

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

*Д.А. Соколова, К.В. Таранюк к.е.н., доцент кафедри управління імені Олега Балацького*

*Сумський державний університет*

*Анотація. У статті проаналізовано особливості управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах. Зосереджено увагу на підходах до класифікації методів та інструментів управління персоналом. Підкреслено важливість боротьби з помилками та подолання опору персоналу змінам в умовах трансформації системи управління. Зокрема, висвітлено шляхи використання інноваційних методів та інструментів для підвищення ефективності управління персоналом.*

Одним з найважливішим факторів успіху будь-якої справи є її персонал. Особливо це стосується підприємств, які надають послуги. Підприємства сфери послуг, важливість яких сприяє розвитку національної економіки, визнані у всьому світі, в тому числі і готельно-ресторанних комплексах.

Складність управління підприємствами готельно-ресторанних комплексів полягає в непередбачуваності середовища їх діяльності, що потребує використання вдосконалених методів та інструментів управління для досягнення ефективності роботи працівників та господарської діяльності. У цьому контексті особливо важливо підкреслити інноваційний характер діяльності. На думку Р. О. Винничука, економічна діяльність у сучасному світі нині базується на інноваційних знаннях, а сучасне економічне конкурентне середовище розвивається переважно в науково-технологічній сфері. Цей науковець вважає, що сьогодні в Україні підприємства всіх галузей стикаються з дефіцитом кваліфікованих і компетентних кадрів, оскільки ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти в різних вищих навчальних закладах [1, с. 20].

Посилення конкуренції на ринку послуг та швидкі зміни попиту вимагають великої уваги до проблем удосконалення управління організаціями даного сектору. Перш за все, необхідно досліджувати, контролювати та збільшувати попит через диверсифікацію продуктів та окремих послуг, які найкращим чином відповідають потребам споживачів. В умовах сучасної глобальної трансформації підходу до ведення бізнесу особливого значення набуває розробка науково-методичного забезпечення процесу вдосконалення внутрішніх систем управління підприємствами, завдяки чому їх стан може бути адаптований до національних та міжнародних ринкових вимог у сферах сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності.

Важливість вдалого підбору та систематизації методів та інструментів управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах проявляється в їх безпосередньому впливі на результативність та ефективність діяльності підприємства. Кукліна Т. С. та Зайцева В. М. пропонують індивідуальний підхід в цьому питанні та підкреслюють наступне: "Ефективність усієї роботи, що виконується компанією (підприємством), залежить насамперед від ставлення працівників до своєї роботи. Якщо співробітники мають високу компетентність, розуміють свої обов'язки і готові допомагати клієнтам, компанія (підприємство) може досягти високих результатів у маркетинговій діяльності. І навпаки, недбале і безвідповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків і клієнтів компанії завжди буде призводити до незадовільних результатів" [2].

Використання сучасних методів та інструментів управління персоналом має бути орієнтоване насамперед на досягнення цілей компанії, основних завдань, поставлених перед колективом та окремими працівниками. У зв'язку з цим М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик вважають, що в майбутньому промисловість спрямовуватиме управління на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Науковці стверджують, що провідні світові організації вже усвідомили, що для підвищення своєї

конкурентоспроможності на ринку їм необхідно мати професійно підготовлених працівників і серйозно ставитися до питання управління персоналом [3].

Специфіка вибору методів управління персоналом у готелях і ресторанах зумовлена особливостями цього бізнесу: Як зазначають Л. Шморгун та Н. Гладинець, розвиток цієї галузі в Україні відбувається як невід'ємна частина сфери послуг і є стрімким за своїми обсягами та соціально-економічним значенням. Він має тенденцію до зростання. Науковці зазначають, що основу бізнесу формують малі підприємства, які мають короткий життєвий цикл та значну залежність від зовнішніх чинників. Тому питання розробки інноваційних методів управління малими підприємствами в промисловості набуває актуальності в умовах посткризового відновлення економіки з метою створення конкурентоспроможної, високорентабельної та соціально й екологічно відповідальної промисловості [4, с. 35-36].

Управління персоналом в комплексах є різновидом управлінської діяльності, і в її рамках менеджери завжди повинні бути готові адаптуватися до вирішення непередбачуваних ситуацій і кризових ситуацій. У цьому відношенні слід погодитись з В. Ф. Яровим. Він підкреслює, що впровадження сучасних концепцій управління людськими ресурсами в українській сфері послуг, зокрема на підприємствах, гальмується низкою проблем. Науковець перераховує такі проблеми [5, с. 84]:

- Недостатня увага до формування іміджу працівників компанії;
- Недостатня горизонтальна інтеграція найважливіших управлінських функцій, таких як підбір, оцінка, винагорода та розвиток компетенцій працівників
- Недостатнє залучення керівників та працівників до формування та реалізації кадрової та соціальної стратегії і загальної концепції управління персоналом;
- Неадекватна оцінка успіху призводить до зниження ініціативності HR-менеджерів;
- Ігнорування зміни в цінностях персоналу, байдуже ставлення до цілей різних груп працівників та шляхів досягнення цих цілей.

Методи та інструменти управління кадровим потенціалом підприємств готельно-ресторанних комплексів структуровано відповідно до структури їх системи управління. Л. В. Оболенцева та Д. І. Заїка вважають, що система управління кадровим потенціалом підприємства повинна складатися з наступного 1) наявного кадрового потенціалу, 2) вибору заходів щодо розвитку, збереження та реструктуризації кадрового потенціалу відповідно до загальної стратегії підприємства, 3) формування організаційної культури, 4) комплексного контролю та оцінки кадрового потенціалу [6, с. 148].

Проте слід звернути увагу на тезу Н. В. Ващенко про те, що "об'єднання теорії управління підприємством і теорії управління персоналом на основі формування принципів, притаманних і пов'язаних з вищезазначеними категоріями, унеможливило протиріччя в процесі формування підсистем управління персоналом в межах загальної системи "підприємство". Вибір методів управління бізнесом та управлінням персоналом здійснюється керівним органом відповідно до обґрунтованих принципів для успішного розвитку підприємства" [7, с. 101].

Передумовою ефективного формування, розвитку та реалізації потенціалу управління людськими ресурсами готельно-ресторанних комплексів є правильний вибір методів і засобів здійснення управлінських впливів. Як зазначає Т. В. Гринько, успішність реалізації функцій і принципів управління підприємством забезпечується ефективністю використання методів управління. Цей академік підкреслює, що всі методи управління частково доповнюють один одного і використовуються окремо або в різних комбінаціях залежно від специфіки діяльності підприємства. Т. В. Гринько вказує, що методи управління тотожні з основними функціями управління - прогнозуванню, плануванню, мотивації, контролю та регулюванню - і їх застосування забезпечує ефективне

використання ресурсів підприємства та швидке реагування на зміни, що відбуваються під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища [8, с. 14].

Необхідність класифікації методів управління людськими ресурсами на підприємствах пояснюється їх великою кількістю та оперативною зручністю використання окремих класів при розробці стратегій управління. В. В. Смачило та В. Ю. Халіна пропонують використовувати класичний варіант класифікації методів управління, тобто за змістом вони поділяються на соціально-психологічні, економічні та адміністративні. Соціально-психологічні методи за сферою застосування поділяються на соціальні та психологічні, а також організаційні, а адміністративні - на правові та організаційні [9, с. 227].

Успішне та ефективне використання базових та фундаментальних теоретичних засад при роботі з людськими ресурсами забезпечує економічний розвиток менеджменту та стабільне виживання підприємства на економічному ринку. У готельно-ресторанному бізнесі компетентний персонал знизу до верху позитивно впливає на функціонування готелю (ресторану) і дозволяє готелю (ресторану) конкурувати у світовому масштабі в готельно-ресторанному бізнесі.

Основою для використання тих чи інших методів управління персоналом є загальні правила та кадрова політика на підприємстві. Слід зазначити, що в сучасних умовах велика увага приділяється інформатизації управлінських процесів у діяльності підприємства, що впливає і на сферу управління персоналом. У зв'язку з чим можна погодитись з Т.В. Гринько, яка підкреслює, що в умовах посилення конкуренції підприємства змушені застосовувати певні методи управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Враховуючи важливе місце інформатизації в управлінських процесах підприємств, необхідно впроваджувати інформаційні технології для підвищення прибутковості підприємства як необхідну умову підвищення ефективності його діяльності, незалежно від напрямку його діяльності [8, С. 15].

Вибір інструментів та методів управління персоналом залежить від спрямованості процесів, що відбуваються. Так Ю. Маковей стверджує, що управління персоналом в сучасних організаціях забезпечує реалізацію організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних з необхідною виробничою поведінкою кожного працівника та персоналом. Підкреслюється, що це складається з дій, які досягають цілей організації шляхом забезпечення реалізації необхідної виробничої поведінки та організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних з кожним працівником. [10, с. 335]. А на думку М. Бігдана та Ю. Карлика, основними факторами, що підвищують ефективність управління персоналом, є розвиток управлінських теорій, результатом якого є загальне бачення управління персоналом, розуміння ролі окремих осіб у забезпеченні ефективного функціонування організації та аналітична обґрунтованість рішень щодо використання ресурсів [3].

Подолання помилок і недоліків також сприяє підвищенню ефективності управління персоналом компанії. У зв'язку з цим варто погодитись з наступною думкою Л. В. Оболенцевої та Д. І. Заїки: "Своєчасне виявлення недоліків у якості персоналу, постійний їх розвиток і вдосконалення, комплексне управління та оперативне реагування на зміни в галузі - все це і є ефективна система управління персоналом на підприємстві, яка дозволяє компаніям мати власні трудові ресурси і бути конкурентоспроможними на ринку" [6, с. 149].

Розвиток активних дій, спрямованих на зміну способів і засобів управління бізнесом, може наштовхнутися на опір з боку працівників. Погоджуючись з Гаруном О. А., можна вважати, що використання інноваційних методів управління трудовим колективом підприємства може призвести до конфліктних ситуацій через опір працівників до сприйняття нововведень. Тому, перш ніж вносити будь-які зміни в систему управління персоналом, слід провести роз'яснювальне дослідження щодо доцільності впровадження

нових методів управління для досягнення загальних цілей підприємства та цілей окремих працівників [11, С. 124].

Тому для ефективного управління персоналом керівникам необхідно усвідомлювати роль особистості працівника у творчому потенціалі та інноваційному процесі, знати його мотиваційні установки та вміти формувати і спрямовувати їх відповідно до викликів, що стоять перед компаніями у сфері гостинності. Численні дослідження показали, що працівники, які зосереджені лише на прибутку, не схильні до особливої креативності. Відомий дослідник Т. Амабіле сформулював "принцип внутрішньої мотивації креативності", який стверджує, що люди більш креативні, коли їх мотивують не лише гроші, але й інтерес до своєї роботи та задоволення від неї. Тому керівництву слід або переконати працівників, що бажання якнайшвидше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не залучати до роботи працівників, яких цікавить лише дохід.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р. О. Винничук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 19-26
2. Кукліна Т. С. Сучасний стан розвитку туризму в Україні / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36)
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). [http://tourlib.net/statti\\_ukr/bigdan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bigdan.htm)
4. Шморгун Л. Г. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання / Л. Г. Шморгун, Н. І. Гладинець // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2017. – № 12. – С. 35-40.
5. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств / В. Ф. Яровий // Економічний вісник університету. – 2018. – Вип. 39. – С. 82-86.
6. Оболенцева Л. В. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л. В. Оболенцева, Д. І. Заїка // International scientific journal. – 2015. – № 9. – С. 146-149.
7. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 1-2(1). – С. 98-101
8. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39-44.
9. Смачило В. В. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Соціальна економіка. – 2018. – Вип. 56. – С. 222-232
10. Маковей Ю. П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. П. Маковей // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 329-336.
11. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(2). – С. 121-125