

Кошовий Б.-П. О.

к.е.н., ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Семчук Ж. В.

д.е.н., професор,

ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»

<http://orcid.org/0000-0002-7030-9877>

Петрик І.В.

д.е.н., професор

ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0002-2171-8180>

Децик О.І.,

к.е.н.,

ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0002-9463-5183>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

JEL Classification: M 21.

SECTION “Business Economics”: Економіка бізнесу.

Анотація. У статті досліджено особливості управління персоналом підприємств готельно-ресторанного комплексу (ГРК). Акцентовано на підходах до класифікації методів і інструментів управління персоналом. Наголошено на важливості роботи над помилками та подолання опору змінам з боку персоналу в умовах трансформації системи управління. Відзначено важливість формування науково-обґрунтованих підходів до добору методів та інструментів. Наголошено на відмінностях управління персоналом ГРК від підприємств інших галузей. Акцентовано на шляхах підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, з застосуванням інноваційних методів та інструментів.

Ключові слова: підприємства готельно-ресторанного комплексу, персонал підприємств готельно-ресторанного комплексу, управління персоналом, методи та інструменти управління персоналом.

Annotation. In the current conditions of global transformations of approaches to business activity it is especially important to develop scientific and methodological support of processes of improvement of internal systems of enterprise management, which will help to bring the state of the enterprise to the requirements of national and international markets in the areas of sustainability, competitiveness and innovation.

The staff of any company is one of the most important factors for its success. This is especially true of service providers. To the services industry, the importance of contributing to the development of the national economy is recognized worldwide by enterprises.

The complexity of managing businesses lies in the presence of some unpredictability of their operating environment, which requires the use of modified management methods and tools to achieve the effective functioning of staff and the enterprise as a whole.

The article investigates the peculiarities of personnel management of enterprises, in particular, in the formation of scientifically sound approaches to the selection of methods and tools. The differences between the management of the personnel of enterprises and enterprises of other industries are emphasized. Emphasis is placed on approaches to the classification of HRM methods and tools. The

importance of improving the efficiency of personnel management, in particular, using innovative methods and tools, was noted. Emphasis is placed on the importance of working on mistakes and overcoming resistance to change by staff in a transformative management system.

As a result of the conducted researches, we will note that the main theoretical and methodological aspects of personnel management of enterprises are: determination of features of personnel management of enterprises in comparison with enterprises of other types of economic activity; defining approaches to the classification of methods and tools of personnel management of enterprises; substantiation of features of application of innovative methods and tools; working with flaws and mistakes and preventing resistance to changes by staff as they transform the management system.

Keywords: enterprises, staff of enterprises, personnel management, methods and tools of personnel management.

Вступ

Управління персоналом базується на врахуванні людського фактора як визначального чинника успішності підприємств. З цього приводу погодимось з Щербиною А.М., котра наголошує: «Зростання ролі людського фактора в організаціях відбилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках і рівні професійної компетентності менеджерів. При всьому різноманітті існуючих підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є: формалізація методів і процедур відбору кадрів, висунення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління організацією» [1].

Окремі дослідження підходів до управління персоналом підприємств ГРК проводили Ващенко Н. В., Щербина А. М., Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю., Кукліна Т. С., Яровий В. Ф., Шморгун Л. Г., Гладинець Н. І. та ін.

Відтак, *метою статті* є узагальнення і розвиток теоретико-методичних аспектів управління персоналом підприємств ГРК з урахуванням актуальних методів та інструментів.

Результати дослідження

Персонал будь-якого підприємства є одним з найважливіших чинників його успішності. Особливо це стосується підприємств, що надають послуги. До підприємств сфери послуг, важливість внеску яких у розвиток національної економіки визнається у всьому світі є підприємства ГРК.

Складність управління підприємствами ГРК полягає у наявності певної непередбачуваності середовища їх функціонування, що вимагає застосування модифікованих методів та інструментів управління для досягнення ефективності функціонування персоналу та підприємства загалом. У цьому контексті особливо важливо акцентувати на інноваційному характері діяльності. Як зазначає Р. О. Винничук, нині економічна діяльність у сучасному світі ґрунтується на інноваційних знаннях, а сучасне економічне конкурентне середовище розвивається насамперед у сфері науки і технологій. Науковець переконаний, що сьогодні в Україні ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти у різних вищих навчальних закладах, тому підприємства усіх галузей стикаються з браком кваліфікованих та компетентних кадрів [2, С. 20].

Питання вдосконалення управління підприємствами галузі потребують значної уваги через високу конкуренцію на ринку послуг і швидкі зміни попиту. Виникає необхідність вивчати, контролювати та підвищувати попит, в першу чергу, за рахунок диверсифікації продуктів та окремих послуг, що будуть максимально задовольняти потреби споживачів. У сучасних умовах глобальних трансформацій підходів до ведення підприємницької діяльності особливо важливим є розробка науково-методичного супроводу процесів удосконалення внутрішніх систем управління підприємствами, що сприятиме приведенню стану підприємства до вимог національних та міжнародних ринків за напрямками стійкості, конкурентоздатності та інноваційності.

Важливість вдалого добору та систематизації методів і інструментів управління персоналом підприємств ГРК проявляється у їх безпосередньому впливі на ефективність та результативність функціонування підприємства. Індивідуальний підхід у цьому контексті проявляють Кукліна Т. С. та Зайцева В. М., наголошуючи: «Результативність усіх операцій, які виконуються фірмою (підприємством), залежить, насамперед, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони мають високу кваліфікацію, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, фірма (підприємство) досягає високих результатів у маркетинговій діяльності. І навпаки, недбале, безвідповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків, до клієнтів фірми завжди призводить до незадовільних результатів» [4].

Застосування новітніх методів та інструментів управління персоналом у першу чергу має орієнтуватися на досягнення завдань діяльності підприємства, ключових цілей, що ставляться перед колективом та окремими працівниками. З цього приводу М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик підкреслюють, що у перспективі в індустрії буде відбуватися переорієнтація управління по шляху підвищення ефективності використання персоналу. Тому, зауважують науковці, найбільш передові організації в світі вже в даний час визнають, щоб

бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно-підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом [3].

Специфіка добору методів управління персоналом в ГРК витікає з особливостей бізнесу. Як наголошують з цього приводу Л. Г. Шморгун та Н. І. Гладинець, розвиток індустрії в Україні здійснюється у якості невід'ємної складової сфери послуг та швидко зростає за обсягами й соціально-економічним значенням. Вчені вказують, що основу бізнесу становлять малі підприємства, життєвий цикл яких є коротким і суттєво залежить від зовнішніх факторів впливу, а тому питання розвитку інноваційних методів управління малими підприємствами індустрії набувають актуальності в умовах виходу із посткризового стану економіки для побудови конкурентоспроможної високорентабельної соціально та екологічно відповідальної галузі [6, С. 35-36].

Управління персоналом підприємств є різновидом управлінської діяльності, у рамках якої керівники завжди повинні бути готові адаптуватись для вирішення непередбачуваних проблем та розв'язання кризових ситуацій. З цього приводу погодимось з Яровим В. Ф., котрий підкреслює, що реалізації сучасної концепції управління персоналом в підприємствах сфери послуг України, в тому числі і підприємствах, заважає численна низка проблемних моментів. До таких проблем науковець відносить [5, С. 84]:

- недостатня орієнтація на формування іміджу працівників підприємства;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток працівників;
- недостатнє залучення керівників і співробітників в розробку і реалізацію кадровосоціальних стратегій та загальної концепції управління персоналом;
- неадекватна оцінка успіхів, що знижує ініціативу фахівців з кадрових питань;
- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях персоналу, байдуже відношення до цілей діяльності різних груп працівників і засобів їх досягнення.

Методи та інструменти управління персоналом підприємств ГРК структуруються у відповідності до побудови управлінських систем. На думку Л. В. Оболенцевої та Д. І. Заїки, система управління кадровим потенціалом підприємств повинна складатися: 1) з аналізу існуючого кадрового потенціалу; 2) з вибору дій, згідно з загальною стратегією підприємства, щодо розвитку, збереження або реструктуризації кадрів; 3) із створення організаційної культури; 4) з комплексного контролю та оцінки кадрового потенціалу [7, С. 148]. Поряд з цим, слід звернути на тезу Н. В. Ващенко щодо того, що «Поєднання теорії управління підприємством із теорією управління персоналом на основі обґрунтування принципів, які властиві та взаємопов'язані в наведеній класифікації, унеможлиблює виникнення протиріч у процесі формування підсистеми управління персоналом у загальній системі «підприємство». Підбір методів управління підприємством і персоналом здійснює суб'єкт управління, дотримуючись обґрунтованих принципів задля успішного розвитку підприємства» [8, С. 101].

Для ефективного формування, розвитку та реалізації потенціалу управління персоналом підприємств ГРК необхідною умовою є грамотний добір методів та інструментів, за допомогою яких реалізуються управлінські впливи. Як зазначає Гринько Т. В., успішна реалізація функцій та принципів управління підприємствами забезпечується ефективністю використання управлінських методів. Науковець наголошує, що всі методи управління частково доповнюють один одного, та використовуються як окремо, так і в різних комбінаціях відповідно до специфіки діяльності підприємства. Гринько Т. В. пропонує методи управління за змістом ідентифікуються з основними функціями управління – прогнозуванням, плануванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням, реалізація яких забезпечить ефективне використання ресурсів підприємства та швидке реагування на зміни, що відбуваються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища [9, С. 14].

Потреба класифікації методів управління персоналом підприємств пояснюється значною їх кількістю та простотою оперування певними класами при розробці стратегії управління. В. В. Смачило та В. Ю. Халіна пропонують використовувати класичний варіант представлення класифікації методів управління, а саме їх поділ за змістом на: адміністративні, соціально-психологічні та економічні. Науковці уточнюють, що соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні, а крім того, виділяють організаційні; адміністративні у свою чергу слід ділити на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні [10, С. 227].

Базою для використання тих чи інших методів управління персоналом стають загальні правила та кадрова політика на підприємстві. Слід відзначити, що у сучасних умовах досить багато уваги в роботі підприємств приділяється інформатизації процесів управління, що торкнулось і сфери управління персоналом. У цьому контексті погодимось з Гринько Т. В., котра наголосила, що в умовах постійно зростаючої конкуренції підприємства вимушені впроваджувати специфічні методи управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Враховуючи важливе місце інформатизації в процесах управління підприємствами, незалежно від напрямку їх діяльності, необхідною умовою підвищення ефективності діяльності є впровадження інформаційних технологій з метою підвищення прибутковості підприємств [9, С. 15].

Добір методів та інструментів управління персоналом залежить від спрямованості відповідних процесів. Ю. Маковей наголошує, що управління персоналом сучасної організації полягає у діях із досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення потрібної організації виробничої поведінки кожного з співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних із персоналом [11, С. 335]. На думку М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик, важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом є розвиток теорії управління, внаслідок якого формується цілісне бачення менеджменту персоналу; розуміння ролі особистості у забезпеченні ефективної роботи організації; підвищується аналітична обґрунтованість рішень щодо використання ресурсів [3].

Ефективності управління персоналом підприємств сприятиме також робота з помилками та недоліками. З цього приводу погодимось з Л. В. Оболенцевою, Д. І. Заїкою, котрі наголошують: «Своєчасне виявлення недоліків у якості кадрового потенціалу, постійний розвиток і удосконалення персоналу, комплексний контроль та миттєве реагування на мінливість галузі — все це являє собою ефективну систему управління кадровим потенціалом підприємств, яка, в свою чергу, допоможе підприємству мати унікальний трудовий ресурс та надасть змогу бути конкурентоспроможним на ринку» [7, С. 149].

Розгортання активної роботи зі зміни методів та інструментів управління підприємствами може наразитись на опір з боку працівників. Погоджуємось з Харун О. А. щодо того, що застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємств може провокувати конфліктні ситуації через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Тому перш ніж проводити зміни у системі управління трудовим потенціалом, необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впровадження нових методів управління з метою досягнення загальних цілей підприємства та цілей кожного окремого працівника [12, С. 124].

Висновки

За результатом проведених досліджень відзначимо, що основними теоретико-методичними аспектами управління персоналом підприємств ГРК є: визначення особливостей управління персоналом підприємств ГРК порівняно з підприємствами інших видів економічної діяльності; визначення підходів до класифікації методів та інструментів управління персоналом підприємств ГРК; обґрунтування особливостей застосування інноваційних методів та інструментів; робота з недоліками та помилками і попередження опору змінам з боку персоналу у ході трансформації системи управління.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка інноваційних методів управління персоналом підприємств ГРК.

Список використаних джерел

1. Щербина А. М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах / А. М. Щербина // Моделювання регіональної економіки. – 2013. – № 1. – С. 310-316
2. 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
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Прямая залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). http://tourlib.net/statti_ukr/bigdan.htm
4. 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
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. 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.
7. Оболенцева Л. В. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л. В. Оболенцева, Д. І. Заїка // International scientific journal. – 2015. – № 9. – С. 146-149.
8. 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.
9. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39-44.
10. Смачило В. В. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Соціальна економіка. – 2018. – Вип. 56. – С. 222-232
11. Маковей Ю. П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. П. Маковей // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 329-336.
12. 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.