұрақты даму тұжырымдамасын енгізудің маңыздылығы 115

Шнайдер О.В. Экономикалық субъектілердің даму тұрақтылығының көрсеткіштерін талдаудың әдіснамалық тәсілдері..... 121

Туризм

Ешенкулова Г.И., Гизатжанова А.Г., Қусаинова А.К. Шекаралық аймақтағы туристік кластердің даму ерекшелігі: аустралиялық жол 129

Омурзаков А.Т. Мейманханалық қызметтерді жетілдіруде интернет маркетингінің құралдарын қолданудың негізгі бағыттары..... 139

Муталиева Л.М., Флек А.А. Қонақ үй бизнесінде персоналды басқарудың заманауи жүйесі 147

Менеджмент

Тұрмаханбетова Ш.Ш. Қазақстандағы инновациялық экономиканы басқарудағы өзекті мәселелер..... 160

СОДЕРЖАНИЕ

Экономическая теория

- Мырзахмет М.К., Бегимбай К.М., Идрисова А.Р., Ротнова В., Каналина А.* Взаимодействие науки, производства и образования в государственных университетах Казахстана 8

Экономика

- Байжолова Р.А., Калдарбек Б.К.* Экономический эффект от проведения выставок ЭКСПО в зарубежных странах и Казахстане..... 19
- Жуманова М.Х., Кусаинов Х.Х., Кусаинова Л.И., Есжанова Э.Ж.* Современное состояние и проблемы развития сельского хозяйства..... 29
- Курманов Н.А.* Трудовая миграция и денежные переводы: стратегия выживания или развития?..... 37
- Мадиярова Д.М., Базикенова А.Е.* Современное состояние рынка авиаперевозок в Казахстане..... 48
- Майдырова А.Б.* Рынок информационно-коммуникационных технологий в Республике Казахстан на современном этапе..... 62
- Хойч А., Бигалимов М.Е.* Развитие комплекса возобновляемых источников энергии - один из путей развития топливно-энергетического комплекса РК..... 73

Финансы

- Бозтай А.Б.* Финансирование инновационной деятельности как фактор экономического развития государства..... 81
- Кучукова Н.К.* Стабилизация бюджетной системы Казахстана и политика фискальной децентрализации как фактор экономического роста..... 86

Учет и аудит

- Алибекова Б.А., Бейсенова Л.З., Шахарова А.Е.* Корпоративная отчетность в области устойчивого развития 99
- Қасымбек А.Р., Жуматаева Б.А.* Особенности организации бухгалтерского и налогового учета..... 107
- Никифорова Е.В.* Значение внедрения концепции устойчивого развития в деятельность современного экономического субъекта..... 115
- Шнайдер О.В.* Методологические подходы к анализу показателей устойчивости развития экономических субъектов..... 121

Туризм

- Ешенкулова Г.И., Гиззатжанова А.Г., Кусаинова А.К.* Особенности развития туристского кластера в пограничном регионе: Австралийская дорога..... 129
- Омурзаков А.Т.* Основные направления использования инструментов интернет-маркетинга для продвижения гостиничных услуг..... 139
- Муталиева Л.М., Флек А.А.* Современная система управления персоналом в гостиничном бизнесе 147

Менеджмент

- Тұрмаханбетова Ш.Ш.* Актуальные вопросы управления инновационной экономикой Казахстана..... 160

CONTENTS

Economic theory

- Myrzakhmet M.K., Begimbay K.M., Idrisova A.R., Rotnova V., Kanalina A.* Interaction of science, production and education in kazakhstani state universities 8

Economy

- Baizholova R.A., Kaldarbek B.K.* The economic effect of the EXPO exhibitions in foreign countries and Kazakhstan..... 19
- Zhumanova M.Kh., Kusainov Kh.Kh., Kusainova L.I., Eszhanova E.Zh.* Modern situation and problems of development agriculture..... 29
- Kurmanov N.* Labour migration and remittances: strategy for survival or development?..... 37
- Madiyarova D.M., Bazikenova A.E.* Current condition of the air transport market in Kazakhstan... 48
- Майдырова А.Б.* The market of information-communication technologies in the Republic of Kazakhstan at the current stage..... 62
- Hoych A., Bigalimov M.E.* The development of a complex of renewable energy sources is one of the ways to develop the fuel and energy complex of the Republic of Kazakhstan..... 73

Finance

- Boztay B.A.* Financing of innovative activity as the factor of economic development of the state.... 81
- Kuchukova N.K.* Stabilization of the budget system of Kazakhstan and policy of fiscal decentralization as a factor of economic growth..... 86

Accounting and Auditing

- Alibekova B.A., Beisenova L.Z., Shakharova A.E.* Corporate reporting in the field of sustainable development..... 99
- Kasimbek A.R., Zhumataeva B.A.* Features of the organization of accounting and tax accounting.... 107
- Nikiforova E. V.* The importance of introducing the concept of sustainable development in the activities of modern economic entity..... 115
- Schneider O. V.* Methodological approaches to the analysis of sustainability indicators of economic entities..... 121

Tourism

- Yeshenkulova G.I., Gizzatshanova A.G., Kussainova A.K.* Features of the development of the tourist cluster in the border region: The Australian road..... 129
- A.T. Omurzakov* Main directions of using internet marketing tools for promotion of hotel services.. 139
- Mutaliyeva L.M., Flek A.A.* Modern management system of personnel in hotel business..... 147

Management

- Turmakhanbetova Sh.Sh.* Topical issues of the management of innovation economy of Kazakhstan..... 160

МРНТИ 06.39.02

Л.М. Муталиева¹, А.А. Флек²

¹Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан

*²Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан
(E-mail: 1mutalieva_leila@mail.ru, 2flek_anatoliy@mail.ru)*

Современная система управления персоналом в гостиничном бизнесе

Аннотация. В условиях рыночной экономики в Республике Казахстан особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия сферы услуг на 99% обеспечивает персонал. Главная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью интеллектуальных ресурсов организации, ее человеческого капитала.

Ежегодно на гостиничном рынке Республики Казахстан появляются десятки новых предприятий, оказывающих услуги по размещению. Уровень сервиса на предприятиях индустрии гостеприимства напрямую зависит от уровня подготовки и практического опыта персонала, поэтому для устойчивого развития гостиничных предприятий необходимо формирование эффективной системы управления персоналом.

В статье выделены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия, одним из которых является процесс кадрового обеспечения. В современной системе управления персоналом главная роль отводится личности работника, знанию мотивационных установок, умению их формировать и направлять действия работников в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией. Большое значение при этом имеет наличие развитой корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к гостиничному комплексу.

Современное формирование системы управления персоналом гостиничного комплекса является необходимым в рыночной экономике и определяет актуальность рассмотрения широкого круга вопросов от набора персонала, его адаптации, обучения до стадии карьерного роста (продвижения сотрудника).

Теоретическая ценность работы заключается в том, что без грамотного управления человеческими ресурсами, гостиничному предприятию невозможно эффективно развиваться. Практическая ценность заключается в возможности использования отечественными гостиницами рекомендаций выработанных в данной статье.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, конкурентоспособность гостиничного предприятия, маркетинг персонала, текучесть кадров, отбор и адаптация персонала, корпоративная культура.

Гостиничный бизнес занимает основное место в международном туризме. На сегодняшний день гостиничная индустрия Казахстана является быстро развивающимся сектором предпринимательства, и находится в стадии динамического роста.

Развитие гостиничной индустрии в республике обусловлено реализацией Стратегии вхождения Казахстана в число 30-ти наиболее конкурентоспособных стран мира, где сфера туризма вместе с гостиничным сектором определена как приоритетная отрасль развития экономики.

На развитие гостиничного бизнеса Казахстана, как и стран СНГ, сильно влияют процессы глобализации, что проявляется в распространении мировых гостиничных цепей. Ежегодно на рынке открываются новые гостиничные комплексы, находящиеся под контролем единого руководства [1].

Помимо сетевых форм организации гостиничного бизнеса, большое развитие получает сегмент малых гостиничных предприятий, где слабо отработана система управления персоналом, что проявляется в низком качестве обслуживания туристов. Конкурентоспособность гостиничного предприятия вне зависимости от формы собственности определяется 4 группами факторов, представленных на рисунке 1.

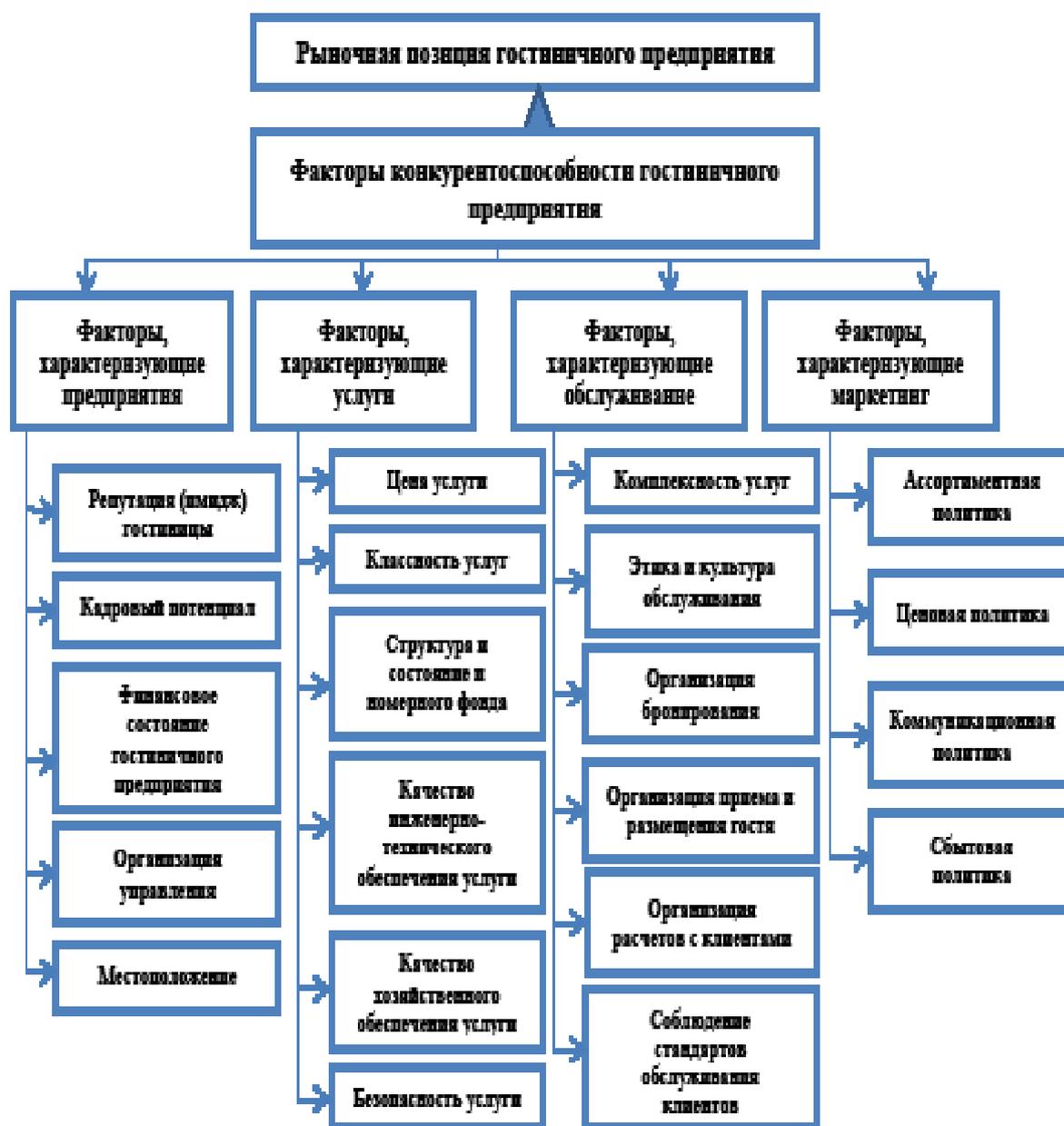


Рисунок 1. Структура факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиничного предприятия

Кроме наиболее очевидных факторов успеха, как расположение, имидж гостиничного предприятия, контроль качества и безопасности гостиничных услуг, конкурентными преимуществами, являются также факторы, связанные с процессом управления кадрами.

На наш взгляд, успех современного гостиничного предприятия зависит в первую очередь от грамотного кадрового менеджмента, правильно выстроенной структуры управления, которая в свою очередь борется с одной из основных проблем современного гостиничного бизнеса - текучестью кадров [2].

Текучесть персонала гостиничного бизнеса представляет собой процесс неконтролируемых организацией увольнений сотрудников, которая связана с нарушением баланса конкурентоспособности внутреннего рынка. Стратегические подходы к процессу регулирования

тенденции текучести персонала заключаются не в удержании сотрудников в организации, а в создании ценностных предложений, создающих конкурентные преимущества. Таким образом, современная концепция, направленная на регулирование текучести персонала, предполагает использование маркетинговых подходов. Они включают в себя разработку системы по регулированию текучести, исходя из признаков ценности самих работников, которая позволяет работодателю апеллировать к ценностям, представляющим для него наибольший интерес. В гостиничном бизнесе норма текучести персонала составляет до 80%.

Нами были изучены основные причины текучести кадров в мировом гостиничном бизнесе, к которым относят:

- низкий уровень заработной платы;
 - отсутствие возможности карьерного роста;
 - не гибкий график работы;
 - неравноправие сотрудников;
- проблемы, связанные с общением в коллективе или гостями [3].

На рисунке 2 произведено разделение персонала на 2 группы, характеризующие процессы текучести в гостиничных комплексах низкой и высокой категории.



Рисунок 2. Причины текучести кадров в гостиничных предприятиях

Одной из причин, которую часто называют увольняющиеся, является низкий уровень заработной платы, которая недостаточно компенсирует затраты труда, связанные с повышенным нервно-эмоциональным напряжением. В гостиницах высокой категории проблема заключается не в низкой заработной плате, а в невозможности применения западной модели управления персоналом без учета ментальности работников.

Высокие показатели оттока персонала, вызваны также такими субъективными причинами, как «по собственному желанию», в связи с прогулами или нарушениями трудовой дисциплины становятся причинами снижения таких производственных показателей организации, как отвлечение квалифицированных специалистов для оказания помощи новым сотрудникам, снижение укомплектованности рабочих мест, ухудшение морально-психологического климата. Все это, в свою очередь приводит к экономическим потерям.

Руководителю гостиничного комплекса при определении потребности в персонале необходимо учитывать коэффициент текучести кадров (1):

$$F = N/M$$

(1)

где N - среднегодовое число увольнений, умноженное на 100;
M - среднегодовая численность персонала.

Очевидно, что руководству необходимо бороться с текучестью кадров, а не оставлять эту проблему без внимания. Удержать хороших работников можно с помощью различных факторов, кроме заработной платы и материальных благ. К ним можно отнести: возможность продвижения по службе; гибкий график работы; высокую оценку необходимости выполняемой работником работы; персонализированную лояльность гостиницы к работнику; преимущества дополнительных льгот (пенсии, оплачиваемые отпуска, и т.д.).

Нами предложены стандартные и нестандартные методы борьбы с текучестью кадров, представленные на рисунке 3, которые могут использовать в своей деятельности казахстанские гостиничные предприятия.



Рисунок 3. Методы борьбы с текучестью кадров в гостиничных предприятиях

Чтобы эффективно управлять персоналом гостиницы, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом предприятия и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. определенной технологии работы с кадрами [4].

В западных гостиничных комплексах внедрены современные системы управления персоналом, в которых главная роль отводится личности работника, знанию мотивационных установок, умению их формировать и направлять действия работников в соответствии с

целями и задачами, стоящими перед предприятием. Большое значение при этом имеет наличие развитой корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к гостиничному комплексу.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха предприятия. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

В системе управления персоналом гостиничного предприятия можно выделить ряд фундаментальных задач:

- управление планированием, использованием работников;
- управление аттестацией персонала;
- управление обучением и развитием персонала;
- управление мотивацией персонала;
- формирование корпоративной культуры в гостиничном бизнесе [5].

Использование только некоторых из этих функций на предприятии не принесет результата, т.к. они представляют собой замкнутую систему и должны реализовываться только в совокупности.

На наш взгляд основной проблемой формирования эффективной системы управления персоналом является более ранний этап, связанный с подбором персонала. В научной литературе данный процесс обозначается как «маркетинг персонала» и представляет собой вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение гостиничного предприятия человеческими ресурсами, которые образуют стратегический потенциал [6].

Общей задачей маркетинга персонала является: анализ рынка труда, выявление спроса на вакансии и предложения работодателей, анализ кадровой политики конкурентов, определение стоимости рабочей силы, выявление новых специальностей, формирование имиджа гостиничного предприятия на рынке труда.

Проблемы подбора персонала высшего и среднего звеньев руководители гостиниц обычно решают самостоятельно - находят в кругу своих знакомых либо через кадровые агентства. Горничных, официантов, барменов, технических и прочих линейных работников преимущественно набирают по объявлениям или через государственную службу центра занятости населения. Возможны также следующие виды поиска из внешних источников: найм по рекомендациям, приглашение «самостоятельных» кандидатов или путем перемагивания.

Наиболее распространенным приемом поиска персонала является размещение в СМИ или электронных ресурсах рекламного объявления об имеющейся в гостинице вакансии. Реклама в периодических изданиях - очень эффективный метод, но дорогой инструмент привлечения персонала [7].

Многие гостиничные предприятия ориентированы на набор студентов или выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью проводятся презентации в профильных вузах и ярмарки вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются уровень квалификации и личностные компетенции, такие как коммуникабельность, решительность, активность, обучаемость, отношение к критике, гибкость мышления и т.д.

Государственные службы занятости позволяют одновременно рассматривать большое количество кандидатов на свободные вакансии предприятия. В настоящее время, многие безработные граждане получают дополнительное профессиональное образование для работы в индустрии туризма и гостиничном бизнесе, что имеет большое значение.

Кадровые агентства предоставляют свою базу данных, как соискателям, так и работодателям. Услуги кадрового агентства за поиск кандидатов оцениваются как трехмесячный размер заработной платы нанятого сотрудника. Неоспоримыми преимуществами работы с кадровым агентством являются услуги временного персонала и лизинга персонала, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной основе.

Подбор персонала гостиницы начинается с определения, какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации. При объявлении об открытии вакансии готовится «Спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат. На каждую вакантную должность в гостинице существует своя должностная инструкция.

В должностной инструкции указаны квалификационные требования, предъявляемые к должности. Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений.

В процессе отбора персонала следует учитывать, что работник современной гостиницы должен:

1. Иметь профессиональную мобильность, позволяющую знать весь процесс оказания услуги гостю, обеспечивать связи между отдельными бизнес-процессами гостиничного обслуживания;

2. Обладать современными знаниями, навыками и опытом работы в сфере гостиничных услуг, умением работы с компьютерными программами, системами безопасности, техникой по уборке помещений и т.д.;

3. Обладать знанием иностранного языка в объеме, позволяющем понимать гостя и вести с ним диалог;

4. Быть готовым к высокой степени нервной и эмоциональной нагрузки, обладать умением уменьшить стресс, с которыми особенно часто сталкиваются работники гостиниц.

Наличие профессиональных знаний и навыков не всегда говорит о соответствии предлагаемой должности. Поэтому необходимо подтвердить соответствие претендента, его возможностей, корпоративной политике гостиницы, стандартам обслуживания гостей.

Можно рекомендовать следующие этапы процедуры отбора кадров:

- установление правил отбора кандидатов на новые и вакантные должности в гостинице, что требует определения профессионального профиля компетентного сотрудника или нормативных положений стандартов гостиницы (управляющей компании);

- первичный отбор (прием максимально возможного числа заявок и резюме от претендентов);

- составление базы данных всех кандидатов (данные собираются на основе анкетирования, пакетов документов кандидатов и пр.);

- собеседование с менеджером по персоналу, тестирование;

- собеседование с руководителем подразделения;

- прохождение испытательного срока;

- прием на работу.

После набора персонала следующим этапом является его адаптация. Адаптация имеет своей целью обеспечить эффективную работу нового персонала с первых дней на гостиничном предприятии. Адаптация персонала в гостиничном предприятии существует в четырех видах:

- 1) организационная адаптация. Персонал получает полную информацию об организации (от истории гостиницы до правил личной гигиены и безопасности);

2) профессиональная адаптация. Работник осваивает технологию работы в подразделении, изучает специфику работы (от состава отдела до работы с компьютерными программами и документами);

3) социально-психологическая адаптация. Принятие сотрудником системы ценностей гостиничного предприятия, которое выражается в выполнении корпоративных стандартов (поведение, внешний вид, обслуживание, разрешение жалоб и конфликтов);

4) социально-физиологическая адаптация. Помогает оценить приспособляемость работника к режиму труда (сменная работа, ночное время), физическим и психофизиологическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, графику работы и отдыха, измерить выносливость и стрессоустойчивость работника.

Наличие и использование программ психологического сопровождения сотрудников на стадии их адаптации не только помогает успешному профессиональному развитию персонала, но и повышает эффективность и производительность трудовой деятельности, а также обеспечивает требуемое для гостиницы качество обслуживания потребителей. В таблице 1 нами предложен ряд мероприятий, направленных на улучшение системы управления персоналом гостиничного предприятия.

Недостатки	Рекомендации	Ожидаемый эффект
Высокие расходы на повышение персонала	Внедрение школы наставничества, активизировать обучение с помощью наставников, которые имеют опыт и умение работать	Улучшение сервиса и минимизация затрат на обучение
«Производственная слепота»	Периодически проводить опрос и мониторить социальные сети и отзывы, для того, чтобы выяснить, какие есть слабые стороны в деятельности персонала	Выявление скрытых недостатков и их устранение
Текучесть кадров	Улучшить мотивацию для сотрудников, которые работают длительный период, созданий дифференцированной системы поощрения в зависимости от стажа работы	Стабильность кадров, улучшение корпоративной культуры
Отрицательное воздействие на климат коллектива	Создание миссии, корпоративных правил этикета и культуры	Обеспечение положительной атмосферы, которая позитивно воздействует на сервис
Большие затраты времени на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений	При приеме на работе основной акцент сделать на уровень знаний и умений претендентов	Обеспечение стабильности в обслуживании и сервисе
Замещение должностей требует затрат времени	Оптимизировать должностные инструкции, определить, какие должности нуждаются в замещении должностей, чтобы не всех обучать	Сокращение непроизводительных потерь времени

Таблица 1 - Рекомендации, направленные на улучшение управления персоналом гостиничного предприятия

Предложенные в таблице мероприятия положительно отразятся на сервисной деятельности гостиничного предприятия и повысят его конкурентоспособность.

Переход к рыночной экономике, внедрение инновационных стратегий обусловили спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить эффективность и конкурентоспособность предприятий [8].

В управленческой практике сформировались два подхода к развитию работников в организациях.

Первый ориентируется на использование уже имеющихся у персонала знаний, способностей и умений с целью получения результата в ближайшее время, при этом расходы на профессиональное обучение рассматриваются как издержки, которые следует сокращать.

Второй подход предполагает развитие человеческих ресурсов как стратегического вида ресурсов, обеспечивающего конкурентные преимущества организации, но требующего долгосрочных инвестиций. Данный подход является, безусловно, более современным, так как для успешного экономического развития сегодня существенное значение имеет не наличие традиционных материальных ресурсов, а прежде всего человеческий интеллект, знания и способности, которые должны «трансформироваться» в новые идеи, инновации, в повышение производительности и качества труда и, следовательно, привести к приращению прибыли и росту конкурентоспособности организации.

Развитие человеческих ресурсов рассматривается как процесс приобретения работниками новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, которые они будут использовать в профессиональной деятельности для решения новых стратегических задач организации [9].

Подготовка и обучение персонала является неотъемлемым элементом формирования цивилизованного современного гостиничного предприятия. По объему внимания, размеру выделяемого бюджета на подготовку и обучение персонала, проработанности системы мотивации персонала можно судить о компетентности инициатора проекта.

Казахстанский рынок образовательных учреждений и центров подготовки и переподготовки персонала предлагает широкий спектр программ, форматов обучения, многообразие предложений форм подготовки и обучения персонала. С другой стороны, часто отмечается оторванность преподавательской базы от реальных потребностей гостиниц, незнание и неумение донести до обучаемых (особенно людей практических специальностей) современные методики, приемы, требования работы, основанные на стандартах.

Более практичными являются программы подготовки и обучения, предлагаемые консалтинговыми компаниями, управляющими корпорациями. Программы данных команд практичны, ориентированы на отработку конкретных стандартов и приемов работы, технологий, поведения. Они, к тому же, лишены излишней академичности и теоретизирования [10].

Как показывает практика, наиболее распространенный вариант обучения персонала гостиницы – тренинговые программы. Тренинг обладает рядом преимуществ – не требует отрыва от работы, может быть рассчитан на краткосрочный период, обладает целевой направленностью на овладение конкретным навыком или областью знаний. Кроме того, тренинги разрабатываются или корректируются под нужды определенной гостиницы, поэтому решают комплекс задач:

- в ходе тренинга обучаемым передаются базовые знания, необходимые для эффективной работы (корпоративные стандарты обслуживания, стандарты технологий работы по созданию гостиничного продукта, обучение работы на рабочих местах АИС, общие навыки по безопасности и т.д.), причем акцент делается на особо актуальных для гостиницы аспектах;
- тренинг обеспечивает повышение общей мотивации, а также мотивирует соблюдение определенных стандартов обслуживания, работу в команде, понимание гостей;
- как вид практико-ориентированного обучения, тренинг позволяет отработать полученные навыки и закрепить полученные знания не только выполнением конкретных работ, но и выполнением домашних заданий, итоговым и промежуточным тестированием;
- заключительный этап тренинга, состоит в оценке полученного уровня подготовки и мотивации персонала, что составляет основу обратной связи о проведенном обучении и его участниках руководителям гостиницы и предложений по дальнейшим шагам развития персонала.

Обязательным элементом является выдача сертификатов о прохождении обучения. К сожалению, далеко не все консалтинговые и тренинговые команды имеют права выдавать

сертификаты установленного образца (обучение 72 часа) в силу отсутствия лицензии образовательного учреждения.

Уже сегодня в казахстанских гостиничных комплексах для достижения целей развития человеческих ресурсов в организационной структуре создаются специализированные подразделения в рамках кадровых служб в виде учебных отделов, центров развития, школ бизнеса, институтов повышения квалификации. В их составе работают специалисты по профессиональному обучению, психологи и социологи, привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора высших учебных заведений. Появляются новые должности: тьютора (методист, консультант); тренера по корпоративному обучению (специалист по тренингам); менеджера-руководителя учебных программ или проектов и т.д.

Корпоративное обучение в отличие от традиционного профессионального обучения имеет свои характерные черты и приоритеты, отражая систему совместно принятых ценностей, убеждений, норм поведения, которые понимаются, одобряются, формируются всеми членами организации как сообществом. Обучающая организация как сообщество включает в себе мощный источник развития человеческих ресурсов и организационных изменений. К стратегически важным направлениям корпоративного развития человеческих ресурсов относится планирование карьеры и управление карьерой сотрудников.

На сегодняшний день арсенал применяемых в управлении персоналом средств, методов и приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах достаточно разнообразен. Современному руководителю гостиничного комплекса необходимо не только грамотно заниматься кадровым планированием, но уметь управлять изменениями, происходящими на предприятии (проводить оптимизацию численности и структуры персонала, структурировать работу сотрудников всех служб, контролировать и оценивать деятельность структурных подразделений и т.д.). Управление персоналом должно обеспечить благоприятную атмосферу, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге персонал гостиничного предприятия должен получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на трудовые отношения, является мотивация труда. Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности, обеспечение систематического роста квалификации.

Особенностью мотивации персонала гостиничных предприятий, является то, что в работе персонала поощряется клиентоориентирование, понимание потребностей клиентов и своевременное их удовлетворение, формирование персоналом отеля дополнительной ценности услуг собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности.

Спектр форм поощрения широк, поскольку зависит только от фантазии управляющих. Это могут быть моральные поощрения, дополнительные отпуска, ценные подарки и другие.

В настоящее время выделен ряд мотивационных мероприятий, наиболее широко используемых в практике управления предприятием индустрии гостеприимства:

- бонусные выплаты;
- льготное питание;
- дополнительные выходные дни;
- корпоративные мероприятия;
- материальная мотивация;
- компенсационный пакет (обучение за счет гостиницы, оплата проезда и сотовой связи, медицинское обслуживание, страхование, оплата жилья и др.).

Развитая социальная политика гостиничного предприятия указывает на то, что в его стратегических целях присутствует не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

В качестве стимулов используют не только поощрительные системы, но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании и тому подобное [11].

Программы мотивации и стимулирования еще недостаточно развиты и популярны в Казахстане. Это вызвано отчасти тем, что у квалифицированных сотрудников изначально очень высокие требования к компаниям. Общественное мнение не придает высокой ценности длительной работе у одного работодателя. На данный момент сменить работу на другую - с «лучшими условиями» - готов в среднем каждый второй сотрудник, что наиболее ярко характеризует невысокую эффективность стимулирующих программ.

Руководству гостиничного комплекса нельзя забывать о понятии «корпоративная культура», которая представляет собой систему ценностей, бездоказательно принимаемую всеми членами коллектива.

Современные руководители и управляющие должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Необходимо создать собственную культуру в гостинице так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Позитивная культура фиксирует ценность гостиничного предприятия как условия реализации саморазвития сотрудников. Негативная - отражает ситуацию, когда работа на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. В гостиницах с негативной культурой отмечается ряд проблем: наличие конфликтов и сплетен, подрывающих имидж гостиничного предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие к руководителям всех уровней управления; высокая текучесть кадров. Поэтому формирование позитивной корпоративной культуры – достаточно важная функция управления персоналом, которой не стоит пренебрегать.

В разных отелях набор функций и их группировка могут различаться. Но в целом этот перечень отражает состав того, что необходимо для эффективного управления персоналом на успешно работающем предприятии гостиничной индустрии.

Таким образом, для повышения эффективности системы управления персоналом необходимым условием является - использование всех функций управления персоналом в совокупности, тесной взаимосвязи. Руководству гостиничных комплексов следует уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке специалистов. Это позволит руководству быстрее и эффективнее реагировать на изменения и снизить проблему текучести и поиска новых кадров.

Список литературы

1. Флек А.А. Тенденции развития рынка гостиничных цепей в Республике Казахстан // Туристская индустрия Казахстана: современное состояние и тенденции развития: Матер. Междунар. конф. – Астана: КазУЭФМТ, 2016. - С.115.
2. Флек А.А. Совершенствование системы внутрифирменного управления гостиничным комплексом категории «4-5 звезд» // Социально-экономическое развитие Казахстана в условиях новой экономической политики: проблемы, вызовы, перспективы», посвященная 75-летию академика НАН РК Сейткасимова Г.С.: Матер. Междунар. конф. – Астана, 2015. С.155.

3. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристский бизнес. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - С.94.
4. Громкова М.Т. Организационное поведение. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008. - С.257.
5. Никольская Е.Ю. Джарруж Ж. Пути совершенствования технологии обслуживания клиентов в гостинице // Общество, наука и инновации: Матер. Междунар. конф. - Уфа, 2015. - С. 149-154.
6. Ковалева Н.И. Никольская Е.Ю. Повышение качества гостиничных услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Научный Вестник МГИИТ. - 2015. - №3. - С. 6-14.
7. Никольская Е.Ю. Ефремова М.Ю. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в гостинице // Инновационная наука. - 2015. - № 7-1 (7). - С. 137-147.
8. Кабушкин Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: учебное пособие / Н.И Кабушкин. - Минск: БРЭУ, 2013. 416 с.
9. HR-PORTAL - сообщества и публикации, Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения 13.05.2018).
10. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса: Формирование кадровой политики гостиничного предприятия. - СПб.: Питер, 2004. - 144 с.
11. Муталиева Л.М. Менеджмент и маркетинг туризма: учебное пособие. – Алматы: «Баспагер» баспаханасы, 2014. – 234 с.

Л.М. Муталиева¹, А.А. Флек²

¹*Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан*

²*Қазтұтынушылародағының Қарағанды экономикалық университеті, Қазақстан*

Қонақ үй бизнесінде персоналды басқарудың заманауи жүйесі

Аннотация. Қазақстан Республикасында нарықтық экономика шарттарында кез келген өндірістің элементтік-экономикалық тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін заманауи персоналды басқару нысандарын практикалық қолдану мәселелері ерекше маңыздылыққа ие болып отыр. Қызметтер саласы кәсіпорны жұмысының табысын 99%-ға персонал қамтамасыз етеді. Персоналды басқарудың басты мақсаты ұйымның зияткерлік ресурстарын, оның адами капиталын жоғары тиімділікпен қалыптастыру, дамыту мен іске асыру болып табылады.

Жыл сайын Қазақстан Республикасының қонақ үй нарығында орналастыру қызметтерін көрсететін ондаған жаға кәсіпорын пайда болады. Қонақжайлылық индустриясы кәсіпорындарындағы сервис деңгейі персоналдың дайындығы мен практикалық тәжірибе деңгейіне тікелей байланысты, сондықтан қонақ үй кәсіпорындарының тұрақты дамуы үшін персоналды басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыру қажет.

Мақалада қонақ үй кәсіпорнының бәсекеге қабілеттілігіне ықпал ететін негізгі факторлар көрсетілген, олардың бірі кадрлық қамту процесі болып табылады. Персоналды басқарудың заманауи жүйесінде жұмыскердің тұлғасына, ынталандыру біліміне, оларды қалыптастыру және жұмыскерлердің әрекетін ұйым алдында тұрған мақсаттар мен міндеттерге сәйкес айқындауға басты назар аударылады. Бұл ретте тұтынушылардың қонақ үй кешеніне бейілділігін арттыратын дамыған корпоративтік мәдениеттің болуы аса маңызды болып отыр.

Қонақ үй кешенінің персоналын басқару жүйесін заманауи қалыптастыру нарықтық экономикада қажет болып отыр және персоналды таңдаудан, оны бейімдеуден, маңсаптық өсу кезеңіне дейін (жұмыскерді ілгерілету) оқыту сияқты ауқымды мәселелерді қарастыру өзектілігін анықтайды.

Жұмыстың теориялық құндылығы адами ресурстарды сауатты басқарусыз мүмкін емес екенінен көрінеді, қонақ үй кәсіпорнының тиімді дамуы мүмкін емес. Практикалық құндылығы отандық қонақ үйлердің аталған мақалада әзірленген ұсынымдарды пайдалану мүмкіндігінен көрініс табады.

Түйін сөздер: қонақ үй бизнесі, қонақ үй кәсіпорнының бәсекеге қабілеттілігі, персоналдың маркетингі, кадрлардың ағындылығы, персоналды іріктеу және бейімдеу, корпоративтік мәдениет.

L.M. Mutaliyeva¹, A.A.Flek²

¹Eurasian national university named after L.N. Gumuleva, Astana, Kazakhstan

²Karaganda Economic University Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan

Modern management system of personnel in hotel business

Abstract. In the conditions of market economy in the Republic of Kazakhstan, particular importance is given to the practical application of modern forms of personnel management, which allow increasing the social and economic efficiency of any production. The success of the enterprise in this service sector is provided by 99% of personnel. The main goal of personnel management is to form, develop and realize with the greatest efficiency the intellectual resources of the organization, its human capital.

Dozens of new companies providing accommodation services annually appear on the hotel market of the Republic of Kazakhstan. The level of service at the hospitality industry enterprises directly depends on the level of training and practical experience of the personnel, therefore for the sustainable development of hotel enterprises it is necessary to form an effective system of personnel management.

The article highlights the main factors affecting the competitiveness of the hotel enterprise, one of which is the process of staffing. In the modern system of personnel management, the main role is assigned to the employee's personality, knowledge of motivational attitudes, the ability to form them and guide the actions of employees in accordance with the goals and tasks facing the organization. Of great importance in this case is the presence of a developed corporate culture, which increases the loyalty of consumers to the hotel complex.

The modern formation of the personnel management system of the hotel complex is necessary in a market economy and determines the relevance of considering a wide range of issues from recruitment, adaptation, training to career development (employee advancement).

The theoretical value of the work lies in the fact that without competent management of human resources, the hotel enterprise can not be effectively developed. Practical value lies in the possibility of using domestic hotels recommendations developed in this article.

Key words: hotel business, competitiveness of the hotel enterprise, personnel marketing, staff turnover, selection and adaptation of personnel, corporate culture.

References

1 Flek A.A. Tendencii razvitiya rynka gostinichnyh cepej v Respublike Kazahstan [Trends in the development of the hotel chain market in the Republic of Kazakhstan]// Turistskaya industriya Kazahstana: sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya: Mater. Mezhdunar. konf. [Tourism Industry of Kazakhstan: Current Status and Development Trends: Mater. Intern. conf.] – Astana: KazUEHFMT, 2016. - S.115.

2 Flek A.A. Sovershenstvovanie sistemy vnutfirmennogo upravleniya gostinichnym kompleksom kategorii «4-5 zvezd» [Perfection of the system of intra-firm management of the hotel complex of the category «4-5 stars»] // Social'no-ehkonomicheskoe razvitie Kazahstana v usloviyah novoj ehkonomicheskoy politiki: problemy, vyzovy, perspektivy», posvyashchennaya 75-letiyu akademika NAN RK Seitkasimova G.S.: Mater. Mezhdunar. konf. [Socio-economic development of Kazakhstan in the context of the new economic policy: problems, challenges, prospects «dedicated to the 75th anniversary of academician of the National Academy of Sciences Seitkasimova GS: Mater. Intern. conf.]. – Astana, 2015. - S.155.

3 Volkov YU.F. Vvedenie v gostinichnyj i turistskij biznes [Introduction to the hotel and tourist business]. - Rostov-na-Donu: Feniks, 2014. - S.94.

4 Gromkova M.T. Organizacionnoe povedenie. 2-e izd., pererab. i dop. [Organizational behavior. 2 nd ed., Revised. and additional]. - M.: YUNITI - DANA, 2008. - S.257.

5 Nikol'skaya E.YU. Dzharruzh ZH. Puti sovershenstvovaniya tekhnologii obsluzhivaniya klientov v gostinice [Ways to improve the technology of customer service in the hotel] // Obschestvo, nauka i innovacii: Mater. Mezhdunar. konf. [Society, science and innovation: Mater. Intern. conf.]. - Ufa, 2015. - S. 149-154.

6 Kovaleva N.I. Nikol'skaya E.YU. Povyshenie kachestva gostinichnyh uslug na predpriyatiyah industrii gostepriimstva [Improving the quality of hotel services at the hospitality industry enterprises] // Nauchnyj Vestnik MGIIТ [Scientific Bulletin of the Moscow State Institute of International Relations]. - 2015. - №3. - S. 6-14.

7 Nikol'skaya E.YU. Efremova M.YU. Metodicheskie podhody k proektirovaniyu organizacionnoj struktury upravleniya v gostinice [Methodical approaches to designing an organizational structure of management in a hotel] // Innovacionnaya nauka [Innovative Science]. - 2015. - № 7-1 (7). - S. 137-147.

8 Kabushkin N.I. Upravlenie gostinitsami i restoranami: uchebnoe posobie [Management of hotels and restaurants: A Training Manual] / N.I Kabushkin. - Minsk: BREHU, 2013. - 416 s.

9 HR-PORTAL - soobshchestva i publikacii, Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru> (data obrashcheniya 13.05.2018) [HR-PORTAL - communities and publications, Access mode: <http://www.hr-portal.ru> (circulation date 13.05.2018)].

10 Nagimova Z.A. Upravlenie personalom na predpriyatiyah gostinichnogo biznesa: Formirovanie kadrovoj politiki gostinichnogo predpriyatiya [Management of personnel at the enterprises of the hotel business: Forming the personnel policy of the hotel enterprise]. - SPb.: Piter, 2004. - 144 s.

11 Mutaliev L.M. Menedzhment i marketing turizma: uchebnoe posobie [Tourism Management and Marketing: A Training Manual]. – Almaty: «Baspager» baspahanasy, 2014. – 234 s.

Сведения об авторах:

Муталиева Л.М. – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Туризм» Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева, Казахстан, г. Астана, ул. Кажымукана, 13.

Флек А.А. – магистр, старший преподаватель, Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9.

Information about authors:

Mutaliyeva L.M. - candidate of economic sciences, associate professor of the department «Tourism» of the Eurasian National University L.N. Gumilev, Kazakhstan, Astana, Kazhymukana, 13.

Flek A.A. - Master, Senior Lecturer, Karaganda Economic University Kazpotrebsoyuz, Kazakhstan, Karaganda, Academitheskaya, 9.