

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### Стратегія управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

Студентки 4 курсу, 2 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Лаврентьєвої  
(Савчук)  
Вероніки  
Сергіївни

Бовш  
Людмила  
Андріївна

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

<b>Факультет</b>	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
<b>Кафедра</b>	готельно-ресторанного бізнесу
<b>Спеціальність</b>	241 «Готельно-ресторанна справа»
<b>Спеціалізація</b>	«Готельно-ресторанна справа»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Стратегія управління персоналом ресторану «The Towers», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420.

### 2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 травня 2023р.

### 3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження системи управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – стратегія управління розвитком персоналу ресторану «The Towers», м. Київ.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення стратегії розвитку персоналу ресторану «The Towers», м. Київ.

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ

1.2. Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу ресторану

1.3. Оцінка параметрів стратегії управління персоналом ресторану

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ

2.1. Імплементация стратегічних інсайтів управління розвитком персоналу ресторану

2.2. Ефективність пропозицій удосконалення стратегії управління персоналом ресторану

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

#### 5. Календарний план виконання роботи (проекту):

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	29.09.2022р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	29.09.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.10.2022 р.- 15.12.2022 р.	15.12.2022р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2023 р.	23.12.2023р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	26.12.2023 р.- 13.04.2023 р.	13.04.2023р.
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	13.04.2023 р.- 17.04.2022 р.	17.04.2022р.

1	2	3	4
7	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.05.2023 р.	15.05.2023р.
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	22.05.2023 р.	22.05.2023р.
9	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	23.05.2023 р.- 05.06.2022 р.	05.06.2022р.
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

Л.А.Бовш

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

Т.М. Ткачук

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

В.С.Лаврентьева (Савчук)

## **10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:**

*Студентка Лаврентьєва (Савчук) В.С. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Вона обґрунтовано довела необхідність постійного моніторингу та управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі аналітичних досліджень вона аргументувала напрямки удосконалення системи розвитку персоналу ресторану, оцінила доцільність та ефективність пропонованих заходів.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

*Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.*

*Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.*

*Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

Л.А.Бовш

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## **11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):**

Випускна кваліфікаційна робота студентки Лаврентьєвої (Савчук) В.С. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Т.М. Ткачук

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

\_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ.....	10
1.1. Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу ресторану.....	10
1.2. Оцінка параметрів стратегії управління персоналом ресторану.....	19
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ.....	26
2.1. Імплементация стратегічних інсайтів управління розвитком персоналу ресторану.....	26
2.2. Ефективність пропозицій удосконалення стратегії управління персоналом ресторану.....	29
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** *Готельно-ресторанне господарство* – це складова сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання, а також організація послуг харчування.

В умовах ринкових перетворень ситуація в готельному господарстві досить складна: застаріла матеріально-технічна база, низький рівень сервісу, невідповідність якості надаваних послуг до рівня цін, низька кваліфікація персоналу, погіршення фінансового стану і т.д. За останні роки готельно-ресторанний бізнес став однією з тих сфер, в якій довелось плідно попрацювати над нововведеннями. [28]

Одним із надважливих пунктів, що визначають успіх роботи закладу ресторанного господарства є робота із персоналом: найм персоналу з відповідною професійною освітою та здійснення підготовки і підвищення кваліфікації; створення сприятливої атмосфери та умов для роботи; впровадження заохочувальних методів і заходів; порядок і вимоги до роботи працівників тощо.

Основна мета даної роботи полягає у дослідженні стратегії управління персоналом та їх розвитком на прикладі суб'єкту ресторанного бізнесу – ресторану «The Towers» при готелі Holiday Inn Kyiv.

**Рівень дослідження теми.** Питанням вивчення стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу приділено увагу таких іноземних авторів як: Ф.Котлер, Роберт Мілл, Денні Меєр тощо.

Наукові розробки, присвячені дослідженню управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Роглев Х.Й., Лук'янов В.О., В.В.Архіпов, В.А.Русавська та інші.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Метою роботи** є дослідити основи менеджменту, а також вивчення та вдосконалення стратегій розвитку управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- ✓ визначити поняття і основи стратегії менеджменту персоналом закладів ресторанного господарства;
- ✓ дослідити стратегію управління персоналом закладу «The Towers»;
- ✓ охарактеризувати проблеми та перспективи розвитку стратегій управління персоналом обраного суб'єкта ресторанного господарства;
- ✓ зробити висновки та надати пропозиції із вдосконалення наявної стратегії управління персоналом даного закладу ресторанного господарства.

**Об'єкт дослідження** – ресторан «The Towers» при готелі Holiday Inn Kyiv мережі IHG.

**Предметом дослідження** виступають особливості стратегії управління персоналом обраного суб'єкта ресторанного бізнесу – ресторану «The Towers».

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз джерел інформації з організації роботи персоналу закладів готельно-ресторанного господарства; метод системного аналізу; метод аналізу функціонування суб'єктів ресторанного господарства.

**Інформаційна база.** У роботі використано фахову літературу з діяльності готельних мереж, науково-популярну літературу у даній сфері, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, а також статистичні дані, надані вищим керівництвом ресторану «The Towers» при готелі Holiday Inn Kyiv і зібрані власні спостереження.

**Практичне значення.** Розбір стратегії управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу, виявлення недоліків та надання рекомендацій для



покращення стратегій управління персоналом в закладах готельно-ресторанного господарства.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, що у свою чергу мають по два підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок та додатки.



## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ

#### 1.1. Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу ресторану

Заклад ресторанного господарства «The Towers» функціонує при готелі Holiday Inn Kyiv з 2012 року. Загальна характеристика засобу розміщення наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Аналіз загальної характеристики готелю «Holiday Inn Kyiv»

№	Показник	Характеристика
1	Назва готелю	«Holiday Inn Kyiv»
2	Поштовий індекс	03150
3	Контактний телефон	044 363 3000
4	Підпорядкованість	БЦ «Toronto Kyiv»
5	Форма власності	ПраТ
6	Структура управління	Лінійно-функціональна структура управління
7	Місце розташування	м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100
8	Площа готелю	11 290 м <sup>2</sup>
9	Споруда готелю	Частина БЦ «Toronto Kyiv»
10	Дата введення в експлуатацію	2012 р.
11	Кількість поверхів	12 (з них 10 житлових)
12	Рівень комфорту	4*
13	Інфраструктура готелю:	Конференц-зали (5 приміщень), фітнес-зал, літня тераса, парковка, ресторан, бар
14	Місткість	208 номерів (416 місць)
15	Види послуг	Проживання, харчування, додаткові послуги: «room service», організація
16	Загальна чисельність персоналу	близько 60 чол.
17	Рівень завантаження, середньорічний відсоток	24 %
18	Наявність пунктів харчування	Ресторан «The Towers», лоббі-бар

1	2	3
19	Структура служби харчування	Заготівельні цехи (овочевий, м'ясо-рибний), доготівельні цехи (холодний, гарячий), кондитерський цех
20	Чисельність персоналу у закладах харчування	1 директор, 2 адміністратори, 13 офіціантів, 1 шеф-кухар і 14 кухарів
21	Види і типи організації харчування	«Room service», шведський стіл, меню «a la carte», меню бізнес-ланчу

Досліджуваний заклад ресторанного господарства складається з лоббі бару та основного залу на 96 посадкових місць.

Обслуговування споживачів ресторану відбувається наступним чином: офіціанти попередньо сервірують столи, приймають та виконують замовлення гостей (під час сніданку, бізнес-ланчу або вечері), а після завершення трапези здійснюють розрахунок, прибирають і пересервірують стіл. Під час організації сніданку офіціанти пропонують гостям гарячі напої та допомагають їм зорієнтуватися в асортименті страв шведського столу.

Також обслуговуючий персонал ресторану здійснює підготовку та проведення банкетів, кава-брейків й інших заходів щодо надання харчування у готелі і відповідають за надання послуги «room service».

Так як ресторан знаходиться у закладі готельного господарства, його персонал тісно співпрацює із працівниками інших підрозділів: наприклад, для роботи послуги roomservice іноді доводиться звертатися до служби housekeeping, а організація проведення конференцій передбачає контакт з підрозділом S&M (sales and marketing) тощо. Отже, наведена нижче організаційна структура управління показана для всього підприємства «Holiday Inn Kyiv»:



**Рисунок 1.1. Організаційна структура управління «Holiday Inn Kyiv»**

Служба харчування (F&B) – складається із персоналу ресторану і бару, що обслуговують мешканців готелю «Holiday Inn Kyiv» та звичайних відвідувачів закладу. Службу харчування очолює менеджер, у безпосередньому підпорядкуванні якого адміністратори, офіціанти, а також шеф-кухар, кондитер та кухарі.

*Управління персоналом (менеджмент персоналу)* — це систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить

не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів і послуг на зарубіжні ринки, а також від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

*Структура управління персоналом* являє собою складову різних демографічних, соціальних, функціональних і професійних груп працівників і відносин між ними. Професійні фактори впливають на зміст праці під впливом НТП (поява нових та відмирання старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому і кожного працівника окремо.

Таким чином, головне, що складає суть управління персоналом – системний, планомірний організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. [18]

Результат впливу менеджменту закладу ресторанного господарства «The Towers» можна прослідкувати дослідивши, зокрема, економічні показники діяльності ресторану а, загалом, і готелю «Holiday Inn Kyiv».

Виходячи із того, що кількість проживаючих у готелі за рік війни, а також попередньо за кілька років пандемії коронавірусу знизилась, основний дохід готелю сьогодні приносить організація конференцій. Саме тому управлінська верхівка закладу зробила акцент на збільшення кількості конференц-залів (за останній рік їх кількість зростає із 2 до 5), а відповідно і збільшилась кількість бенкетів, що посилює навантаження на ресторан «The Towers».

Проаналізувавши букінг-форми на надання бенкетних послуг за останнє півріччя (приклад форми наведений в додатках), можна зробити висновок, що

середній дохід саме з надання послуг харчування для суб'єктів конференц-заходів становить близько 90 тис. грн на день.

Окрім цього оцінивши щоденні фінансові результати закриття зміни ресторану за аналогічні півроку, середній дохід ресторану за день складає лише 9.5 тис. грн (за замовлення страв з «a la carte» меню, бізнес-ланчів, платних (не включених) сніданків та бару).

Для порівняння: середній денний дохід самого ресторану у 2021 році складав близько 30 тис. грн – за послуги харчування гостей готелю і відвідувачів закладу, і 120 тис. грн – за проведення бенкетних послуг (за наявності лише двох конференц-залів, на противагу сьогоднішнім п'яти). А за даними на 2018 рік (до пандемії коронавірусу) ці цифри були майже удвічі вищими.

Фінансові результати діяльності ресторану «The Towers», як і більшості інших закладів ресторанного господарства, досить нестабільні за 2019-2022 роки. Адже, це були часи початку пандемії, а згодом і війни. Тому економічні показники за окремо взятий місяць буде сильно відрізнятись.

Для систематизації наведених вище даних мною була створена порівняльна таблиця із прорахунком середнього доходу ресторану за день та середньорічні показники:

*Таблиця 1.2*

#### **Аналіз фінансових показників ресторану «The Towers»**

Рік	Середньорічний дохід від ресторану і лоббі-бару, грн	Середньорічний дохід від бенкетів, грн	Загальний середньорічний дохід закладу, грн
2018	21 900 000	54 750 000	76 650 000
2021	10 950 000	43 800 000	54 750 000
2022	3 467 500	32 850 000	36 317 500

Після початку повномасштабної війни з РФ готель «Holiday Inn Kyiv» зачинявся і не працював із березня по червень місяць. Кількість персоналу, яка повернулася до роботи стала удвічі меншою. До 24 лютого 2022 року в готелі працювало приблизно 100 людей, а сьогодні їх кількість становить близько 60.

У свою чергу персонал саме ресторану «The Towers» налічував 36 людей (кухарі, офіціанти, стюарди та менеджмент ресторану), а зараз маємо 20 працівників.

У ресторані «The Towers» система управління розвитком персоналу ґрунтується на дотриманні вимог наявних уставів та нормативів підприємства, проведенні дослідження та вдосконалення умов праці і структуруванні працівників, а також періодичного підвищення їх кваліфікації, вмотивування, навчання тощо.

*Цілями управління персоналом є:*

1. підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
2. підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
3. забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

[26]

Ефективність роботи закладу напряму залежить від методів управління.

*Методи управління*, тобто методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління використовуються для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління.



**Рис. 1.2. Методи управління персоналом на підприємстві**

Порівняльна характеристика методів управління, які застосовуються у ресторані «The Towers», наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Порівняльна характеристика методів управління

Ознака	Методи примушення	Методи зацікавленості	Методи переконання
<i>Загальноприйнята назва групи методів</i>	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<i>Джерело</i>	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
<i>Ціль управління</i>	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності об'єктів, що випускаються	Досягнення взаєморозуміння
<i>Структура управління</i>	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
<i>Форма власності, де переважно застосовуються методи</i>	Державна	Корпоративна, приватна, державна та ін.	Приватна
<i>Суб'єкт впливу</i>	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
<i>Форма впливу</i>	Нормативно-методичні документи	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
<i>Основні вимоги до суб'єкта при застосуванні методів</i>	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
<i>Потреби, на задоволення яких спрямовані методи</i>	Психологічні, забезпечення безпеки	Психологічні	Всі потреби
<i>Тип організаційної структури</i>	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна
<i>Переважний напрямок управляючого впливу</i>	Зверху вниз	Вертикальне (зверху вниз та знизу до гори)	Вертикальне і горизонтальне
<i>Рівень ієрархії управління</i>	Вищій і середній	Вищій, середній і нижчий	Нижчий
<i>Стиль керівництва, характерний для даної групи методів</i>	Авторитарний	Змішаний	Демократичний
<i>Тип темпераменту суб'єкта управління (керівництва), найбільш адекватний цій групі методів</i>	Флегматик	Сангвінік	Сангвінік
<i>Те ж саме для об'єкта управління (виконавця)</i>	Сангвінік	Флегматик, холерик	Меланхолік
<i>Конкретні методи та засоби управління</i>	1. Державне регулювання економіки 2. Стандартизація та сертифікація 3. Моніторинг екосистеми 4. Нормативно-методичне	1. Економічне стимулювання 2. Аналіз витрат, якості та інших параметрів системи(хроно-метраж, анкетування, тестування та ін.) 3. Економіко-	1. Моніторинг соціально-психологічних процесів 2. Моделювання соціально-психологічних процесів 3. Психотехнології



Ознака	Методи примушення	Методи зацікавленості	Методи переконання
<i>Конкретні методи та засоби управління</i>	регулювання управління 5. Планування, облік і контроль	математичне моделювання 4. Балансові методи	4. Моральне стимулювання
<i>Рекомендоване співвідношення застосованих методів</i>	4	4	2

Адміністративні методи управління, які застосовуються в закладі «The Towers»:

1. *Організаційний вплив* заснований на дії й затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу.

До них належать: устав організації, організаційна структура й штатний розклад, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи оформлені у вигляді стандартів підприємства та приходять у дію наказом керівника організації. Практична реалізація організаційного впливу багато в чому визначається рівнем ділової культури організації, бажанням співробітників працювати за правилами, запропонованим адміністрацією.

2. *Розпорядницький вплив* спрямований на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримку заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. До числа розпорядницьких впливів відносять: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

3. *Дисциплінарна відповідальність і стягнення*. Дисципліна – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, певними відповідно до Трудового кодексу, іншими законами, колективним договором, угодами, трудовим договором і локальними нормативними актами організації.

За здійснення дисциплінарної провини, тобто невиконання або неналежне виконання працівником по його провині покладених на нього трудових обов'язків, роботодавець має право застосувати наступні дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, звільнення по відповідних підставах.

4. *Матеріальна відповідальність* сторони трудового договору настає за збиток, заподіяний нею іншій стороні цього договору в результаті її винного протиправного поведіння, дії або бездіяльності, якщо інше не передбачено Кодексом й іншими законами.

5. *Адміністративна відповідальність і стягнення* застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень, регульованих Кодексом про адміністративні правопорушення.

6. *Кримінальна відповідальність* набуває чинності у випадках здійснення злочинів, які характеризуються як суспільно небезпечні діяння у вигляді активних протиправних дій.

Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, установлюється тільки судом і тільки на законних підставах. Міри кримінальної відповідальності відповідають характеру злочину. Найбільше що часто зустрічаються в практиці служб управління персоналом факти із числа карних злочинів пов'язані із зазіханнями на особистість і на власність.

Соціально-психологічні методи у ресторані «The Towers» управління персоналом здійснюється через взаємодію людей і керівників, тому у своїй діяльності враховуються закони динаміки психологічних процесів, міжособистісних відносин, групового поведіння.

Персонал є соціальною системою, де індивіди виконують свої ролі й вступають у певні взаємини. Важливим є вивчення групового поведіння, актуальними стають соціологічні висновки й рекомендації в частині групової динаміки, процесів самореалізації, комунікацій, статусу й влади. Для оцінки ефективності групової діяльності винятково важливим є аналіз змін позицій людей, форм комунікацій, шляхів задоволення індивідуальних потреб через групову діяльність.

Соціологічні методи дозволяють оцінити місце й призначення співробітників у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їм підтримку, використати мотивацію персоналу для досягнення кінцевого результату праці, забезпечити ефективні комунікації й попередження міжособистісних конфліктів у колективі. До числа соціологічних методів управління, які напряду застосовуються у ресторані «The Towers» відносять: соціальне планування, соціологічні дослідження, серед яких – анкетування працівників, інтерв'ювання (розмова «One to one»), оцінка особистісних якостей, мораль, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Особистісні якості визначають внутрішній світ співробітника, що досить стабільно відбивається в процесі трудової діяльності і є невід'ємною частиною соціології особистості. Ці якості прийнято ділити на ділові (організаційні), які визначають результативність рішення конкретних завдань і виконання рольових функцій, і моральні, що відбивають особисті моральні якості співробітника. [20].

## **1.2. Оцінка параметрів стратегії управління персоналом ресторану**

Стратегічний менеджмент повинен правильно (раціонально, результативно) сформулювати всі стратегічні вимоги по всіх сферах діяльності підприємства. По неякісній стратегії неможливо досягнути якісних кінцевих результатів. До того ж при формулюванні вимог повинні бути враховані всі економічні закони і закони організації, наукові підходи і принципи, методи і кошти досягнення мети.

Якщо керівник за допомогою методів примушення, спонукання і переконання не уміє або не хоче реалізовувати принципи успішного керівництва, то ніколи колектив і система загалом не будуть конкурентоздатними. [22]

Цикл роботи персоналу ресторану «The Towers» починається із найму (як початковий етап відбору кваліфікованих кадрів), продовжується навчанням працевлаштованих кадрів (практичним і теоретичним), а також подальшим підвищенням кваліфікації (курси, сертифікації). Також не менш важливим є підтримка вмотивованості персоналу під час роботи.

Отже, прийом на роботу - важлива складова частина роботи з персоналом. Ця робота надзвичайно багатогранна, складна і являє собою практично систему, яка включає в себе кілька етапів:

- 1) виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції виробничої або управлінської діяльності;
- 2) порядок найму (зарахування) працівника відповідно до його функціональним призначенням; [17]

У готелі «Holiday Inn Київ» є посада HR-менеджера, що здійснює підбір та проводить співбесіди кандидатів на посаду, у тому числі й до ресторану «The Towers». Принципами пріоритетного відбору у штат даного закладу є:

- *перше враження*: досить вагомий чинник, який формується зазвичай протягом перших двох хвилин і в подальшому змінюється незначною мірою;
- *оцінка резюме кандидата* (досвід роботи, освіта, особисті якості, навички, хобі тощо);
- *особисте спілкування*: дозволяє оцінити відповідність складеного резюме поведінці та розумовим здібностям людини;
- *аналіз деталей*: щоб бути у своїх оцінках більш точним, необхідно уважніше аналізувати різні деталі, залучати більше інформації і бути готовим у будь-який момент скорегувати свою оцінку, продиктовану першим враженням;

Стійкість першого враження пояснюється тим, що сприйняття і оцінка подальших слів і вчинків даної людини будуть не об'єктивні, а трансформовані першим враженням. Наприклад, якщо людина відразу не сподобалась, то в його словах і поведінці помічають, в першу чергу помилки і недоліки, намагаються покритикувати і заперечити його думку, відчують почуття ворожості до нього. І навпаки, тому, хто відразу справив гарне враження, пробачають

помилки і вади, підбадьорюють словами, підтримують діями, відчувають до нього почуття симпатії та поваги.

Щоб оцінити кваліфікацію кандидата, замало прочитати резюме. Хороший варіант — попросити лист з рекомендаціями з попередньої роботи працівника. По-перше, це допоможе зрозуміти, чому працівник пішов з минулого місця роботи. По-друге, колишній роботодавець опише хороші якості працівника та його навички.

Роблячи підбір персоналу для ресторану, варто оцінити особисті якості людини: налаштована вона працювати тривалий час чи їй потрібна тимчасова робота. Людина має ознайомитися з правилами та дисципліною в закладі, щоб мінімізувати в майбутньому дисциплінарні стягнення для працівників. Працівники, що перебувають в залі, мають бути доброзичливими, активними і товариськими. Для офіціантів ресторану важливі стресостійкість і вміння красиво говорити, а в ресторан при готелі слід наймати людей зі знанням іноземних мов (переважно англійської). На кухні потрібні люди, які добре знатимуть свою справу, швидко реагуватимуть і вмітимуть працювати в запарі.

Навчання працевлаштованих кадрів відбувається шляхом ознайомлення працівників із робочим місцем та їх прямими обов'язками. Також важливим є проведення майстер-класів та прикріплення до новобранця працівника зі стажем на певний час.

Для роботи в закладі «The Towers» необхідно навчити офіціантів користуватися обладнанням бару і працювати з системою автоматизації ресторану, яка тут представлена системою Micros. На навчання офіціантів слід витратити більше часу, бо вони обличчя закладу. Тут проводять внутрішні тренінги, де є змога опрацювати кейси та ситуації під час роботи з гостем. Приділяють увагу вивченню меню — офіціант має знати його, щоб відповісти на будь-яке запитання гостя та надати рекомендації.

Кухарів також навчають працювати із обладнанням, вони вивчають затвержені технологічні карти і вихід страв. Навчання кухарів має взяти на себе шеф-кухар ресторану.

У разі найму керівного персоналу в ресторан, їх потрібно вводити в курс справ закладу, навчити працювати за вашими правилами — так адміністратори та менеджери зможуть керувати іншими працівниками й навчати нових людей.

Підвищення кваліфікації робітників є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності будь якого підприємства. Це організація курсів та сертифікацій, які в ресторані «The Towers» проводять шляхом створення особистого онлайн-акаунту із доступом до навчальних матеріалів із подальшим отриманням сертифікату, яких підтверджує отримані знання за пройдений курс.

Ще один варіант перевірки кваліфікації персоналу — таємні гості. Такий метод допоможе зрозуміти, як персонал працює зі звичайним гостем, яких помилок припускаються офіціанти чи кухарі, знайти слабкі місця роботи закладу, щоб потім провести роботу над помилками і знати, на що звернути більше уваги.

Від самого початку важливо також звертати увагу на мотивацію персоналу в ресторані. Якщо працівник мотивований добре обслужити гостя, можна говорити про те, що ви на правильному шляху до створення ефективної команди. Можна навести наступні принципи, що дозволяють підтримувати мотивацію працівників:

- принцип *матеріального стимулювання* поширюється на усіх працівників фірм і носить постійний характер;
- принцип *нематеріального стимулювання* — словесна подяка, тимблдинг, влаштування свят у колективі тощо;
- створення і підтримка в оптимальному стані системи *зворотнього зв'язку* в колективі дозволяє здолати негативні моменти в життєдіяльності закладу;
- *змістовність та вагомість роботи* — це відносна міра того впливу, який робітник може зробити на саму роботу і робоче середовище. Сюди відносяться такі чинники, як самостійність в плануванні і виконанні роботи, визначенні ритму роботи і участь в ухваленні рішень;

- *результативність роботи* – дозволяє працівнику оцінити свій вклад і отримати задоволення від результату;
- *прагнення до росту та самовдосконалення*.

Модель характеристик роботи Р. Хекмана та Г. Олдхема показує чинники, які визначають задоволеність людини своєю працею і мотивацію:



**Рис. 1.3. Модель характеристик роботи Р. Хекмана та Г. Олдхема**

У ресторані «The Towers» у якості методів вмотивованості персоналу використовують метод преміювання «service charge» – тобто відсоток за обслуговування (в основному конференцій та бенкетів), який наглядно демонструє результат роботи працівників закладу, що у свою чергу дозволяє задовольнити принцип результативності та вагомості персоналу, а також принцип нематеріальної вдячності – подяка та організація привітань персоналу зі святами і певними здобутками.

Метод «service charge» застосовується до усіх працівників ресторану рівноцінно і розраховується у букінг-формі з кожного конференц-заходу у розмірі 10% за надане обслуговування.

Опис кількісного та кваліфікаційного складу персоналу ресторану «The Towers» проілюстровано у таблиці 1.4:

Таблиця 1.4

**Кількісний та кваліфікаційний склад працівників ресторану «The Towers»**

Посада	Кількість працівників
Директор ресторану	1
Менеджер ресторану	1
Шеф-кухар	1
Адміністратор ресторану	2
Офіціант	4
Кухар	6
Кондитер	1
Стюард	4

Результатом проведеного мною анонімного опитування (станом на березень 2023 року) серед персоналу закладу щодо рівня вмотивованості та задоволення оплатою праці є створена таблиця 1.5 та подальший висновок:

Таблиця 1.5

**Аналіз результатів опитування працівників ресторану «The Towers»  
щодо задоволення умовами роботи**

Посада	% працівників, задоволених оплатою праці	% працівників, задоволених умовами праці	% працівників задоволених рівнем навчання
Кухар	50%	85%	50%
Офіціант	0%	25%	75%
Стюард	0%	25%	-

Отже, згідно з опитуванням, ми спостерігаємо, що рівень задоволеності оплатою праці персоналу ресторану «The Towers» є досить низьким. Умови праці для кухарів дещо кращі, ніж для офіціантів та стюардів, проте з приводу навчання нових кадрів – ситуація протилежна: офіціанти є більш задоволеними проведеними для них майстер-класами, ніж кухарі. Навчання стюардів у ресторані «The Towers» відсутнє зовсім.

У підсумку, робота відділу HR та вищого керівництва готелю «Holiday Inn Kyiv» потребує покращення і злагодженої роботи, а саме це



стосується найму більшої кількості працівників внаслідок збільшення обсягу роботи у ресторані, покращення рівня навчання нових кадрів і періодичного підвищення кваліфікації персоналу, а також, по можливості підприємства, перегляд рівня оплати праці.



## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «THE TOWERS», М. КИЇВ

#### 2.1. Імплементация стратегічних інсайтів управління розвитком персоналу ресторану

Зважаючи на описані у пункті 1.1 вимоги до роботи (а саме внаслідок підвищення рівня навантаженості на ресторан через збільшення кількості конференц-залів та акцент на отримання прибутків від бенкетів), а також наявну кількість персоналу, що має виконувати відповідний об'єм роботи, можна зробити висновок, що наразі існують проблеми в системі управління персоналом. Це підтверджується анонімним опитуванням серед працівників закладу.

Отже, для виправлення наявних проблем слід звернути увагу на збільшення кількості працівників для виконання об'єму роботи, який надходить щоденно, а також покращення умов праці і, за можливістю, рівня оплати праці.

Звісно, сьогодні в умовах війни дохід від послуг розміщення готелю є невисоким, а діяльність нерентабельною. І порівнюючи рівень доходів у загальнодоступних ресторанах та закладах харчування при готелях, говорити про конкурентні заробітні плати досить важко. Проте для працівників без досвіду або із малим досвідом роботи цей рівень був би достатнім.

Тому закладам готельного господарства на період військового стану, а також відсутності нормального рівня трансферів між країнами слід змиритись зі зниженням кількості кваліфікованого персоналу і робити акцент на покращення умов праці для утримання працівників у себе.

Серед інших проблем, які ще можливо вирішити, є найм більшої кількості робочого персоналу (кухарів, офіціантів та стюардів). Зважаючи на те, що готель вклав досить велику суму на створення додаткових конференц-залів, у найближчому майбутньому збільшиться і обсяг отриманого прибутку,

тому найняти нових працівників є доцільним уже зараз, аби запобігти емоційному вигоранню уже влаштованих робітників.

Фонд заробітної плати для наявної кількості працівників та обсяг, що знадобиться для забезпечення їх більшої кількості розраховані нижче у табл. 2.1:

Таблиця 2.1

**Фонд заробітної плати ресторану «The Towers»**

Персонал	Кількість, чол.	Фонд з/п (на усіх), грн/міс.	Бажана кількість, чол.	Передбачуваний фонд з/п, грн/міс.
Директор	1	40 000	1	40 000
Менеджер	1	20 000	1	20 000
Шеф-кухар	1	30 000	1	30 000
Адміністратор	2	28 000	2	28 000
Кухар	6	90 000	10	150 000
Кондитер	1	18 000	2	36 000
Офіціант	4	40 000	8	80 000
Стюард	4	34 000	6	51 000
Усього	20	300 000	31	435 000

Ідеї щодо покращення умов роботи працівників стосуються наступних аспектів:

1. Визначення чіткого часу і обсягу перерв.

Наразі ця умова відсутня через малу кількість персоналу та велику навантаженість по конференціям (як зазначено вище), тому обслуговуючий персонал влаштовує обід по черзі та коли має на це час. Окрім цього законної 1-годинної перерви у працівників кухні та залу просто не набирається за весь робочий день.

2. Забезпечення працівників кращою уніформою.

Як відомо, з часом уніформа персоналу будь-якого закладу ресторанного господарства зношується і потребує своєчасної заміни. Стан уніформи

у ресторані «The Towers» не є критичним, проте найближчим часом варто звернути увагу на замовлення нової.

Економічне обґрунтування пошиття нової уніформи наведено у таблиці 2.2. (з урахуванням збільшеної кількості працівників (табл.2.1) та необхідності замовлення на одного працівника трьох комплектів уніформи):

Таблиця 2.2

**Бюджет на пошив нової уніформи для працівників  
ресторану «The Towers»**

Посада	Кількість комплектів, шт.	Ціна одного комплекту, грн	Загальна сума, грн
Шеф-кухар	3	2 000	6 000
Кухар	30	2 000	60 000
Адміністратор	6	1 500	9 000
Офіціант	24	1 200	28 800
Стюард	18	1 200	21 600
Разом			125 400

**3. Своєчасне лагодження або купівля нового обладнання та інвентарю.**

У ресторані «The Towers» варто замінити стільницю шведської лінії, яка має тріщину. Приблизна вартість повної заміни становитиме близько 15 тис. грн.

Внаслідок зношення та побиття слід також звернути увагу на поповнення та оновлення ресторанного і кухонного посуду та інвентарю. В ресторані «The Towers» кількість посадкових місць складає 96. Оптимальна кількість посуду для максимальної ефективності роботи закладу становить в середньому 3 комплекти. Зважаючи на досить низьку завантаженість як готельних номерів, так і самого ресторану (за винятком бенкетів для конференц-заходів), розрахунок посуду необхідно проводити за нормами розрахунку підготовки до бенкетів – для кожного виду посуду є свій коефіцієнт, максимальний показник якого 2 комплекти на людину.

Наразі ресторан «The Towers» сповна забезпечений необхідною кількістю ресторанного і кухонного посуду, проте з часом, зважаючи на результати роботи закладу, потрібно буде звертати увагу на його оновлення і доповнення.

#### 4. Активна участь менеджерів у робочому житті працівників закладу.

Для попередження емоційного вигорання робітників і підтримки здорової атмосфери у колективі велику роль грає менеджер закладу. Керівник повинен забезпечувати взаємозв'язок із працівниками: цікавитись думкою кожного, брати участь у робочому процесі, вислуховувати скарги, якщо вони є, приймати пропозиції. Менеджер має відчувати настрій працівника, передбачати втому тощо. У ресторані «The Towers» роль керівника, на жаль, не є достатньою. Тому порадою менеджеру буде більш активна участь у житті колективу.

Ефектом проведення реформ на базі наведених вище рекомендацій стане збільшення рівня задоволеності персоналом роботою, зокрема може запобігти їх звільненню та сваркам на робочому місці.

### **2.2. Ефективність пропозицій удосконалення стратегії управління персоналом ресторану**

Одна з найбільш важливих останніх розробок в області управління людськими ресурсами пов'язана із створенням програм і методів підвищення якості трудового життя. Отже, висока якість трудового життя повинна характеризуватися наступним:

1. Робота має бути цікавою.
2. Робітники повинні отримувати справедливу винагороду і визнання своєї праці.
3. Робоче середовище має бути чистим, з низьким рівнем шуму і доброю освітленістю.
4. Нагляд з боку керівництва має бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли в ньому виникає необхідність.
5. Робітники повинні брати участь в ухваленні рішень, що зачіпають їх роботу.
6. Мають бути забезпечені гарантія роботи і розвиток дружніх взаємовідносин з колегами.

7. Мають бути забезпечені засоби побутового і медичного обслуговування. [9]

У праці Д. Саллівана та Ф. Робертса «Сервіс, який продає» якнайкраще розкриваються пропозиції для ефективної роботи працівників у сфері ресторанного бізнесу, наводячи свої «десять принципів ефективної мотивації» [14]. До них належать наступні тези:

1. Розуміння, що не можна «мотивувати» в прямому сенсі цього слова. Це означає, що необхідно створити ґрунт до самовмотивованості працівника.

2. Принцип пріоритету уникнення болю над отриманням задоволення. Цілі, для задоволення яких менеджери стимулюють емоційно чи матеріально робітників, мають розцінюватись як здатні до досягнення, щоб персонал працював більш ефективно та швидше, а не обов'язково старанно. Наприклад, якщо керівництвом поставлена ціль до збільшення прибутку за рахунок підвищення суми середнього чеку гостя, тоді офіціант може подумати, що від нього вимагають бути більш нав'язливим і тому він ризикує відчувати усю гаму неприємних емоцій, коли гість буде «чинити йому супротив» та відмовлятися від запропонованих йому страв та напоїв. Збільшення чайових або ж матеріальні блага у якості винагороди за хорошу роботу не компенсують щоденний дискомфорт та розчарування працівника.

3. Проведення мотиваційних програм за короткі терміни. Досвід показує, що мотиваційні програми для співробітників, які працюють за почасову оплату праці, приносять кращі результати, аніж коли їх проводять, оцінюють та стимулюють протягом 30 днів. Це пояснюється тим, що ближче до кінця місяця працівник втрачає зацікавленість в участі у даній програмі.

4. Необхідно знати модель поведінки кожного співробітника. Потрібно бути впевненим, що модель поведінки працівника, яку керівник бажає змінити, може бути змінена за допомогою мотиваційної програми чи конкурсу. Може виявитись, що наявність або відсутність робочих стимулів у співробітника ресторану – це проблема навчання. Адже перш ніж людина зможе значно покращити результати своєї роботи, їй необхідно навчитись цю роботу виконувати належним чином.

5. «Не дивіться на сходи, що ведуть нагору – підіймайтесь ними». Визначте цілі та стимули для їх досягнення, періодично оцінюйте свій прогрес та заохочуйте працівників до покращення якості роботи.
6. Відслідковування результатів роботи, а не лише активності персоналу. Необхідно заохочувати людей, які досягли поставлених цілей, та перевчати тих, кому це не вдалось, шляхом проведення додаткових тренінгів, бесід та практичного навчання.
7. В мотиваційних програмах має брати участь уся команда ресторану. Якщо, наприклад, стоїть задача збільшити продаж стейків, необхідно впевнитись, що для досягнення цієї цілі залучені усі: офіціанти, хостес, бармени, кухарі та менеджери.
8. Найкращий спосіб позбавити працівника від проблеми – залучити до її вирішення. Слід ставити перед працівниками реальні цілі і час від часу запитувати їх власну думку щодо способів покращення роботи, збільшення доходів, вирішення нагальних проблем тощо. Комунікація – це завжди добре.
9. У якості подяки за хорошу роботу вручати співробітникам пам'ятні подарунки, а не завжди гроші. Пам'ятний подарунок має більшу моральну цінність, аніж просто грошові кошти. Це може бути подарунковий сертифікат, книга, техніка, предмет для хобі тощо. Варто запитувати у працівників, що вони особисто хотіли б мати.
10. Організація змагань по збільшенню продажів з декількома переможцями. Варто також звертати увагу не лише на тих, хто кращий, а й тих хто зумів значно покращити свої навички порівняно з попереднім разом.

Ресторан «The Towers» належить до готелю «Holiday Inn», що у свою чергу є ланцюгом мережі IHG, а отже має прописані стандарти обслуговування гостей, системи навчання і мотивування персоналу.

В ресторані «The Towers» заохочується кропітка і старанна робота працівників. Тут намагаються створити усі необхідні умови для найбільш ефективної роботи та злагодженості їх стосунків на роботі і поза нею: забезпечується оптимальний мікроклімат в усіх приміщеннях готелю та

ресторану, проводиться «тімблдінг» та щоденний «бріфінг» для працівників, організовуються мотиваційні пропозиції (наприклад, щомісяця обирають найкращого працівника, який преміюється; наприкінці року голосують за працівника року).

На свята дарують пам'ятні подарунки і влаштовують святкування, а у позаробочий час організовуються корпоративні вечори та дозвілля. Окрім цього персонал готелю бере участь у соціальних та благодійних заходах.

Що стосується пропозицій удосконалення стратегії управління персоналом, зважаючи на вказані у роботі проблеми, хочу порекомендувати керівництву ресторану «The Towers» звернути увагу на наступні аспекти:

✓ Кількість персоналу. Сьогодні, у часи війни, для нормального функціонування закладів готельно-ресторанного господарства, ми стикаємось із проблемою забезпечення гостей безпечними умовами для проживання і харчування, а персоналу закладу – для їх роботи. Тому в готелі «Holiday Inn Kyiv» було побудовано додатково 3 приміщення для укриття, які також використовуються для проведення конференцій. До цього в готелі функціонували 2 конференц-зали, а сьогодні разом із шелтерами (зонами для укриття) – їх стало 5. Зважаючи на те, що кількість іноземних туристів значно знизилась внаслідок коронавірусу, а згодом повномасштабного вторгнення Росії, (до цього готель був заповнений на 80-90%, а сьогодні – лише на 15-20% в середньому), тому левову частину прибутку готель отримує внаслідок продажу конференц-залів та проведення заходів і бенкетів.

Після повторного відкриття у червні 2022 року у штаті персоналу ресторану залишилось 4 офіціанти, 2 адміністратори та 8 працівників кухні, які працюють позмінно, поділившись порівну. Якщо на високу загрузку готелю у довоєнний час та паралельну організацію лише однієї конференції, у штаті було близько 10 офіціантів та 3 адміністратори, а на кухні завжди було по 5-7 працівників, то сьогодні на майже щоденне одночасне обслуговування 3-4 конференцій, а також гостей готелю – цієї кількості персоналу недостатньо,



через що присутнє постійне психологічне і фізичне навантаження на працівників ресторану.

✓ Кваліфікація співробітників. Згідно із причинами, наведеними вище, велика кількість працездатного населення покинула Україну (вимушено чи за власним бажанням), знайшла роботу в інших регіонах чи сферах, або ж перейшла на дистанційну форму роботи. Тому роботодавці іноді вимушені понизити планку підбору персоналу: вони розглядають кандидатів із меншим досвідом роботи або його відсутністю, закривають очі на певні критерії відбору (такі як знання іноземних мов тощо).

Через це страждає рівень обслуговування у закладі, тож аби компенсувати його варто більше вкладати сил і засобів на навчання та підвищення кваліфікації новобранців – проведення тренінгів і майстеркласів завжди буде доречним.

✓ Заохочення кращих працівників. Зважаючи на те, що існує суттєвий розрив між кваліфікацією співробітників на одній і тій самій посаді (через зниження вимог відбору), варто фінансово більше заохочувати працівника, який здійснює краще обслуговування, володіє іноземною мовою, швидкістю виконання поставлених завдань тощо. У разі відсутності цього заохочення працівник поступово втрачає мотивацію до роботи, відчуває несправедливість та емоційно вигорає на робочому місці.

Спираючись на досвід роботи у закладі на посаді офіціанта у службі F&B (food and beverages), варто підвести власні констатації: робота нелегка, потребує витримки, пильності та фізичної витривалості, а також знань щодо тонкощів обслуговування, вміння спілкуватися та оперативно вирішувати виникаючі питання. Проте взаємодія працівників один з одним, зокрема персоналу різних служб допомагає не схиблювати, завжди бути впевненим у собі та в інших. А дотримання порад наведених мною вище, значно покращить роботу персоналу даного закладу ресторанного господарства, додасть їм вмотивованості та кращого настрою на роботі.

## ВИСНОВКИ

1. Ресторан «The Towers» є складовою інфраструктури готелю «Holiday Inn Kyiv». До 24 лютого основний дохід готелю становив продаж номерного фонду гостям столиці, сьогодні ж провідна роль у забезпеченні підприємства прибутком перейшла до ресторану «The Towers». Виходячи із того, що кількість проживаючих у готелі за рік війни, а також попередньо за кілька років пандемії коронавірусу знизилась, основний дохід готелю сьогодні приносить організація конференцій. Саме тому управлінська верхівка закладу зробила акцент на збільшення кількості конференц-залів (за останній рік їх кількість зросла із 2 до 5), а відповідно і збільшилась кількість бенкетів, що посилює навантаження на заклад харчування.
2. Фінансові результати діяльності ресторану «The Towers», як і більшості інших закладів ресторанного господарства, досить нестабільні за 2019-2022 роки. Адже це були часи початку пандемії, а згодом і війни. Окрім цього, після початку повномасштабної війни з РФ готель «Holiday Inn Kyiv» зачинявся і не працював із березня по червень місяць. Кількість персоналу, яка повернулась до роботи стала удвічі меншою.
3. Цикл роботи персоналу ресторану «The Towers» починається із найму (як початковий етап відбору кваліфікованих кадрів), продовжується навчанням працевлаштованих кадрів (практичним і теоретичним), а також з подальшим підвищенням кваліфікації (курси, сертифікації). Також не менш важливим є підтримка вмотивованості персоналу під час роботи. У ресторані «The Towers» у якості методів вмотивованості персоналу використовують метод преміювання «service charge» – тобто відсоток за обслуговування (в основному конференцій та бенкетів), який наглядно демонструє результат роботи працівників закладу. Цей метод застосовується до усіх працівників ресторану рівноцінно і розраховується у букінг-формі з кожного конференц-заходу у розмірі 10% за надане обслуговування.

4. Насправді, згідно з анонімним опитуванням, ми спостерігаємо, що рівень задоволеності оплатою праці персоналу ресторану «The Towers» є досить низьким. Умови праці для кухарів дещо кращі, ніж для офіціантів та стюардів, проте з приводу навчання нових кадрів – ситуація протилежна: офіціанти є більш задоволеними проведеними для них майстер-класами, ніж кухарі. Навчання стюардів у ресторані «The Towers» відсутнє зовсім.
5. Закладам готельного господарства на період військового стану, а також відсутності нормального рівня трансферів між країнами слід змиритись зі зниженням кількості кваліфікованого персоналу і робити акцент на покращення умов праці для утримання працівників у себе.
6. Серед інших проблем, які ще можливо вирішити, є найм більшої кількості робочого персоналу (кухарів, офіціантів та стюардів). Зважаючи на те, що готель вклав досить велику суму на створення додаткових конференц-залів, у найближчому майбутньому збільшиться і обсяг отримуваного прибутку, тому найняти нових працівників є доцільним уже зараз, аби запобігти емоційному вигоранню уже влаштованих робітників.
7. Ідеї щодо покращення умов роботи працівників стосуються наступних аспектів:
  - а) Визначення чіткого часу і обсягу перерв.
  - б) Забезпечення працівників кращою уніформою.
  - в) Своєчасне лагодження або купівля нового обладнання та інвентарю.
  - г) Активна участь менеджерів у робочому житті працівників закладу.Ефектом проведення реформ на базі наведених вище рекомендацій стане збільшення рівня задоволеності персоналом роботою, зокрема може запобігти їх звільненню та сваркам на робочому місці.
8. Що стосується пропозицій удосконалення стратегії управління персоналом, зважаючи на вказані у роботі проблеми, хочу порекомендувати керівництву ресторану «The Towers» звернути увагу на наступні аспекти:

- Кількість персоналу – її відповідність до обсягу роботи;
- Кваліфікація співробітників – спрямування власних сил на підвищення кваліфікації працівників із меншим досвідом роботи;
- Заохочення кращих працівників – це допоможе стимулювати роботу персоналу і зацікавити до покращення результатів роботи.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ №219 від 24.07.2002 «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0680-02>
2. 44. Ромашко І. Г. Інструменти дослідження якості ресторанних послуг: Київ : Маркетинг і реклама. – № 1 (101). – 2009. – С. 38-44.
3. 45. Савицька Н.Л., Прядко О.М. Управління попитом : навч.-метод. посібник . Харків : ХДУХТ, 2016. 197 с.
4. Bovsh L, Horkalo L, Levytska I, Komarnitskyi I, Rasulova A. (2021). Simulation of Behavior of Hotel and Restaurant Business Staff in the Conditions of COVID-19 Viral Pandemic. Journal of Environmental Management and Tourism [Internet]. SC ASERS SRL; 2021 Feb 21;12(1):186. Available from: [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16)
5. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. Tourism and Travelling, 3(1), 34–44. doi:10.21511/tt.3(1).2022.05
6. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: ЦУЛ; Фірма «Інкос», 2017.
7. Архіпов В.В., Русавська В.А. «Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства»: навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2019.
8. Бовш Л.А. (2020). Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. – Харків: ХДУХТ. – Вип. 1 (31). – С. 235-242.
9. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, Том 5, № 1 (червень 2022 р). <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426>

10. Бовш, Л., Комарніцький, І., & Олійник, О. (2021). Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 4(1), 39–53. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>
11. Бойко М.Г., Бовш Л.А., Охріменко А.Г. Кризостійкість суб'єктів туризму в умовах військових дій. *Scientia Fructuosa*. – 2022, №2. – С.57-73.
12. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
13. Бондар О. В.. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. – К., КНЕУ, 2018.
14. Босовська М. В., Бовш Л. А. (2021). Менторинг у HR-менеджменті готелю. Університетські наукові записки, № 3 (81). – с. 76-86
15. Босовська, М., Бовш, Л., & Охріменко, А. (2022). Цифрова трансформація технологій маркетингу. *SCIENTIA FRUCTUOSA*, 144(4), 52–71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
16. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., та ін... Стратегічний менеджмент: ЦУЛ – Ч., 2021.
17. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К., КНЕУ, 2018.
18. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.. Управління персоналом: [навч. посіб.] – К.: ЦУЛ, 2011. – 504 с.
19. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 5. – Т. 2
20. Домбик О.М. «Торгівля, комерція, підприємництво»: навч. посіб. – К: ЦУЛ, 2013.
21. Дороніна М. Б. Фактори ефективного використання людських ресурсів підприємства // Бізнесінформ. – 2019. – № 9-10.
22. Економічний аналіз: Навч. посібник / колектив авторів ; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 556 с.

23. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці: Підручник. — Львів: Афіша, 2021.
24. Залознова Ю. С. Управління персоналом: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія / НАН України. – Донецьк, 2015. – 380 с.
25. Ляшенко А. Х. Теоретичні основи менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 5. – С. 106-111.
26. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. О. Морушко. - Львів: Львівська політехніка, 2017. - 176 с.
27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом. – К., КНЕУ, 2019.
28. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування : Навч. посібник – К.: Кондор-Видавництво, 2012.
29. Офіційний сайт «Holiday Inn Kyiv» [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. - Режим доступу: <http://holiday-inn-Kyiv.Kyivhotel.net>
30. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ : КНТЕУ, 2007. 465 с.
31. П'ятницька Н.О. «Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства»: навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2011.
32. Позняк О.В. Персонал ресторанних підприємств. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Умань, 28-29 жовтня 2021. С. 229-232.
33. Саліван Д, Робертс Філ. Сервіс, який продає – с.45-47 URL: <http://surl.li/gzfkq>
34. Сторінка Facebook «Holiday Inn Kyiv» [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. - Режим доступу: <https://www.facebook.com/holidayinnKyiv>
35. Сторінка Instagram «Holiday Inn Kyiv» [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. - Режим доступу: [https://www.instagram.com/holidayinn\\_kyiv/](https://www.instagram.com/holidayinn_kyiv/)



# ДОДАТКИ



Ресторан «The Towers»



ДОДАТОК Б

Конференц-зали готелю «Holiday Inn Kyiv»



## ДОДАТОК В

## Приклад букінг-форми на проведення бенкету

ОРЕНДА ПРИМІЩЕННЯ									
Дата	Найменування залу	Час	Включено у вартість оренди залу	Ціна, грн	Кількість днів	Сума, грн.			
10.05.2023	Конференц-зал "Городецький"	15:00 - 18:00	• екран і LCD проектор • підключення до інтернету (проводні та Wi-Fi) • 1 фліпчарт з маркерами та папером (50 аркуші)	7 200,00	1	7 200,00			
Загальна вартість оренди залу, грн.:						7 200,00			
ДОДАТКОВЕ ОБЛАДНАННЯ									
Дата	Найменування	Вартість за од., грн.	Кількість, од.	Кількість днів	Сума, грн.				
10.05.2023	Фліпчарт	170,00	1	1	0,00				
Загальна вартість оренди обладнання, грн.:						0,00			
БАНКЕТНІ ПОСЛУГИ									
Дата	Найменування	Місце проведення	Час	Ціна за од., грн.	Кількість	Сума, грн.			
10.05.2023	<b>Вітальна кава-пауза</b> Свіжозаварена фільтрована кава Чай Роннефельд в асортименті Молоко Лимон	біля конференц залу	16:30	95,00	40	3 800,00			
	<b>Шоколадно-вишневе тістечко 45 г (позиція з коктейлю)</b>								
	<b>Стандартний коктейль</b> Томато-моцарела на шпажці з соусом песто 35 г Профітролі з сирним мусом 45 г Тартар з оселедцем на чорному хлібі 50г Курячий рулет з солодким соусом чилі 40 г Ростбіф із солодким перцем на грилі та соусом бальзамік 40г Філе білої риби з цукіні на грилі 60 г	Ресторан The Towers	18:30	570,00	40	22 800,00			
	Шашлик з курятини з солодким перцем 60г								
	Медальйон зі свинини 60г								
	Овочеві спрінг ролі з солодким соусом чилі 40г								
	Сезонні фрукти на шпажці з лаймовим соусом 50г								
	Тістечко Наполеон 45 г								
	Лимонне тістечко з італійською меренгою 45 г								
	Вода цитрусова безліміт								
	Узеар 1 л						95,00	5	475,00
	Морс з журавлини 1л						95,00	5	475,00
	Совіньйон Блан, Сармієнтос, Тарапака 750 мл	725,00	8	5 800,00					
	Банкетні послуги, грн.:						33 350,00		
	10% за обслуговування, грн.:						3 335,00		
	Загальна вартість банкетних послуг, грн.:						36 685,00		
	Загальна вартість заходу 10.05.2023, грн.:						43 885,00		