

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ

### FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT ESTABLISHMENT

*У статті розглянуто особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. Пріоритетним напрямом вирішення цієї проблеми є застосування новітніх механізмів стратегічного управління. Це зумовлює потребу залучення адаптованих до вітчизняних умов ведення бізнесу підходів стратегічного планування, стратегічного управління та стратегічного маркетингу до формування ефективних систем управління закладами готельно-ресторанного господарства.*

**Ключові слова:** стратегія, управління персоналом, готельно-ресторанний заклад.

*В статье рассмотрены особенности разработки стратегии управления персоналом в гостинично-ресторанных заведениях. Приоритетным направлением решения этой проблемы является применение новейших механизмов стратегического управления. Это обуславливает потребность привлечения адаптированных к отечественным*

*условиям ведения бизнеса подходов стратегического планирования, стратегического управления и стратегического маркетинга к формированию эффективных систем управления учреждениями гостинично-ресторанного хозяйства.*

**Ключевые слова:** стратегия, управление персоналом, гостинично-ресторанное заведение.

*In the article the features of development of strategy of personnel management in hotel-restaurant establishments are considered. The priority direction of solving this problem is the application of the newest mechanisms of strategic management. This necessitates the inclusion of adapted to domestic conditions of business strategic planning, strategic management and strategic marketing approaches to the formation of efficient systems for managing hotel and restaurant facilities.*

**Key words:** strategy, personnel management, hotel and restaurant establishment.

УДК 338.486.3:640.4

**Пислару І.О.**

магістр

Херсонський державний університет

**Постановка проблеми.** Однією з провідних проблем для вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук сучасних засобів організації управління, які забезпечували б посилення їхньої позиції на ринку готельно-ресторанних послуг. Пріоритетним напрямом вирішення цієї проблеми є застосування новітніх механізмів стратегічного управління [8].

Разом із тим умови ведення бізнесу в Україні все більш ускладнюються як унаслідок впливу глобалізаційних процесів в економіці та соціокультурному житті, так і внаслідок різновекторних впливів спадної фази фінансової кризи та стагнації багатьох сегментів світової економіки, що здійснює негативний вплив на українську економіку. Енергозатратна та ресурсозатратна поведінка галузей української економіки та майже всіх підприємств, які працюють у згаданих галузях економіки, спонукає змінювати економічні пріоритети. Пріоритетними повинні стати високотехнологічні виробничі галузі економіки та добре оснащені підприємства сфери послуг, зокрема послуг гостинності ресторанної індустрії. Працювати в таких складних умовах, використовуючи суто адміністративні підходи, бюджетування та короткострокове і довгострокове планування, вже неможливо [7].

Це зумовлює потребу в залученні адаптованих до вітчизняних умов ведення бізнесу підходів стратегічного планування, стратегічного управління та стратегічного маркетингу до формування ефективних систем управління закладами готельно-ресторанного господарства як стосовно

виробничого потенціалу закладів ресторанного господарства, так і стосовно операційної системи у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні й вітчизняні економісти: Л.В. Балабанова, Н.В. Бунтова, Н.Л. Гавкалова, М. Армстронг, Р.А. Браймер [1–5] та ін.

Світовий досвід дав змогу сформувати певну систему знань про теоретичні аспекти готельного бізнесу, закономірності його розвитку і принципи взаємодії з іншими сферами послуг, які висвітлено у працях зарубіжних учених: Ф. Бастія, Т. Хім, Р. Браймера, С. Бартлетта, К. Енертон-Томас, Х.-А. Шреплер, Дж.Р. Уокер та ін. Окремі теоретичні й прикладні аспекти функціонування готельного бізнесу, а також питання методології, організації та вдосконалення управління підприємствами готельного бізнесу досліджено в працях українських та російських учених: Л. Нечаюка, Н. Телеша, Х. Роглева, В. Сопко, В. Завгороднього, Є. Філіповського, Л. Шамарова, Л. Агафонової, І. Андренко, В. Апопія, С. Байліка, М. Бойко, А. Виноградської, С. Василюї, І. Єгорової, Л. Іванової, В. Карсекіна, С. Король, О. Мельника, Г. Муніна, М. Пивоварова, А. Румянцевої, С. Семіколенової, С. Свида, Т. Ткаченко та ін. Окремі аспекти управління персоналом у готельному господарстві вивчалися Р. Браймером, М.І. Кабушкіним, В.О. Квартальновим, Г.А. Папірян та ін.

**Постановка завдання.** Аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить, що в

них недостатньо повно розкриті організаційні та мотиваційні засади стратегії управління персоналом готелів та ресторанів. Наукові та практичні аспекти управління персоналом розглядаються у загальнонауковому аспекті. Вони не враховують специфічних імперативів діяльності підприємств готельно-ресторанних закладів як сфери послуг та чинників, які визначаються внутрішнім ресурсним потенціалом і забезпечують високу якість обслуговування. Крім того, на управління персоналом дедалі суттєвіше впливають чинники зовнішнього середовища, це, своєю чергою, зумовлює необхідність розгляду класичних концепцій та методів управління персоналом через призму їх галузевої адаптації з урахуванням загальних питань управлінської діяльності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасній концепції управління персоналом на перший план почали виходити соціально-психологічні методи. Застосування цих методів менеджменту передбачає перегляд ролі людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, коли вона з механічного виконавця роботи перетворюється на важливий чинник діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – на особливий вид інвестицій.

Нині за кордоном науковці, які займаються проблемами управління, все більше уваги приділяють спробам пов'язати проблеми планування фінансів і комерційної діяльності з організацією управління персоналом. Остання включає підбір працівників, їх підготовку і перепідготовку, відносини між ними і, нарешті, їх винагороду. У сфері обслуговування дуже важливо проводити правильний підбір працівників, що відповідають вимогам клієнтів. Задоволення клієнтів у сфері готельного обслуговування досягається також увічливістю персоналу, його чуйністю, тож ефективно управління персоналом перетворюється на найважливішу функцію управління готельним бізнесом.

Цілі готельно-ресторанного бізнесу стосовно персоналу характеризуються трьома ознаками: вони відображають бажані стани в майбутньому; вони позначають ці стани конкретно і відрізняються від індивідуальних цілей тим, що мають властивість, обов'язкову для всіх працівників: їх офіційно затверджують, а керівництво їх схвалює. Цілі сприяють виконанню трьох функцій: управління, координації і контролю.

Цілі – це стимул для поведінки, тому вони управляють поведінкою. Вони дають змогу і стимулюють взаємне узгодження поведінки й у цьому сенсі виконують координуючу функцію. Управління персоналом здійснюється у процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає: визначення цілей та основних напрямів

роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

Коли загальна стратегія готельно-ресторанного бізнесу усвідомлена, можливо встановити індивідуальні функції управління персоналом, які найкраще поєднуюватимуться із цією стратегією.

Необхідність узгодження стратегії управління персоналом та стратегії готельно-ресторанного бізнесу охоплює основні функції управління і включає:

- підбір, наймання і формування персоналу готельного бізнесу для найкращого досягнення його цілей;
- оцінку персоналу;
- якнайкраще використання потенціалу працівників та їх винагороду;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності готельного бізнесу перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити такі основні функції управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо. При цьому зберігаються й традиційні завдання з адміністративної роботи з кадрами.

Персонал надає клієнту не просто обслуговування, а й гостинність і досягає своєї головної мети – задоволеності клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку. Саме люди, які працюють у готелі, створюють те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству [6].

Дослідники у цій галузі погоджуються, що людина залишається найважливішим джерелом поступального розвитку сфери послуг загалом і готельного господарства зокрема за умови створення сприятливих умов для розкриття організаторського, творчого й інтелектуального потенціалу працівників. Відомо, що успіх у забезпеченні високої якості послуг, їхнього швидкого відновлення, зниження витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу провідних світових готелів і готельних ланцюгів пов'язаний із тим, що в них створено високоефективні системи управління персоналом.

Нині соціальна відповідальність організації розглядається як найважливіший критерій її трудової

діяльності. Робота з персоналом набуває нових рис, таких як гуманізм, співпраця, а моральні чинники безпосередньо стають інструментами управління організацією.

Прийняття управлінських рішень в організації базується не тільки на прагматичних критеріях економічного мислення, а й містить у собі істотні моральні детермінанти. Це означає, що професійна діяльність менеджера регулюється не тільки правовими й адміністративними нормами, посадовими інструкціями та приписами, а й моральними принципами [9].

Новим підходам до управління кадрами перешкоджають наявні управлінські стереотипи та недостатня професійна підготовка працівників служб управління. Саме ці чинники й зумовили як низький рівень їхнього організаційного статусу, так і незначні результати практичної діяльності.

На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність їхнього розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації готельно-ресторанного господарства – це один із пріоритетних напрямів менеджменту [4]. Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно поліпшувати загальні результати роботи організації. Досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності.

Професійний розвиток персоналу – це використання зовнішніх чинників, що змушують робітника працювати ефективно й підвищувати свою результативність. Стимулювання буває позитивним і негативним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним наявної поведінки; негативне – на блокування наявної поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб. Генрі Форд уважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але нині існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та ін. Влаштовуючись на роботу, працівник сподівається отримати гроші, стабільність і безпеку, комфорт, справедливість, розвиток кар'єри, визнання, новизну і драйв, самореалізацію.

З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства, стратегічне управління перетворюється на безперервний та динамічний процес, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відрізком часу інформацію [3]. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1).

Актуальною проблемою є впровадження у систему управління вітчизняними готельно-ресторанними закладами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання високо-

Таблиця 1

**Ризики під час використання стратегічного управління у готельно-ресторанних закладах та шляхи їх подолання [3]**

<b>Ризики</b>	<b>Шляхи подолання</b>
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки.
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розроблення системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і економічних заходів.
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу зовнішнього і внутрішнього середовища.
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналіз наслідків.
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватися. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки.

якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу, проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші дуже узагальнені), однак із тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже пройдених етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установа цілей та визначення стратегій їхнього досягнення). З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватися ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота тільки менеджерів вищого рівня управління [5].

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, у технології, організаційних формах підприємств та формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби.

Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, й виживання.

### **Висновки з проведеного дослідження.**

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні

стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства готельно-ресторанної галузі, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління персоналом у готельно-ресторанних закладах потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2016. 512 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. СПб.: Питер, 2015. 832 с.
3. Бунтова Н.В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 1.
4. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства; пер. Е.Б. Цыганова. М.: Аспект Пресс, 2006. 381 с.
5. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 31–36.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом; 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2013. 720 с.
7. Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. М.: Экзамен, 2009. 576 с.
8. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. М.: ЮНИТИ-М, 2015. 384 с.
9. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І. Менеджмент персоналу; Академія ДПС України. Ірпінь, 2012. 252 с.