

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ**

Антикризове управління – це система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, яке потрапило у стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка у разі її затяжного непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства. Антикризове управління персоналом є складовою частиною антикризового регулювання оскільки саме завдяки людям організація існує. Незалежно від сфери діяльності організації управління персоналом має першорядне значення. Без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. У разі неспроможності підприємства або кризи звичай основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління. Щодо персоналу, як правило, проводиться єдиний захід – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, але людський ресурс не менш важливий і значимість його внеску в успіх діяльності підприємства величезний. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціальнопсихологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, увага до її індивідуальних особливостей та ін. Система антикризового управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників підприємств готельно-ресторанної індустрії зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їхньому масовому звільненні; залучення широких кіл працівників до участі в управлінні організацією тощо. Важливим стратегічним напрямом системи антикризового управління персоналом готельно-ресторанної індустрії є ефективне застосування кадрового маркетингу. Одним з елементів

антикризового управління персоналом є антикризова кадрова політика. Антикризова кадрова політика включає діяльність з довгострокового, середньострокового та поточного прогнозування, науковому передбаченню майбутнього, реальностей його досягнення. Антикризова кадрова політика управління персоналом повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на розвиток організації або на утримання існуючих позицій підприємства готельно-ресторанної індустрії, на залучення до роботи людей, професійно підготовлених, заповзятих, з новаторськими задатками. Сутнісною рисою антикризової кадрової політики управління є її раціональність і превентивність, що має упереджувачий характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій і подолання трудових конфліктів. Однією з теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового управління персоналом. Вирішити цю проблему можливо при виявленні і формулюванні загальних принципів управління, що мають соціально-економічну й етичну спрямованість (вони можуть бути застосовані на всіх етапах функціонування і розвитку організації), і приватних принципів, які можуть бути використані в процесі управління персоналом переважно в умовах конкретного етапу життєдіяльності організації (передкризовий стан, вихід з кризи). До групи загальних принципів антикризового управління персоналом можна віднести наступні принципи: системності; рівних можливостей; поваги до людини та її гідності; командної єдності; горизонтального співробітництва; правової і соціальної захищеності. Важливим чинником виведення підприємства з кризи є системний підхід до управління персоналом, який реалізується в розподілі функцій і повноважень, у виборі принципів антикризового управління, розробки нової кадрової політики, розробки і реалізації управлінських рішень. Наявність системи антикризового управління персоналом говорить про солідний стиль управління підприємством, яке знаходиться у стані кризи, коли необхідно приймати і виконувати ризиковані управлінські рішення.

Отже, керівництво при антикризовому управлінні персоналом готельно-ресторанної індустрії повинно розробити такі заходи:

1. Розробка бізнес-концепції готелю або ресторану.
2. Управління готелем (рестораном) з упровадженням антикризових рішень.
3. Аудит комерційної діяльності підприємства та розробка рішень з управління доходом готелю (ресторану).
4. Тренінги для комерційних служб готелю (ресторану).