

УДК 640.4

Островська Г.Й.

к.е.н., доцент кафедри
управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Цьопик В.М.

студентка групи БРм-61
*Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя,
м. Тернопіль. Україна*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасних умовах, за яких зростає складність і частота соціально-економічних криз, традиційні методи та підходи щодо управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу зазвичай виявляються несумісними з реальністю неперервних організаційних змін, спровокованих кризами. Головною проблемою є відсутність превентивних антикризових практик, і, як наслідок – набір заходів екстреного реагування на ситуацію кризи – скорочення штату, урізання зарплат, згортання програм навчання та розвитку співробітників, що руйнують саму основу підприємства – інтелектуальний потенціал та людський капітал, без яких посткризове відновлення бізнесу стає надважким

завданням [1–3]. Ці та інші явища мають бути усвідомлені набагато раніше настання критичних подій, оскільки «іммунітету» від кризи немає в жодній організації, а його наслідки можуть нести в собі довгострокові «законсервовані» проблеми, здатні завдати нищівного удару по її конкурентоспроможності будь-якої миті. Однією з критичних помилок стратегічного управління є те, що, під час кризи, зосереджуючи зусилля на системах, операціях, інфраструктурі та зв'язках з громадськістю питання щодо людських ресурсів зазвичай останні на порядку денному, хоча загальновідомо, що бізнес неспроможний відновитися без ефективних і мотивованих працівників [4].

У такому контексті проактивний підхід до антикризового управління персоналом означає, що організація усвідомлює ймовірність широкого діапазону кризових ситуацій та має достатньо інструментів у галузі управління персоналом, щоб гнучко та оперативно реагувати на різні форми криз. У певному сенсі антикризове управління персоналом можна назвати системою швидкого реагування, призначення якої полягає в тому, щоб якомога раніше виявити ознаки кризи і якнайшвидше реорганізувати практику управління персоналом у відповідь на очікувані або непередбачені виклики. Це передбачає формування відповідних стратегій та політик вказаного управління.

Антикризова стратегія управління персоналом повинна бути повністю інтегрована в корпоративну антикризову стратегію. При цьому важливо враховувати стратегічні рішення, які приймаються в контексті управлінської дилеми: необхідності вибору між інтересами та соціальною відповідальністю бізнесу по відношенню до працівників, між «жорсткими» і «м'якими» мірами [5].

На основі критичного аналізу антикризової практики управління персоналом у різні кризові періоди окреслимо пріоритети українських компаній – від економії витрат на персонал до необхідності системних перетворень: перенесення уваги до продуктивності праці як головного чинника конкурентоспроможності організації; оптимізація витрат на управління персоналом та підвищення його ефективності; індивідуалізація підходів до мотивації та управління талантами; оптимізація компенсаційних пакетів;

поширення гнучких форм зайнятості; підвищення лояльності працівників тощо.

Узагальнюючи наведені вище дані, можна запропонувати типологію специфічних антикризових стратегій і політик управління персоналом, що варіюються в контексті цілей та пріоритетних напрямів діяльності служби управління персоналом в умовах кризової організації, та операціоналізуються як портфель стратегій: стратегія диверсифікації персоналу, орієнтована на підтримку функціонування підприємства в умовах кризи шляхом оперативної перебудови організаційно-штатної структури у зв'язку з потребами в персоналі конкретних бізнес-одиниць і підрозділів; стратегія формування «кадрового ядра», що передбачає створення організації групи високопрофесійних співробітників і менеджерів, здатних об'єднатися задля збереження бізнесу та виведення його більш високий рівень конкурентоспроможності; та стратегія підвищення ефективності праці та консолідації персоналу, що відображає пріоритетне завдання збереження конкурентоспроможності бізнесу за рахунок внутрішніх резервів та можливостей.

Завдання служби, що займається управлінням персоналу в кризових умовах, полягають у підтримці антикризових заходів за ефективної взаємодії з лінійними керівниками і фахівцями підприємства. Виділимо такі дії служби управління персоналом підприємства в умовах кризи: ініціація створення тимчасових цільових робочих груп, задіяних у вирішенні проблем різного характеру; перегляд системи оплати праці відділу продажів з врахуванням залежності їх доходу від досягнення поставлених цілей з продажу; розробка положень щодо стимулювання персоналу за залучення клієнтів, реалізацію додаткових послуг тощо; оцінювання кадрового потенціалу підприємства задля використання можливості персоналу у вирішенні нових антикризових завдань; визначення переліку ключових спеціалістів підприємства, укладання з ними індивідуальних трудових договорів з кращими умовами оплати праці та соціальним пакетом; формування кадрового резерву й здійснення підготовки перспективних співробітників з правом обіймати певні посади; перегляд нормування та організації праці в ході проведення реструктуризації та виведення

непрофільних підрозділів; забезпечення інформаційної підтримки змін, як усередині підприємства, так і в місцевих ЗМІ, з метою «зняття» соціально-психологічної напруженості та підтримання іміджу підприємства; використання послуг аутсорсингу та аутстафінгу. Розглянуті рекомендації для служби управління персоналом в умовах антикризового стратегічного менеджменту підприємства мають набути першочергового характеру.

В умовах кризи, коли горизонт стратегічного планування суттєво скорочується, а організаційні стратегії стають швидше планом «бойових дій», ніж довгостроковою програмою розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, запропонована типологія кадрових стратегій і політик може бути корисним інструментом антикризового управління персоналом будь-якого підприємства. Важливо усвідомлювати, що кризи, незважаючи на деструктивний початок, включають не лише небезпеку, а й можливість для покращення бізнесу. При цьому антикризова кадрова стратегія дасть змогу вивести бізнес із глухого кута в тому випадку, якщо вона співвідноситься із загальною економічною ситуацією в країні та потенціалом організації, забезпечуючи основу ефективної антикризової діяльності підприємства загалом.

Таким чином, антикризова стратегія управління персоналом індустрії гостинності є різноманітною, точно спланованою та продуманою діяльністю, яка вибудовується з опорою на науково обґрунтовані принципи, вміння і здоровий глузд керівної ланки підприємства. Першорядне завдання, яке стоїть перед підприємством готельно-ресторанного господарства в момент кризи, полягає в організації спільної роботи керівної ланки, менеджерів та персоналу під час роботи антикризової стратегічної програми.

Література

1. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. С. 167–172. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
2. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykiv I. V., Yasinetska

I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4 С. 171–178. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

3. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 6 (13 (114)), 49–59. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>

4. Ronez M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. Asia Risk Management Institute. URL: <http://www.arimi.org/hr>

5. Островська Г.Й. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу. *Соціально-економічні проблеми та держава*. Випуск 2 (19). 2018. С. 95–113. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>