Ж. Р. Бурдейна,
студентка, Національний університет харчових технологій
ORCID ID: 0000-0001-6255-6918
Т. Ю. Примаєв,
к. ф.-м. н., доцент, Національний університет харчових технологій
ORCID ID: 0000-0003-0682-8717

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.123

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Z. Burdeyna,
Student, National University of Food Technologies
T. Prymak,
PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, National University of Food Technologies

HOTEL STAFF MANAGEMENT IN THE MIND OF PANDEMIA

Конкуренція на туристичному ринку є дуже жорстокою, тому керівникам готелів потрібно бути зосередженими не тільки на оперативному управлінні виробництвом, але й корегувати методи роботи з персоналом в умовах поточної кризи внаслідок пандемії COVID-19. Це вплине на якість обслуговування клієнтів, дозволить прискорити вихід з кризи і збільшити обсяги продажів.

Статтю присвячено питанню особливостей управління персоналом готелю в умовах пандемії. Проаналізовано та систематизовано вплив пандемії на сферу туризму в цілому. Досліджено світовий досвід країн світу щодо відновлення туристичних потоків під час пандемії COVID-19. Висвітлено методи, які використовуються для управління персоналом готельного підприємства нині та запропоновано впровадити нові підходи до підготовки персоналу, які дозволять сформувати безпечне та комфортне середовище гостинності як для гостей, так і для персоналу готельного підприємства.

Coronavirus pandemic, due to a number of obvious the reason that caused a deep crisis in the hotel business. Among them — the introduction lockdowns, technical opening of hotels, almost full accommodation international flights, reducing the number of domestic flights, possibly both foreign and domestic tourism, minimization number of business meetings.

In today's hotel business, you can only compete fiercely with those hotels that can offer their customers high-quality service, which is impossible without professionally trained staff.

The relevance of the study of personnel management in the hospitality industry is due to the increased demands of customers for hotel services in modern conditions. The staff of the hotel business is an important component of the final product, and the quality of service in the hospitality industry depends on the skill and awareness of employees. Thus, effective people management becomes one of the most important functions of hotel enterprises — the function of personnel management.

The development of the service sector makes professionalism an essential component of business success among more companies. The hospitality industry requires constant updating and improvement of knowledge, skills and abilities in many areas of activity, especially in the field of communication.

Competition in the tourism market is very fierce, so hotel managers need to focus not only on operational management of production, but also to adjust methods of working with staff in the current crisis due to the COVID-19 pandemic. This will affect the quality of customer service, accelerate the exit from the crisis and increase sales.

The article is devoted to the peculiarities of hotel personnel management in a pandemic. The impact of the pandemic on the tourism sector as a whole is analyzed and systematized. The world experience of the countries of the world on the restoration of tourist flows during the COVID-19 pandemic has been studied. The methods used to manage the hotel staff at the moment are highlighted, and it is proposed to introduce new approaches to staff training, which will create a safe and comfortable hospitality environment for both guests and hotel staff. Detailed development, study and acceptance of predefined new safety rules COVID-19 by all participants of the service process is the key to creating a sense of security, without which it is impossible to imagine a quality hospitality service and a positive guest experience.

Ключові слова: туризм, управління, готель, пандемія, персонал, програма, метод, COVID-19.
Key words: Tourism, management, hotel, pandemic, staff, program, method, COVID-19.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пандемія коронавірусу в силу ряду очевидних причин, спричинила глибоку кризу в готельному бізнесі, які проявилась у багатьох негативних наслідках. Серед них: введення локдаунів, технічне закриття готелів, практично повне призупинення міжнародного авіасполучення, скорочення числа польотів всередині країни, відсутність як зовнішнього, так і внутрішнього туризму, зниження до мінімуму кількості ділових зустрічей.

Наслідок всіх цих заходів — це різке зниження попиту на готельні послуги до критичного рівня, повне або часткове закриття готелів. Пандемія стала стрес-тестом, справивши серйозний вплив як на ринок праці в цілому, так і на управлінські рішення в організаціях кожної галузі. Система управління персоналом готельного господарства тут виходить на перший план, і значущим елементом у системі управління будь-якої компанії в кризові часи стає його кадрово політика.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

У своїх дослідженнях проблему управління персоналом на готельних підприємствах під час пандемії описували такі вчені: М.П. Мальська, А.І. Нечаюк, Н.О. Телеш, Х.Й. Роглев та ін. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували К.Б. Козак, Г.Ф. Маркова, О.В. Крушельницька та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є вивчення закордонного досвіду антикризового управління готельним господарством в процесі подолання негативних наслідків COVID-19 та відновлення туристичних потоків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Крах міжнародного туризму через пандемію коронавірусу може призвести до втрати більш ніж 4 трильйони доларів світового ВВП у 2020 та 2021 роках, згідно зі звітом United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) [11]. Очікувані збитки було спричинено прямим впливом пандемії на туризм та її непрямим впливом на інші сектори, тісно пов'язані з ним.

У звіті, представленому спільно зі Всесвітньою туристичною організацією ООН (UNWTO), говориться, що міжнародний туризм та його тісно пов'язані сектори зазнали збитків у 2020 році в розмірі 2,4 трильйона доларів через прямі та непрямі наслідки різкого падіння числа міжнародних туристів.

Оскільки вакцинація проти COVID-19 у деяких країнах більш виражена, ніж в інших, у звіті йдеться, що втрати від туризму зменшуються в більшості розвинених країн, але погіршуються в країнах, що розвиваються. Рівень вакцинації проти COVID-19 нерівномірний у різних країнах: від 1% населення в деяких країнах до понад 60% в інших.

Але експерти не очікують повернення до рівня прибуття міжнародних туристів до COVID-19 до 2023 року або пізніше, згідно з UNWTO. Основними бар'єрами є обмеження на поїздки, повільне стримування вірусу, низька впевненість мандрівників та погане економічне середовище.

Відновлення міжнародного туризму очікується у другій половині 2021 року, але у звіті UNCTAD усе ще показується втрата від 1,7 до 2,4 трильйона доларів у 2021 році порівняно з рівнем 2019 року, і виникнення нових осередків зараження і нових штамів збільшує цю оцінку і відтерміновує відновлення туристичної галузі до рівня допандемічного 2019 року [11].

У звіті оцінюється економічний вплив трьох можливих сценаріїв, кожен із яких відображає скорочення міжнародних прибуттів, на туристичний сектор у 2021 році [8].

Перший, за прогнозом UNWTO, відображає скорочення міжнародного туристичного прибуття на 75% — найбільш песимістичний прогноз — на основі скорочення туристів у 2020 році [8]. Другий сценарій відображає скорочення числа міжнародних туристів на 63%, менш песимістичний прогноз UNWTO. І третій сценарій, сформульований UNCTAD, передбачає різні темпи внутрішнього та регіонального туризму в 2021 році.

Він передбачає скорочення туризму на 75% у країнах із низьким рівнем вакцинації та на 37% у країнах із відносно високим рівнем вакцинації, переважно розвинутими країнами та деякими меншими економіками [8].

Діяльність готелів в умовах пандемії виявила наступні методи і способи ведення кадрової політики, які застосовувалися на практиці керуючими готельними підприємствами та організаціями:

- деякі керівників готелів пішли на вимушені заходи, пов'язані зі звільненням частини своїх співробітників, в основному це торкнулося обслуговуючого персоналу і менеджерів рядового складу;

- частина керівників змогли перерозподілити частину працівників між підрозділами зі зміною їх функціональних обов'язків, максимально зберігши штат співробітників;

- багато готельєрів, на жаль, змушені були піти на скорочення частки заробітної плати (в основному преміальної частини) з метою оптимізації поточних витрат, але при цьому відмовилися від скорочення штату, вважаючи персонал своїм цінним капіталом;

- деякі керівники прийняли рішення, що у ситуації, яка склалася потрібно максимально і з користю використовувати вирішення тих завдань, до яких вони раніше не доходили, з'явився час для підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників шляхом самостійного проведення тренінгів [5].

Зараз у Таїланді реалізується програма SHA — це проєкт Amazing Thailand Safety Health Administration, що є результатом співпраці між Міністерством туризму та

Рис. 1. Сценарії падіння світового ВВП унаслідок падіння туризму в 2021 році

Джерело: UNCTAD [11].

спорту, Управлінням по туризму Таїланду (ТАТ), Міністерством охорони здоров'я, а також урядом та приватним сектором, залученим до індустрії туризму. Проєкт спрямований на заохочення підприємств туристичної індустрії підготувати свої робочі місця до відповідності новому нормальному стилю життя, щоб покращити стандарти туристичної галузі та санітарні заходи.

SHA — це сертифікат, який підтверджує готовність підприємців туристичної індустрії вдосконалювати свої продукти, послуги та санітарні заходи, що є вирішальним фактором у запобіганні поширенню COVID-19 шляхом дотримання санітарних заходів, а в свою чергу може сформувати довіру та впевненість у клієнтів та одержувачів таких продуктів і послуг [12].

Сертифіковані SHA підприємці та 70% працівників на виробництві вже отримали вакцину для формування колективного імунітету. Також в Таїланді реалізуються такі програми як Samui Plus та Phuket Sandbox. Ці програми дозволяють повністю вакцинованим мандрівникам в'їжджати на острів Самуї та Пхукет. Але вони мають певні обмеження, такі як:

1. Потрібно купити медичну страховку, що покриває лікування та медичні витрати у зв'язку з COVID-19, з мінімальним покриттям 50 000 доларів США.

2. Забронювати готель, який відповідає стандартам "SHA+" не менше ніж на 7 днів, якщо мандрівника немає квитки з Пхукета (в іншу країну) до 7 днів.

3. Підтвердження бронювання готелю "SHA+" має бути оформлене в системі SHABA (система аутентифікації бронювання SHA Plus) або при бронюванні за адресою <http://entrythailand.go.th/> Список SHA+ <https://www.thailandsha.com/shalists/>

4. Необхідно зупинитись в одному готелі як мінімум перші 7 днів, трансфер до готелю також є визначеним державними органами, без можливості зміни.

5. Через 7 днів туристи можуть вирушити до інших частин Таїланду. Виліт раніше, ніж за 7 днів, можливий лише для пунктів призначення за межами Таїланду.

6. Мандрівники повинні пред'явити негативний результат тесту RT-PCR, виданий не пізніше ніж за 72 години до вильоту. При в'їзді мандрівники мають пройти три тести на антиген, і ще один тест на 6-й або 7-й день, що замовлено на сайті www.thailandpsas.com (онлайн-система запису на прийом для тестування RT-PCR).

Таким чином, держава активно встановлює "правила гри" у туристичній сфері, офіційно визначаючи правила в'їзду мандрівників, їхнього переміщення, підготовки спеціальних туристичних пакетів, розробляючи рекомендації щодо нових правил підтримки високого рівня епідеміологічної безпеки та жорстко контролюючи їх дотримання. Тільки готелі, які демонструють неухильне виконання рекомендацій, корекцію процедур і практик обслуговування гостей відповідно до постійного оновлення урядових рекомендацій, високий рівень

Рис. 2. Розрахункові втрати ВВП від скорочення туризму (у відсотках)

Джерело: UNCTAD [11].

Рис. 3. "Знак безпеки"

Джерело: ДАРТ [4].

навчання і підготовки персоналу, можуть розраховувати на включення у ці державні програми і дозвіл на прийом і обслуговування гостей. Важливо зазначити, що відновлення міжнародного туризму в Таїланді відбувається під жорстким контролем держави, а ініціатива у формуванні таких програм відновлення належить державним органам.

В Україні Державною агенцією з розвитку туризму (ДАРТ) було створено "Знак безпеки", що схожий на SHA. Ця програма надає перелік готелів із повністю вакцинованим персоналом. Самому готелю ж буде надане підтвердження (у вигляді наліпки — знак безпеки) [6].

Однак, навіть довжина цього списку показує, що ініціатива ДАРТ не була сприйнята готельним бізнесом як спосіб відновлення туристичних потоків. Жодних преференцій для готелів, які зареєструвалися в програмі "Знак безпеки", державою не передбачено, продуманої програми такого відновлення державними органами не запропоновано, і стратегії виживання в пандемічні часи кожен готельєр обирає самостійно, дуже часто не враховуючи можливості єдиної узгодженої програми і досвід інших готельних підприємств. Однак абсолютно очевидно, що центральним ланцюгом у створенні безпечного середовища гостинності є вдосконалення системи управління персоналом готельних підприємств. Брак кадрів на всіх щаблях ієрархії управління готелями, або відсутність відповідної кваліфікації персоналу призводить до зниження якості послуг, що надаються, економічних збитків, втрат іміджу та інших негативних наслідків. Фінансових втрат у період кризи багато, але їх можна уникнути при грамотній побудові кадрової політики готельного господарства [10].

Робота з формування та адаптації кадрової політики на підприємствах готельного бізнесу в період розповсюдження пандемії та формування кризових тенденцій у розвитку галузі повинна йти не тільки шляхом підвищення кваліфікації готельного персоналу всіх рівнів, а й у напрямі вивчення сучасних вимог та пріоритетів розвитку галузі гостинності в цілому. Повинно скластися чітке розуміння, що повернення до колишнь-

ого режиму роботи вже не буде, потрібно освоювати нові тенденції та вимоги клієнтів [9].

Слід зазначити, що в ситуації, що склалась, основні принципи формування системи управління персоналом готельного підприємства повинні зосередити увагу керівництва організації не тільки на комерційній вигоді, рівні доходу, показниках завантаження готелю тощо, але й на комунікативному та соціальному ефекті, які може отримати підприємство під час роботи з кадрами.

Однією з ключових проблем вдосконалення та адаптації системи кадрового управління на підприємствах і організаціях індустрії гостинності є пошук та використання таких принципів формування кадрової політики, які допоможуть забезпечити, з одного боку, збереження персоналу, а з іншого — дозволять максимально його оновити (дати нові знання, підвищити кваліфікацію) з урахуванням сучасних вимог. Обов'язково необхідно розробити та довести до всіх співробітників поточні правила дотримання високих стандартів гігієни, протиепідемічних заходів, політику скасування, алгоритм дій при виникненні небезпечних ситуацій. Для персоналу та гостей мають бути розроблені чіткі інструкції, з якими вони мають бути ознайомлені заздалегідь і які допоможуть вирішувати більшість потенційно небезпечних ситуацій швидко та якісно. Гостей з такими правилами можна знайомити як під час бронювання, так і перед прибуттям за допомогою електронної пошти або месенджерів, а для працівників кожного департаменту деталізація захисних заходів має відбуватися окремо, залежно від посадових обов'язків, і бути предметом постійного практичного вдосконалення.

Демонстрація неухильного виконання заздалегідь визначених правил допоможе гостям і персоналу почуватися більш впевненими та захищеними, покращить досвід гостей, поліпшить їхні відгуки. Чітке дотримання цих протоколів та злагоджена командна робота не дозволить негативно вплинути на задоволеність клієнтів і якість обслуговування, дозволить підтримувати поточних гостей і залучати нових після закінчення кризи.

ВИСНОВКИ

Гостинність є сферою, яка орієнтована на обслуговування, де продукт невіддільний від персоналу, який його постачає. Однією з ключових проблем вдосконалення і адаптації системи кадрового управління на підприємствах індустрії гостинності є пошук та використання таких принципів формування кадрової політики, які допоможуть забезпечити, з одного боку, збереження персоналу, а з іншого — дозволять максимально його оновити (дати нові знання, підвищити кваліфікацію) з урахуванням сучасних вимог.

Оскільки для успіху готельного закладу життєво важливими стали нові правила безпеки як для співробітників, так і для гостей, то їхнє детальне розроблення, вивчення і прийняття усіма учасниками процесу обслуговування є запорукою створення відчуття безпеки, без чого зараз вже неможливо уявити собі якісну послугу гостинності і позитивний досвід гостя.

Таблиця 1. Перелік готелів, які отримали "Знак безпеки"

Назва готелю	Місто	Зірковість	Кількість персоналу	Вакциновано, %	Знак безпеки
Light Hotel	Дніпро	3*	12	100%	✓
President Hotel	Київ	4*	150	100%	✓
Bank Hotel	Львів	5*	117	100%	✓
IQ Hotel	Київ	3*	27	100%	✓
Mercure Kyiv Congress	Київ	4*	128	100%	✓
Братислава	Київ	4*	15	100%	✓
Палаццо	Полтава	4*	65	100%	✓
Брістоль	Одеса	5*	106	100%	✓
Лондонська	Одеса	4*		100%	✓

Джерело: ДАРТ [4].

Література:

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельне господарство і рестораний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навчальний посібник. Київ: Знання, 2002. 358 с.
2. Андрунік А.П., Суглобов А.Є., Руденко М.Н. Кадрова безпека. інноваційні технології управління персоналом:учебное пособие. 2-е изд. Москва: Дашков и Ко. 2020. 508 с.
3. Баріло Л.В. Управление персоналом гостиничного комплекса как направление повышения его эффективности. "Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки": материалы Межд. науч.-практ. конф. Оренбург, 2019. С. 24—27.
4. ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/safestay> (дата звернення: 15.11.2021).
5. Долгова О.В., Баріло Л.В. Совершенствование работы персонала в малых гостиницах "Современные проблемы и технологии в сфере туризма, гостиничного дела, сервиса -Российский и зарубежный опыт": Сборник II Межд. науч.-практ. конф. 24—25 мая 2019 г., гг. Ростов-на-Дону — Таганрог, ЮФУ, 237—240 с.
6. Загороднюк О. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством: навч. посібник. Київ: Економічні науки. 2013. 121—127 с.
7. Мунт Г.Б., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник / за редакцією М. М. Поплавського, О.О. Гаца. Київ: Кондор, 2008. 460 с.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2021).
9. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом: Учебник. М.: КноРус. 2020. 720 с.
10. Чуваткин П.П., Горбатов С.А. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник. Москва: Юрайт, 2020. 280 с.
11. COVID-19: Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи. URL: Режим доступу: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf
12. SHA Program. URL: <https://www.thailandsha.com/index> (дата звернення: 15.11.2021).

References:

1. Agafonova, L.G. and Agafonova, O.E. (2002), *Turizm, hotel'ne hospodarstvo i restorannyj biznes: tsinoutvorennia, konkurentsia, derzhavne rehuliuвання* [Tourism, hospitality and restaurant business: pricing, competition, government regulation], Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Andrunik, A.P. Suglobov, A.E. and Rudenko, M.N. (2020), *Kadrovaja bezopasnost'. innovacionnye tehnologii upravlenija personalom* [Personnel safety. innovative technologies of personnel management.], Dashkov and Co., Moscow, Russia.
3. Barilo, L.V. (2019), "Personnel management of the hotel complex as a direction to improve its efficiency", *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-practicheskoy konferentsii, Intel'ktual'nyj potencial obshhestva kak drajver innovacionnogo razvitija nauki* [Conference Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Intellectual potential of society as a driver of innovative development of science], Orenburg, Russia, pp. 24—27.
4. Derzhavna ahentsiia rozvytku turizmu (2021), "Safety sign", available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/safestay> (Accessed 25 Dec 2021).
5. Dolgova, O.V. and Barilo, L.V. (2019), "Improving the work of personnel in small hotels", *Sbornik II Mezhd. nauch.-prakt. konf. Sovremennye problemy i tehnologii v sfere turizma, gostinichnogo dela, servisa-Rossiiskij i zarubezhnyj opyt* [Collection of II Int. scientific-practical conf. Modern problems and technologies in the field of tourism, hotel business, service: Russian and foreign experience], Rostov-on-Don., Russia, pp. 237—240.

6. Zagorodniuk, O. (2013), *Sutnist' i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The essence and importance of controlling in the enterprise management system], Economic sciences, Kyiv, Ukraine.
 7. Munt, G.B. Karyagin, Yu.O., Roglev, X.Y. and Rudenko, C.I. (2008), *Menedzhment hotel'no-restorannoho biznesu* [Hotel and restaurant business management], Condor, Kyiv, Ukraine.
 8. Official site of the State Statistics Service (2021), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 Dec 2021).
 9. Tebekin, A. V. (2020), *Strategicheskoe upravlenie personalom* [Strategic personnel management], KnoRus, Russia, Moscow.
 10. Chuvatkin, P. P. and Gorbatov, S. A. (2020), *Upravlenie personalom gostinichnyh predpriyatij* [Personnel management of hotel enterprises], Jurajt, Moscow, Russia.
 11. European Business Association (2021), "COVID-19: Implications for Business and Action in a Crisis", available at: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf (Accessed 25 Dec 2021).
 12. SHA Program (2021), "Amazing Thailand Safety&Health Administration (SHA)", available at: <https://www.thailandsha.com/index> (Accessed 25 Dec 2021).
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2022 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292