

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.155.82>**ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Научная статья

**Черноморец А.Б.<sup>1,\*</sup>**<sup>1</sup> ORCID : 0000-0002-4740-6302;<sup>1</sup> Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, Санкт-Петербург, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (anna.chernomorets[at]gmail.com)

**Аннотация**

После пандемии индустрия гостеприимства испытывает острую нехватку рабочей силы. Это приводит к повышенным рискам в сфере кадровой безопасности предприятий гостеприимства. Руководство предприятий прилагает большие усилия для удержания имеющегося персонала. Автор рассматривает оптимизацию персонала как один из возможных путей повышения кадровой безопасности. В статье рассмотрены аспекты проведения оптимизации персонала, ситуации, в которых целесообразно обратиться к оптимизации, методы, используемые для проведения оптимизации персонала на предприятии гостеприимства. Подробно описаны нерациональные процессы, простои, потери и прочие отклонения в операционной деятельности, которые подлежат устранению в процессе оптимизации.

**Ключевые слова:** оптимизация персонала, кадровая безопасность, бережливое производство, инжиниринг, индустрия гостеприимства, эффективность предприятия гостеприимства.

**PERSONNEL OPTIMISATION AS A TOOL TO IMPROVE HUMAN RESOURCES SECURITY OF THE  
HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISE**

Research article

**Chernomorets A.B.<sup>1,\*</sup>**<sup>1</sup> ORCID : 0000-0002-4740-6302;<sup>1</sup> North-West Institute of Management — branch of RANEPA, Saint-Petersburg, Russian Federation

\* Corresponding author (anna.chernomorets[at]gmail.com)

**Abstract**

In the aftermath of the pandemic, the hospitality industry is experiencing severe labour shortages. This leads to increased human resource security risks for the hospitality industry. The management of the enterprises make great efforts to retain the existing staff. The author examines personnel optimisation as one of the possible ways to improve personnel security. The article discusses the aspects of personnel optimisation, situations in which it is advisable to turn to optimisation, methods used to carry out personnel optimisation at the hospitality enterprise. Irrational processes, downtime, losses and other deviations in operational activities to be eliminated in the process of optimisation are described in detail.

**Keywords:** personnel optimisation, human resources, human security, lean management, engineering, hospitality industry, hospitality enterprise efficiency.

**Введение**

За последние пять лет, с начала коронавирусных ограничений и по настоящее время проблема нехватки кадров в сфере гостеприимства и туризма неуклонно возрастает [1]. После запрета на перемещения граждан, закрытие границ, запрета на функционирования большого числа гостиниц и ресторанов в 2019–2020 годах, вследствие отсутствия работы значительная часть персонала, занятого на линейных позициях была вынуждена в поисках заработка перейти в другие отрасли, которые не были затронуты ограничениями: автосервис, службы доставки, онлайн занятость и пр. [2]. Последующие геополитические изменения, включая изменения в миграционной политике нашей страны еще сильнее усилили дефицит рабочей силы в отрасли.

Руководители предприятий гостеприимства вынуждены прилагать большие усилия для удержания персонала на рабочих местах [3], ведь нехватка персонала в отрасли напрямую влияет на кадровую безопасность каждого конкретного предприятия [4].

Пути выхода из сложившейся ситуации кадровых рисков в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса — это оптимизация персонала и внедрение передовых технологий операционной деятельности. В данной статье мы рассмотрим первый путь.

**Основные результаты**

Оптимизация персонала — это комплекс мероприятий, основная цель которых сводится к сокращению расходов на оплату труда и повышению эффективности ведения бизнеса за счёт грамотного распределения человеческих ресурсов [5].

Тема повышения эффективности работы сотрудников и снижения ФОТ, как правило, возникает в кризисные для предприятия ситуации [6]. Помимо этого, можно с уверенностью говорить о необходимости оптимизации штата в следующих случаях [7].

1. Снижаются объемы оказания услуг, уменьшаются доходы предприятия — как, например, происходило в 2020–2021 годах из-за ковидных ограничений. Требуется экономия издержек для сохранения рентабельности бизнеса.

2. Предприятие гостеприимства планирует увеличить объемы продаж и загрузку, и требуется объективная оценка потребностей в персонале всех подразделений (отдела продаж, горничных, других служб) чтобы оказывать услуги на высоком уровне.

3. При стабильной работе предприятия, затраты на персонал слишком высоки в структуре издержек и возникает потребность их снижения.

4. Предприятие ищет внутренние резервы для финансирования своих новых проектов, ремонта, нового оборудования, стремится уменьшить оборотный капитал. Требуется сокращение затрат без снижения производительности.

5. Предприятие вынуждено нанимать более дорогих специалистов из-за отсутствия на рынке дешевой рабочей силы или же из-за повышения требований к персоналу. Либо если необходимо повышать заработные платы до рыночного уровня, но без увеличения ФОТ и требуется найти резервы.

Первоначально необходимо провести аудит существующей ситуации и наметить цели оптимизации [8]. Наиболее часто используемыми являются методы инжиниринга, бережливого производства (LEAN), также используются методы нормирования труда.

С их помощью можно определить потери в операционных процессах, выявить не добавляющие ценности действия, оценить реальный объем непроизводительной работы персонала и реальной загруженности сотрудников продуктивной работой и найти резервы для устранения потерь. Формализованное описание бизнес-процессов «как есть» позволяет наглядно представлять существующую ситуацию, провести анализ операционной эффективности и найти оптимальные пути изменений [9].

После такого детального анализа существующей организационной структуры и бизнес-процессов, как правило, находится «лишний» персонал, а также нерациональные процессы, простои, потери и прочие несовершенства операционной деятельности. Рассмотрим, как это может проявляться.

1. Задвоение функций — ситуация, когда одни и те же задачи, обязанности или функции поручаются двум разным работникам или командам. Это может происходить по разным причинам:

– Распределение нагрузки: в некоторых случаях задачи делят между несколькими работниками, чтобы справиться с большим объемом работы или ускорить процесс.

– Дублирование: в некоторых случаях руководители подразделений могут заботиться о надежности и безопасности выполнения определенных функций, поэтому они поручают их выполнение двум или более разным людям или группам.

– Разделение компетенций: в некоторых ситуациях разные работники могут иметь разные специализации или навыки, поэтому им поручаются разные функции. В результате разделения компетенций можно достичь более эффективного выполнения задач. Однако задвоение функций чаще всего ведет к дублированию усилий, конфликтам и неэффективности [10].

2. Двойное подчинение возникает, когда сотрудник находится в структуре организации, где ему приходится подчиняться двум или более руководителям одновременно. Каждый из этих руководителей имеет свои задачи и цели, и они могут требовать выполнения своих задач в первую очередь. Такая ситуация может привести к конфликтам и проблемам в работе сотрудника [11]. Он может столкнуться с ситуацией, когда один руководитель требует выполнить свою задачу немедленно, в то время как другой руководитель также требует выполнения своей задачи в первую очередь. Для сотрудника становится сложно определить, какую задачу выполнять в первую очередь, и как правильно распределить время и ресурсы между разными руководителями. Это может привести к перегрузке работой, стрессу и снижению производительности.

В гостиничном предприятии один и тот же процесс может быть разделен между несколькими сотрудниками разных отделов без четкого описания функционала и им самим приходится между собой договариваться, какую часть процесса выполняет один, а какую другой. Например, так бывает между отделом продаж и бухгалтерией, отделом маркетинга и отделом продаж, отделом продаж и службой приема и размещения.

3. Потоки информации не соответствуют организационной структуре компании, нарушены связи, что ведет к заметному снижению производительности труда, неэффективной коммуникации, утрате данных и ошибкам в принятии решений.

Например, если служба питания своевременно не получает необходимую информацию о количестве отдыхающих и их запросах, это приведет к накладкам во время приемов пищи, недовольству и, возможно, негативным отзывам о предприятии. Нарушение связей также может сказываться на координации работ разных подразделений, что приведет к дублированию усилий или незавершенности задач. Важно поддерживать постоянный мониторинг и анализ системы коммуникации в компании, чтобы выявлять и устранять возникающие проблемы вовремя.

4. Скрытые конфликты в коллективе и потеря контроля со стороны руководителей подразделений. Часто бывает, что сложившаяся неформальная структура, сильные лидеры мнений и отсутствие в предприятии четко выстроенной корпоративной культуры мешает оптимизировать организационную структуру и сделать работу всего комплекса более эффективным.

### **Заключение**

Таким образом, упорядочивание бизнес-процессов — это первый шаг в оптимизации штата. Часто предприятие гостеприимства имеет избыточную численность и значительные резервы повышения производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени. Можно, например, перераспределить обязанности среди уже имеющегося персонала, автоматизировать определенные процессы, чтобы снизить потребность в большом количестве сотрудников, подготовить новые операционные стандарты в соответствии с перестроенными процессами и обучить персонал и

периодически контролировать выполнение новых стандартов. Все указанные меры приводят к повышению эффективности работы предприятия гостеприимства и способствуют снижению рисков в сфере кадровой безопасности предприятия.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Рысаева М.А. Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в Российской Федерации / М.А. Рысаева // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. — 2022. — Т. 8. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-covid-19-na-sferu-turizma-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 06.11.2024).
2. Мирзоева Л.Ш. Проблемы управления персоналом в гостиничном бизнесе / Л.Ш. Мирзоева // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 8. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-upravleniya-personalom-v-gostinichnom-biznese-1> (дата обращения: 15.11.2024).
3. Дехтярь Г.М. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий / Г.М. Дехтярь, В.В. Верна, О.В. Прохорова [и др.] // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17. — № 1 (103). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmy-uderzhaniya-personala-v-industrii-gostepriimstva-kriticheskii-analiz-i-instrumentarii> (дата обращения: 15.11.2024).
4. Мелихова Т.В. Угрозы и риски кадровой безопасности гостиничного бизнеса на примере ООО «Гостиничная компания – Сибирь» / Т.В. Мелихова, А.О. Кремнева // Экономика и социум. — 2019. — № 12 (67). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-i-riski-kadrovoy-bezopasnosti-gostinichnogo-biznesa-na-primere-ooo-gostinichnaya-kompaniya-sibir> (дата обращения: 06.11.2024).
5. Ромаданова Л.С. Процесс оптимизации персонала на предприятии / Л.С. Ромаданова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2023. — № 4–2 (79). — С. 68–71. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-optimizatsii-personala-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.11.2024).
6. Сапегина К.М. Оптимизация гостиничной деятельности как следствие влияния экономического кризиса / К.М. Сапегина // Вестник магистратуры. — 2014. — № 2 (29). — С. 92–95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-gostinichnoy-deyatelnosti-kak-posledstvie-vliyaniya-ekonomicheskogo-krizisa> (дата обращения: 15.11.2024).
7. Юсипова К.М. Направления оптимизации деятельности персонала гостиничного комплекса / К.М. Юсипова // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». — 2016. — URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016026064> (дата обращения: 15.11.2024).
8. Кинтонова А.Ж. Оптимизация бизнес-процессов / А.Ж. Кинтонова, Е. Ким // Sciences of Europe. — 2016. — № 9–4 (9). — С. 85–90. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-1> (дата обращения: 26.11.2024).
9. Сувалова Т.В. Методы и подходы к оптимизации численности персонала / Т.В. Сувалова // Управление. — 2017. — Т. 5. — № 3 (17). — С. 36–40. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-podhody-k-optimizatsii-chislennosti-personala> (дата обращения: 15.11.2024).
10. Ярдякова И.В. Резервы повышения эффективности командной работы в управлении персоналом компании / И.В. Ярдякова, А.Б. Есилов, М.А. Эскиев // Journal of Monetary Economics and Management. — 2023. — № 2. — С. 172–177. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezervy-povysheniya-effektivnosti-komandnoy-raboty-v-upravlenii-personalom-kompanii> (дата обращения: 26.10.2024).
11. Ланчаков А.Б. Реактивная и превентивная адаптация организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности внешней среды / А.Б. Ланчаков // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. — 2017. — № 1–1. — С. 72–77. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reaktivnaya-i-preventivnaya-adaptatsiya-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-neopredelennosti-vneshney> (дата обращения: 26.10.2024).

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Rysaeva M.A. Vliyanie pandemii COVID-19 na sferu turizma v Rossijskoj Federacii [Impact of the COVID-19 pandemic on the sphere of tourism in the Russian Federation] / M.A. Rysaeva // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Geografiya. Geologiya [Scientific Notes of Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology]. — 2022. — Vol. 8. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-covid-19-na-sferu-turizma-v-rossiyskoy-federatsii> (accessed: 06.11.2024). [in Russian]
2. Mirzoeva L.Sh. Problemy upravleniya personalom v gostinichnom biznese [HR Management problems in hotel business] / L.Sh. Mirzoeva // Industrial'naya ekonomika [Industrial Economics]. — 2022. — Vol. 8. — № 5. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-gostinichnom-biznese-1> (accessed: 15.11.2024). [in Russian]

3. Dekhtyar G.M. Mekhanizmy uderzhaniya personala v industrii gostepriimstva: kriticheskij analiz i instrumentarij [Staff retention mechanisms in the hospitality industry: critical analysis and tools] / G.M. Dekhtyar, V.V. Verna, O.V. Prokhorova [et al.] // *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad]. — 2023. — Vol. 17. — № 1 (103). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-uderzhaniya-personala-v-industrii-gostepriimstva-kriticheskij-analiz-i-instrumentarij> (accessed: 15.11.2024). [in Russian]

4. Melikhova T.V. Ugrozy i riski kadrovoy bezopasnosti gostinichnogo biznesa na primere OOO "Gostinichnaya kompaniya – Sibir'" [Threats and risks of personnel security of hotel business on the example of LLC Hotel Company – Siberia] / T.V. Melikhova, A.O. Kremneva // *Ekonomika i socium* [Economy and Society]. — 2019. — № 12 (67). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-i-riski-kadrovoy-bezopasnosti-gostinichnogo-biznesa-na-primere-ooo-gostinichnaya-kompaniya-sibir> (accessed: 06.11.2024). [in Russian]

5. Romadanova L.S. Process optimizacii personala na predpriyatii [The process of personnel optimization at the enterprise] / L.S. Romadanova // *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk* [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. — 2023. — № 4–2 (79). — P. 68–71. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-optimizatsii-personala-na-predpriyatii> (accessed: 06.11.2024). [in Russian]

6. Sapegina K.M. Optimizaciya gostinichnoj deyatel'nosti kak posledstvie vliyaniya ekonomicheskogo krizisa [Optimization of hotel activities as a consequence of the economic crisis] / K.M. Sapegina // *Vestnik magistratury* [Master's Bulletin]. — 2014. — № 2 (29). — P. 92–95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-gostinichnoj-deyatelnosti-kak-posledstvie-vliyaniya-ekonomicheskogo-krizisa> (accessed: 15.11.2024). [in Russian]

7. Yusipova K.M. Napravleniya optimizacii deyatel'nosti personala gostinichnogo kompleksa [Directions of the optimization of the activity of personnel of the hotel complex] / K.M. Yusipova // *Materialy VIII Mezhdunarodnoj studencheskoj nauchnoj konferencii "Studencheskij nauchnyj forum"* [Proceedings of the VIII International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum"]. — 2016. — URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016026064> (accessed: 15.11.2024). [in Russian]

8. Kintonova A.Zh. Optimizaciya biznes-processov [Business process optimization] / A.Zh. Kintonova, E. Kim // *Sciences of Europe*. — 2016. — № 9–4 (9). — P. 85–90. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-1> (accessed: 26.11.2024). [in Russian]

9. Suvalova T.V. Metody i podhody k optimizacii chislennosti personala [Methods and Approaches to Optimizing the Number of Staff] / T.V. Suvalova // *Upravlenie* [Management]. — 2017. — Vol. 5. — № 3 (17). — P. 36–40. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-podhody-k-optimizatsii-chislennosti-personala> (accessed: 15.11.2024). [in Russian]

10. Yardyakova I.V. Rezervy povysheniya effektivnosti komandnoj raboty v upravlenii personalom kompanii [Reserves for improving the efficiency of teamwork in the company's personnel management] / I.V. Yardyakova, A.B. Ysilov, M.A. Eskiev // *Journal of Monetary Economics and Management*. — 2023. — № 2. — P. 172–177. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezervy-povysheniya-effektivnosti-komandnoy-raboty-v-upravlenii-personalom-kompanii> (accessed: 26.10.2024). [in Russian]

11. Lanchakov A.B. Reaktivnaya i preventivnaya adaptaciya organizacionnoj struktury upravleniya predpriyatiem v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy [Reactive and preventive adaptation of the organizational structure of enterprise management in conditions of uncertainty of external environment.] / A.B. Lanchakov // *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [News of Tula State University. Economic and Legal Sciences]. — 2017. — № 1–1. — P. 72–77. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reaktivnaya-i-preventivnaya-adaptatsiya-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-neopredelennosti-vneshney> (accessed: 26.10.2024). [in Russian]