

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.17>

УДК 658.1:338

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Лілія Андріївна **ЛЕВИЧЕНКОВА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7218-3905>

e-mail: liliia.levychenkova@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ HoReCa У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

З'ясовано розуміння визначення та основних цілей ресурсного менеджменту. Досліджено поняття, зміст сфери HoReCa, а також види підприємств цієї сфери. Розглянуто фактори впливу на підприємства сфери HoReCa під час воєнного стану. Проаналізовано особливості ресурсного менеджменту підприємств сфери HoReCa у воєнний період. Визначено аспекти таких особливостей ресурсного менеджменту, як забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, раціональне використання ресурсів, управління змінами та обґрунтовано їх роль під час війни.

Ключові слова: ресурсний менеджмент, сфера HoReCa, ресурси, безпека персоналу, управління змінами

ВСТУП

У сучасному світі, де політичні конфлікти та воєнні дії стають все більш непередбачуваними, галузі економіки і бізнесу не можуть уникнути впливу цих негативних факторів. Одним із секторів є сфера HoReCa.

У таких періодах воєнних конфліктів, ресурси стають обмеженими, перетворюючи управління готельно-ресторанною галуззю на важке завдання. Війна може призвести до зниження туристичного потоку, змін у попиті, обмеження ресурсів для надання якісного обслуговування.

У зв'язку з цим ресурсний менеджмент як стратегічна функція управління набуває особливого значення для підтримки операцій і виживання підприємств. Дослідження ресурсної концепції менеджменту привернуло увагу багатьох науковців, таких як П. Балді, С. Дежа, К. Прахалад, Ж. Морен, Г. Хамел. Вони зробили значний внесок у розвиток ресурсного підходу до стратегічного управління. Зокрема, Х. Шелбі та Р. Морган сформували основні положення теорії ресурсних переваг, а концепція знань у ресурсному менеджменті отримала широке визнання завдяки працям Х. Такеучі, Б. Когута, І. Нонаки та Р. Гранта.

Тема особливостей ресурсного менеджменту потребує подальшого дослідження, оскільки у дослідженнях вчених приділялося недостатньо уваги цій проблемі саме у контексті сфери HoReCa та зі врахуванням воєнного стану. Розуміння особливостей ресурсного менеджменту в цих умовах може допомогти підприємствам зменшити негативний вплив війни та досягти успіху у цілісному управлінні ресурсами.

МЕТА статті – аналіз особливостей ресурсного менеджменту у сфері HoReCa під час воєнного періоду, зосереджуючись на забезпеченні безпеки персоналу та клієнтів, раціональному використанні ресурсів та ефективному управлінні змінами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті базовими джерелами інформації та методології є наукові праці, публікації в періодичних виданнях та Інтернет-ресурси. У дослідженні застосовано

методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Воєнний період у сфері HoReCa вимагає особливого підходу до ресурсного менеджменту з урахуванням змін та ризиків. У статті розглядаються особливості ресурсного менеджменту у сфері HoReCa під час воєнного періоду з фокусом на безпеці персоналу та клієнтів, раціональному використанні ресурсів та ефективному управлінні змінами.

Передусім слід розглянути поняття «ресурсний менеджмент» – це стратегічне планування, організація та контроль використання ресурсів на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективності його функціонування. Це включає в себе прийняття рішень про розподіл бюджету, управління персоналом, закупівлю матеріалів та обладнання, раціоналізацію процесів виробництва та застосування технологій.

Основні цілі ресурсного менеджменту – максимізувати використання доступних ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності та якості продукції або послуг. Його також спрямовано на забезпечення високого рівня задоволення клієнтів та досягнення конкурентної переваги на ринку.

HoReCa – термін, що позначає сегмент сфери послуг індустрії гостинності (громадського харчування та готельного господарства) та канал збуту товарів з безпосереднім споживанням продукції на місці продажу. Назва «HoReCa» походить від перших двох літер у словах Hotel, Restaurant, Cafe/Catering (готель – ресторан – кафе/кейтеринг) [1].

Сфера HoReCa – це не тільки місця для задоволення гастрономічних потреб, але й галузь господарської діяльності, яка має значний вплив на економіку та туристичну індустрію. Вона забезпечує послуги харчування, розміщення та розваг для місцевих мешканців, відвідувачів та туристів.

Воєнний період може суттєво вплинути на діяльність підприємств сфери HoReCa, створюючи виклики і проблеми, які не мають аналогічних в умовах мирного часу. Деякі з таких факторів, що можуть впливати на підприємства HoReCa: загроза безпеці персоналу; ризик

знищення обладнання та інфраструктури внаслідок бойових дій; дефіцит ресурсів; проблеми з постачанням товарів та інгредієнтів; обмежена доступність робочої сили; відсутність фінансування; зміна попиту та зміна споживчих звичок; зміна правового середовища.

Для мінімізації негативного впливу воєнного періоду на діяльність підприємств важливо враховувати особливості ресурсного менеджменту в цих умовах. Проаналізувавши різноманітність факторів впливу, можна виділити три основні особливості ресурсного менеджменту у воєнний період, а саме забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, раціональне використання ресурсів та управління змінами.

Забезпечення безпеки персоналу та клієнтів у сфері готельно-ресторанного бізнесу під час воєнного стану є найважливішим аспектом ресурсного менеджменту. В умовах воєнного стану, які характеризуються непередбачуваністю та зростаючими загрозами, забезпечення безпеки всіх присутніх стає особливо актуальним. Елементами даної особливості є розроблення планів управління ризиками, застосування сучасних технологій та співпраця зі службами безпеки й відповідними органами.

Розгляд ризикових рішень можливий лише на підставі розроблених планів управління ризиками, а для остаточного прийняття рішення та його реалізації необхідним є виконання таких етапів управління: ідентифікація загроз, їх оцінювання та розроблення запобіжних заходів [2]. Головна мета полягає у зменшенні ймовірності небезпечних ситуацій та захисту персоналу й клієнтів. Документування та оновлення планів, адаптація до змін та оцінювання ефективності заходів є також важливими етапами.

Застосування сучасних технологій також допомагає у забезпеченні безпеки персоналу та клієнтів у сфері HoReCa під час воєнного стану. Наприклад, системи відеоспостереження може бути встановлено для контролю території, приміщень та громадських зон. Вони допомагають виявляти потенційні загрози та негайно реагувати на них.

Співпраця зі службами безпеки та органами влади є важливим аспектом безпеки під час воєнного стану. Це дає змогу отримати професійну підтримку та експертні знання з планування та реалізації заходів безпеки. Важливо встановити механізми взаємодії та обміну інформацією з цими організаціями для ефективного реагування на загрози та координації дій.

В умовах воєнного стану раціональне використання ресурсів у сфері HoReCa є критичним. Ефективне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів є основою нормального функціонування готелів, ресторанів та кафе-барів. Це включає ретельне планування бюджету, контроль витрат та ефективне використання фінансових інструментів.

У сфері HoReCa, особливо в умовах воєнного стану, ретельне планування бюджету впливає на фінансову стабільність підприємств. Це включає аналіз фінансового стану, визначення мети та стратегії планування, прогнозування доходів та витрат, встановлення бюджетних цілей та контроль за їх виконанням. Ретельне планування бюджету забезпечує ефективний розподіл ресурсів та прийняття обґрунтованих рішень, сприяючи успіху в галузі HoReCa.

Контролю над витратами має приділятися особлива увага в умовах воєнного стану. В умовах нестабільності та обмежень, ефективний контроль над витратами допомагає забезпечити економічну стійкість підприємства та оптимальне використання доступних ресурсів. Це охоплює моніторинг витрат, аналіз їх структури та прийняття відповідних заходів для зниження непродуктивних витрат.

Ефективне застосування доступних фінансових інструментів включає застосування програмного забезпечення для управління фінансами, управління постачальницьким ланцюгом та активне управління ризиками. Автоматизовані системи дають змогу вести облік, контролювати витрати та аналізувати фінансові показники, спрощуючи процес управління бюджетом.

Управління змінами є невід'ємною частиною ресурсного менеджменту підприємств сфери HoReCa у воєнний період. Організації повинні змінюватись, щоб вижити. Є багато підходів управління змінами; ці зміни вимагають від менеджерів розгляду різних стратегій, що підвищують прийнятність та знижують бар'єри. Ця особливість ресурсного менеджменту вимагає ефективну адаптацію до змін, гнучкість у плануванні, а також резервування ресурсів [3].

Адаптація до змін є важливим аспектом управління змінами у сфері HoReCa в умовах війни. Підприємства повинні бути готовими до швидкого переключення на інші ресурси, зміни режиму роботи та внесення необхідних змін у процеси та стратегії. Крім того, постійний моніторинг ситуації, співпраця зі спеціалістами та комунікація з організаціями, що мають досвід управління змінами, є важливими факторами успішної адаптації [4]. Для розроблення ефективної стратегії адаптації до змін необхідно мати глибоке розуміння поточного стану, етапу розвитку та продуктивності організації, а також встановити конкретні цілі, спрямовані на бажаний результат, і здійснити необхідні заходи для його досягнення [5]. Все це дає змогу підприємствам пристосовуватися до нових умов та ефективно використовувати ресурси.

Регулювання процесів управління здійснюється за допомогою прийняття рішень про ініціювання організаційних змін і коригування моделей управління або зміни цілей на основі результатів оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Розвиток гнучкого планування стає важливим завданням в умовах війни, де зовнішнє середовище є нестабільним та динамічним. Це вимагає здатності підприємства швидко адаптуватися до нових умов шляхом швидкого реагування на зміни. Динамічне планування застосовується для ефективної адаптації до змін, забезпечуючи підприємству підвищену швидкість реакції [6]. Гнучкість у плануванні означає швидку адаптацію до нових обставин, розгляд альтернативних варіантів, врахування ризиків та зміну стратегій у режимі реального часу. Гнучкість допомагає підприємствам HoReCa ефективно використовувати ресурси та швидко реагувати на зміни, забезпечуючи стійкість та успіх у непередбачуваних умовах воєнного стану.

Резервування ресурсів є не менш важливим аспектом управління змінами. Це стратегічний підхід, що допомагає забезпечити стабільність та ефективність, підготуватися до змін та зберегти резервні ресурси. Вклю-

чаючи додаткові запаси матеріальних та людських ресурсів, резервування дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиту, загрози безпеки та обмеження доступу до ресурсів, забезпечуючи високу якість обслуговування для клієнтів.

ВИСНОВКИ

Розглянуто особливості ресурсного менеджменту у сфері HoReCa в умовах воєнного періоду. Забезпечення безпеки персоналу та клієнтів стає пріоритетною задачею, оскільки воєнний період може супроводжуватися підвищеним ризиком для життя і здоров'я. Підприємства повинні вживати необхідних заходів для забезпечення

безпеки працівників та клієнтів, включаючи застосування відповідних процедур, навчання персоналу і забезпечення необхідних засобів захисту.

Отже, раціональне використання ресурсів є ще однією важливою особливістю ресурсного менеджменту в умовах воєнного періоду. Підприємства повинні максимально оптимізувати використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, забезпечуючи ефективне функціонування в обмежених умовах. Важливо планувати ресурси заздалегідь, враховуючи можливі обмеження, і вести постійний моніторинг та аналіз для оптимізації використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Що таке Хорека (HoReCa) URL: <https://gastroshop.com.ua/ua/chto-takoe-horeca>
2. Гуменюк В.Я., Мішук Г.Ю., Олійник О.О. Управління ризиками: монографія. Рівне, 2009. 28 с.
3. Change Management: From Theory to Practice. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-022-00775-0>
4. Mehedintu G., Munteanu A. Adaptation and progress through change management. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2016. № 16 (4). 21 p.
5. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Технологічні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №10. 28 с.
6. Древал, О.Ю., Мельник Н.В. Особливості планування діяльності підприємств в умовах кризи. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. О.Ф. Балацького*. 2015. 404 с.

References

1. What is HoReCa (HoReCa) URL: <https://gastroshop.com.ua/ua/chto-takoe-horeca> (in Ukrainian).
2. Humeniuk V.Y., Mishchuk H.Y., Oliinyk O.O. Risk management: monograph. Rivne, 2009. 28 p. (in Ukrainian).
3. Change Management: From Theory to Practice. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-022-00775-0>
4. Mehedintu G., Munteanu A. Adaptation and progress through change management. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2016. № 16 (4). 21 p.
5. Kovalenko O.M., Stanislavik O.V. Technological aspects of evaluating the efficiency of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2020. No. 10. 28 p. (in Ukrainian).
6. Dreval, O.Y., Melnyk N.V. Peculiarities of enterprise planning in crisis conditions. *Economic problems of sustainable development: materials of the International Scientific and Practical Conference named after Prof. O.F. Balatskyi*. 2015. 404 p. (in Ukrainian).

Oksana KOVALYK

PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>
e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Liliia LEVYCHENKOVA

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7218-3905>
e-mail: liliia.levychenkova@gmail.com

FEATURES OF RESOURCE MANAGEMENT IN THE HORECA SPHERE DURING THE WAR PERIOD

Introduction. During the war, the hotel and restaurant industry is faced with a lack of resources and the provision of quality services. Understanding the nature of resource management in conflict situations is critical to mitigating the negative impact on the HoReCa business.

The purpose of the article is to study the features of resource management in the HoReCa sphere during the war.

Results. Resource management was determined as a crucial aspect of effective management in the context of the HoReCa sphere during times of war. The meaning of the HoReCa industry covering hotels, restaurants and catering services was considered. Various factors have been identified that affect the HoReCa business during wartime, including threats to personnel safety, risks of destruction of equipment and infrastructure, lack of resources and others. The main features of resource management in HoReCa sphere in wartime were investigated: ensuring the safety of staff and customers, rational use of resources and change management. Ensuring the safety of staff and customers in wartime is in the first place. It is indicated that in order to create security, it is important for enterprises to develop risk management plans, use modern technologies and cooperate with security services and authorities. In conditions of limited resources, effective management of material, financial and human resources includes meticulous budget planning, cost control, and efficient utilization of available financial tools. It is emphasized that managing changes in wartime allows enterprises to adapt to new conditions, quickly respond to changes and use resources efficiently to ensure stability and success.

Conclusions. The article discusses the specificities of resource management in the HoReCa sphere during wartime. It emphasizes the priority of ensuring safety for both staff and customers, necessitating the implementation of appropriate measures and training. Rational resource utilization and adaptability to changes are also highlighted as crucial factors in effectively managing resources under limited conditions.

Keywords: resource management, HoReCa sphere, resources, personnel safety, change management