

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**  
Інститут культури і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**  
**В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Виконав: студент групи БГР-2-20

спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньої програми «Підприємництво в  
готельного-ресторанному бізнесі»

**Станіслав ЛИЧКО**

Науковий керівник – д.е.н., проф.

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**  
Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри ТГРБ**

\_\_\_\_\_ **Олена СТЕПАНОВА**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Личко Станіслав Сергійович**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Роль управління персоналом у забезпеченні якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі»

Науковий керівник роботи Моргулець Оксана Борисівна, д.е.н., проф.  
затверджені наказом КНУТД від «01 » березня 2024 р. № 49-уч

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з управління персоналом та якістю обслуговування на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

**4. Зміст кваліфікаційної роботи:** вивчити теоретичні засади та особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу; дослідити категорію «якість обслуговування» як об'єкт управління готельно-ресторанного бізнесу; визначити роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу; охарактеризувати та аналізувати діяльності готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»; проаналізувати систему управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»; дослідження взаємозв'язку управління персоналом та якістю обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»; обґрунтувати програму розвитку персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування; розробити стратегію управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 03.05.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом та якості обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	До 10.05.2024	
3	Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом та її впливу на якість обслуговування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»	До 17.05.2024	
4	Розділ 3. Шляхи покращення якості обслуговування через вдосконалення системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу	До 24.05.2024	
5	Висновки	До 05.06.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 08.06.2024	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування	До 10.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок	До 12.06.2024	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри	До 15.06.2024	

Студент \_\_\_\_\_

Станіслав ЛИЧКО

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

**Личко С.С. Роль управління персоналом у забезпеченні якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та особливостей управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. В роботі досліджено категорію «якість обслуговування» як об'єкт управління готельно-ресторанного бізнесу; визначено роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу; проаналізовано діяльності та систему управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»; досліджено взаємозв'язок управління персоналом та якістю обслуговування в готельно-ресторанному комплексі. Запропоновано програму розвитку персоналу та розроблено стратегію управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

*Ключові слова:* готельно-ресторанний бізнес, управління персоналом, якість обслуговування, стратегії розвитку.

## ABSTRACT

**Lychko S.S. The role of personnel management in ensuring the quality of service in the hotel and restaurant business. Manuscript.**

Qualification work of the first (bachelor) level of higher education in specialty 241 Hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and features of personnel management at the enterprises of the hotel and restaurant business. The work examines the category «service quality» as an object of hotel and restaurant business management; the role of the personnel management system in ensuring the quality of services of hotel and restaurant business enterprises is determined; the activities and personnel management system of the hotel and restaurant complex «Adrenaline» were analyzed; the relationship between personnel management and service quality in the hotel-restaurant complex was investigated. A personnel development program was proposed and a personnel management strategy was developed for the «Adrenalin» hotel and restaurant complex.

*Keywords:* hotel and restaurant business, personnel management, service quality, development strategies.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом та якості обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу ...</b>	9
1.1. Теоретичні засади та особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу .....	9
1.2. Якість обслуговування як об'єкт управління готельно-ресторанного бізнесу .....	15
1.3. Роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	23
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом та її впливу на якості обслуговування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» .....</b>	29
2.1. Характеристика та аналіз діяльності в готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» .....	29
2.2. Аналіз системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» .....	39
2.3. Дослідження взаємозв'язку управління персоналом та якістю обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» .....	43
Висновки до розділу 2 .....	51
<b>Розділ 3. Шляхи покращення якості обслуговування через вдосконалення системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу .....</b>	52
3.1. Розвиток персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування .....	52
3.2. Розробка стратегії управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» .....	58
Висновки до розділу 3 .....	68
<b>Висновки</b> .....	70
<b>Список використаних джерел</b> .....	72
<b>Додатки</b> .....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Найважливішою проблемою сучасного етапу розвитку економіки виступає поліпшення управління персоналом підприємств, зокрема готельно-ресторанного господарства, оскільки ефективне управління людськими ресурсами стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і досягнення ними економічних успіхів.

У сучасних умовах управління персоналом є важливим складником, який визначає успішність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Необхідність виживання в умовах невизначеності зумовлює постійний пошук переваг, здатних стати чинниками конкурентоспроможності на сучасному етапі. У цій ситуації науково обґрунтований, творчий підхід до управління персоналом може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств готельного та закладів ресторанного господарства.

Актуальність дослідження питання управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери та обґрунтування його впливу на якість обслуговування пояснюється зростаючими вимогами клієнтів, оскільки персонал підприємств даної сфери є важливим складником кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій якості обслуговування, а відтак і успіху підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Отже, проблема управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, оскільки даний чинник не тільки запорука ділового успіху та репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни.

**Мета кваліфікаційної роботи** – розробка та обґрунтування шляхів покращення якості обслуговування через вдосконалення системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

**Об'єкт дослідження** – система управління персоналом та якість обслуговування на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку управління персоналом та якості обслуговування на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети, предмету та об'єкту дослідження були поставлені наступні завдання кваліфікаційної роботи:

- вивчити теоретичні засади та особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити категорію «якість обслуговування» як об'єкт управління готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати та проаналізувати діяльності готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»;
- проаналізувати систему управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»;
- дослідити взаємозв'язок управління персоналом та якість обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»;
- обґрунтувати програму розвитку персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування;
- розробити стратегію управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи та проведенні аналізу предмету дослідження – системи управління персоналом та якість обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, були використані методи теоретичного аналізу літературних джерел, порівняльного аналізу вітчизняної практики готельного бізнесу з зарубіжною використання ефективних методів управління персоналом та забезпечення якості обслуговування; методи статистичного порівняння; аналізу економічних

показників діяльності та продуктивності праці персоналу підприємства; графологічний метод для візуального представлення результатів дослідження.

**Інформаційна база** дослідження в кваліфікаційній роботі представлена підручниками і науковими посібниками, публікаціями в ЗМІ та спеціалізованих виданнях, тезами виступів на конференціях, законами та нормативно-правовими актами, статистичним матеріалом діяльності готельно-ресторанного господарства України.

**Практична значимість** роботи полягає в тому, що результати дослідження є цінними для керівників готельно-ресторанних підприємств, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, продуктивності праці та покращенню якості обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**Апробація.** Основні результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції, а саме: Моргулець О.Б., Личко С.С. Розвиток персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування. II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» 29 березня 2024 р., м. Київ, КНУТД, 2024.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 81 сторінці комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 66 сторінках. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань, містить 11 таблиць, ілюстрована 2 рисунками та 3 додатками.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Теоретичні засади та особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Система управління персоналом підприємств гостинності являє собою складний процес, який вимагає особливого підходу до вивчення. В практиці управління виділяють два напрями управління персоналом: тактичний та стратегічний.

Тактичний виконує такі функції, як: організація підбору робочої сили (пошук, співбесіда, тестування, оформлення документів); організація підготовки, перепідготовки, підвищення, кваліфікації кадрів; організація розподілу, переміщення, звільнення робітників оцінка спеціалістів; поточний облік, планування потреб в кадрах в межах року.

Стратегічний напрям управління персоналом орієнтований на розробку кадрової політики на перспективу, основними напрямками якої можуть бути наступні:

- масова перекваліфікація персоналу в зв'язку з оновленням виробничого апарату і переходом на нові технології;
- омолодження персоналу шляхом залучення молодих спеціалістів і стимулювання дострокового виходу на пенсію робітників, які не “вписуються” в систему нових вимог не здатних оволодіти сучасними напрямками і методами роботи;
- працевлаштування кадрів при масовому її звільнені; залучення широких прошарків робітників до участі в управлінні організацією [1].

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління на

підприємствах ресторанного господарства: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління, та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління, які наведено у додатку А. Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом

Сучасна кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення затвердженого керівником підприємства. Ця служба підпорядковується керівнику підприємства готельного господарства у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Кадрова служба реалізує свої повноваження через систему кадрової роботи, яка в свою чергу підпорядкована рішенням задач, пов'язаних з ефективним функціонуванням та якісним процесом надання послуг. Основними підсистемами кадрової роботи являються [16]:

1. Підсистема аналізу, планування та прогнозу кадрів.

Основними її задачами є формування об'єктів та структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, які необхідні для надання послуг високої якості.

2. Підсистема підбору розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Займається якісним забезпеченням сформованих об'єктів та структур управління необхідними кадрами, а також організовує ефективне стимулювання їх діяльності.

3. Підсистема раціонального використання персоналу. Вона вирішує задачі, пов'язані із створенням високопродуктивних стабільних колективів [5].

Розглянемо більш детально деякі з функцій кадрових служб, які мають безпосередній вплив на якість обслуговування на підприємствах готельного господарства. Такими функціями є: планування кадрів, добір кандидатів на вакантні посади, мотивація персоналу, професійний розвиток та навчання, оцінка діяльності персоналу.

Однією з першочергових функцій управління людськими ресурсами являється підбір персоналу, який являє собою цілу систему. Від цієї функції

першочергово залежить якість обслуговування готельно-ресторанних підприємств, адже хіба можна створити атмосферу гостинності, де невдало підібрані кадри, службовці непривітні, відсутня згуртованість колективу. Для того щоб працівники обслуговували клієнтів з привітністю, потрібно наймати привітних людей. Всесвітньовідомі готельно-ресторанні корпорації, які забезпечують якість обслуговування слідує цьому правилу, бо гостинність важко вимірити чи включити до програми навчання це моральна якість працівника, а не рівень його підготовки чи досвіду. Людину можна навчити процедурам, розробки та технологіям виробництва послуг, а гостинність – це скоріш природжена якість.

Тому готельно-ресторанні підприємства, які формують в себе атмосферу гостинних відношень до гостей, повинні при підборі обслуговуючого персоналу виходити насамперед з цих рис в характері кожного індивідуума. Тобто кадрова політика в цій області повинна визначати такі принципи і методи прийому на роботу працівників, які б у першу чергу забезпечували якість виконання своїх функцій [9].

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібен підприємству. Традиційно в основі цього процесу покладено підготовку посадової інструкції, тобто документу, в якому описуються основні функції співробітника, який займає дане робоче місце, як правило, посадова інструкція розробляється кадровою службою разом з керівником підрозділу, в якому існує вакантна посада. Але для того щоб визначити здібності та професійні навички, які потрібні кандидату для надання високоякісних послуг, посадової інструкції недостатньо, потрібно додатково застосовувати використання кваліфікаційних карт та карт компетенції (портретів “ідеальних” співробітників).

Визначивши вимоги до кандидата (у формі посадової інструкції, кваліфікаційної карти, карти компетенцій або іншого документу), кадрова служба може приступити до реалізації наступного етапу залучення кандидатів, основна задача якого створення достатнього списку кваліфікованих кандидатів для послідуєчого відбору. Головним обмежувачем на цьому етапі виступає

бюджет, який підприємство може витратити, а також трудові ресурси, які існують в розпорядженні для послідуєчого відбору кандидатів [31].

Для залучення кандидатів, які б забезпечували надання якісного обслуговування в практиці готельного господарства використовуються методи, які максимально зорієнтовують всю роботу працівника на клієнта. Такими методами будуть наступні: пошук всередині підприємства, самопроявлення кандидатів, звернення в університети та інші освітні заклади, розміщення об'яви в ЗМІ та Інтернет мережі тощо.

Пошук всередині підприємства. Метод добору, що не вимагає значних фінансових витрат, він найбільш характерний для підприємств індустрії гостинності і, як правило, його результативність досить висока, тому що знайдений кандидат, у більшості випадків, відповідає усім вимогам, які забезпечують якісне виконання його службових обов'язків. Добір за допомогою співробітників. Кадрова служба може звернутися до персоналу підприємства з проханням про допомогу і зайнятися неформальним пошуком кандидатів серед своїх рідних і знайомих. Цей метод характеризується низькими витратами і досягненням досить високого ступеню сумісності кандидатів з підприємством за рахунок їх тісних контактів з його представниками.

Самопроявлення кандидатів. Майже кожне готельне підприємство отримує листи, телефонні дзвінки і інші звернення від людей, зайнятих пошуком роботи. Не маючи потреби, в їх праці в даний момент, підприємство не повинно відмовлятися від таких пропозицій необхідно формувати і весь час поповнювати базу даних на цих людей; їх знання і кваліфікація можуть стати необхідними в майбутньому. Підтримка такої бази даних обходиться недорого і дозволяє мати під рукою резерв кандидатів.

Звернення в університети та інші освітні заклади. Цей метод буде результативним для підприємств гостинності лише для залучення певного типу кандидатів молодих спеціалістів. Співбесіда з представниками підприємства дозволяє створити список кандидатів, ступінь відбору яких значно вищий, ніж при інших методах що скорочує час і фінансові витрати на послідуєчих стадіях

відбору, але підібрані кандидати за цим методом одразу не гарантують високоякісного виконання своїх обов'язків.

Метод пошуку кадрів через *розміщення оголошень в ЗМІ та Інтернеті* є ефективним способом привернути увагу потенційних кандидатів. Це дозволяє залучити широке коло кандидатів з різних регіонів та професійних спрямувань. Оголошення можна адаптувати до конкретних потреб вакансії та цільової аудиторії, забезпечуючи максимальну ефективність пошуку. Такий підхід дозволяє побудувати різноманітний та кваліфікований пул кандидатів для подальшого відбору.

Після добору кандидатів відділ кадрів переходить до наступного етапу відбору майбутніх співробітників свого підприємства. Існує наступна технологія відбору: попередній відбір співбесіда з співробітниками відділу кадрів наведення додаткових довідок про кандидата співбесіда з керівником підрозділу випробування рішення про прийом [31].

На цьому етапі не варто економити на проведенні співбесід, краще витратити кошти на правильний відбір ніж потім намагатись виправити помилки, пов'язані з неякісною роботою працівника.

В будь-якій організації, особливо в індустрії гостинності, яка інтенсивно використовує робочу силу, дуже важливим в питанні підвищення якості обслуговування являється мотивація персоналу.

Якщо компанії хочуть мати орієнтованих на клієнта працівників, вони повинні нагороджувати їх саме за обслуговування клієнта. Системи нагород та премій, які основані на якості задоволення клієнта єдиний метод заохочень працівників, який витікає із рівня обслуговування клієнтів. Для цього, працівники перш за все повинні знати результати своєї праці. Дуже продуктивним є проведення анкетування клієнтів, щодо наданого їм обслуговування. Багато відомих готелів, таких як Marriot, Sheraton застосовують у своїй практиці цей метод і, як показують їх дослідження, зібрана інформація від клієнтів допомагає покращити відношення працівників до роботи та клієнтів. Важливою умовою цього методу є доведення результатів анкетування до всього

обслуговуючого персоналу. Ті працівники, які надали якісне обслуговування в результаті отримують не тільки певні винагороди та подяки від керівництва, а й, що саме головне, стимули до якісного обслуговування [28].

Показники продуктивності праці дозволяють оцінити ефективність роботи персоналу готельно-ресторанного господарства в цілому та по кожному працівнику окремо. У зв'язку з цим, підприємства періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреби у професійному розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає не лише на мотивацію співробітників їх професійний розвиток і ріст, а й на якість їх роботи. Тому результати оцінки одночасно являються важливими як для кадрової політики готелю так і для високого рівня обслуговування. Вони дають можливість приймати обдумані рішення у відношенні винагороди, просування, звільнення та професійного розвитку працівників і розроблювати заходи по підвищенню якості обслуговування.

Оцінка діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінки якості роботи працівників кадрових служб за наступними показниками:

- виконання зобов'язань по добору передбаченого штатним розкладом організації кількості працівників;
- виконання обов'язків по забезпеченню організації керівниками, спеціалістами і працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- ступінь забезпеченості повноцінного резерву для висування на посади керівників та спеціалістів;
- своєчасність та якість оформлення встановленої звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби, в тому числі невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав;
- кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- ступінь реалізації програм формування потреб організації, програм

навчання та підвищення кваліфікації працівників організації [22].

Отже, дослідивши складові елементи системи управління персоналом можна стверджувати, що тільки за добре спланованої та організованої роботи підприємства з персоналом можна досягти високого рівня обслуговування і залучити більшу кількість клієнтів, а кадрова політика підприємств гостинності повинна мати активний стратегічний напрям розвитку та бути інтегрованою в загальну політику всього підприємства.

Виходячи з цього, в даній роботі під управлінням персоналом буде розумітися процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервного навчання, який направлений на раціональне його використання, підвищення якості обслуговування споживачів для досягнення максимальної ефективності в роботі підприємства.

## **1.2. Якість обслуговування як об'єкт управління готельно-ресторанного бізнесу**

У наданні готельно-ресторанних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування [30].

Якість – поняття дуже суперечливе і багатогранне воно походить від латинського слова “gualitos”, яке означає стан, природу, натуру та визначається як задоволення вимог клієнтів. Тому й не дивно, що всі споживачі вибирають послугу чи товар на основі якості: вони вважають, що якість товару одного продавця вища, ніж якість товару конкурента за характеристиками, особливостями і важливими для них критеріями. Послуги вони розрізняють за якістю відповідно до таких параметрів як: швидкість обслуговування, компетентність, ввічливість, турботливість персоналу, індивідуальний підхід. Деякі вчені стверджують, що якість – це відповідність специфікаціям, це ті дії,

що контролює фірма. А для деяких це показник зверхності, переваги [16].

На думку А. Фейгенбаума, якість – це не євангелізм, не рацпропозицію і не гасло, це спосіб життя [10]. К. Гренроос стверджує, що якість – це відчуття гостя. Він зауважує, що менеджери вищої ланки повинні розуміти якість так само, як його розуміють клієнти [22]. Згідно міжнародного стандарту, якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів [12]. Деякі науковці вважають, що якість – це комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетинг тощо.

Отже, якість визначається як сукупність властивостей і характеристик товару, котрі надають йому здатності задовольняти обумовлені потреби та які викликають задоволення споживача і як відсутність недоліків виражаються у формі підсилюючого почуття задоволення у клієнта.

Згідно цього визначення виділяють декілька підходів тлумачення якості. Один оснований на властивостях товару, другий – на відсутності в ньому недоліків, третій – на трьох категоріях якості: технічній, функціональній і соціальній.

Перший підхід до якості – особливості і властивості товару. Деякі уявлення про особливості і властивості товару, котрі збільшують ступінь задоволення споживача – спосіб виміру рівня якості. Згідно цього, фешенебельний готель має більш високий рівень якості ніж готель з обмеженим обслуговуванням. Споживачі повинні готові сплатити підвищені витрати на додаткові особливості і властивості товару або ці особливості повинні робити споживачів більш лояльними і схильними до його придбання. Наприклад, готельно-ресторанні номери на поверхах з конс'єржем мають більше особливостей і властивостей, ніж стандартні кімнати, і потребують більш високої ціни [3].

Другий підхід в досягнення якості – відсутність недоліків. Згідно цієї уяви готель з обмеженим обслуговуванням і фешенебельний готель могли б обидва



бути готелями з високою якістю, якщо послуги що вони надають, вільні від недоліків і задовольняють вимоги своїх споживачів.

Якість також може розглядатися як технічна і функціональна.

Технічна якість – це те, з чим залишився клієнт після взаємодії із службовцями. Наприклад, технічна якість – це номери в готелі, страви в ресторані, автомобіль від агентства по оренді автомобілів.

Функціональна якість – це процес надання товару чи послуги. Протягом цього процесу споживачі проходять багато етапів в їх взаємодії зі службовцями фірми. Наприклад, клієнт замовляє столик у ресторані, отримує привітання від адміністратора, супроводжується їм до столу, замовляє страви і розпочинає обід. Досвід заїзду до готелю також є прикладом функціональної якості. Висока функціональна якість може покращити враження від кімнати, котра не повністю задовольняє очікування клієнта. Проте, якщо функціональна якість погана, то навіть чудова кімната в готелі не зможе виправити почуття незадоволеності, що виникла у клієнта [24].

Соціальна (етична) якість – це якість переконання, котра не може бути оцінена споживачем перед купівлею, і найчастіше її неможливо оцінити й після купівлі товару чи послуги. Це якість довіри.

Фірми повинні розглядати етичний аспект якості при розробці товарів і послуг, уникаючи тих властивостей, котрі можуть завдати шкоди, і збільшуючи ті, котрі ліквідують потенційну небезпеку для життя і здоров'я клієнтів. Ці властивості і характеристики товару дуже важливі, так як у довгостроковій перспективі можуть запобігти небажаним ситуаціям. Власники ресторанів вже мають сумний досвід цього, спостерігаючи, наприклад, за суспільною думкою, котра знищує їх бізнес після випадків харчового отруєння або зараження відвідувачів гепатитом з вини ресторанів [12].

Отже, загальний імідж компанії в суспільстві впливає на сприйняття клієнтами якості. Клієнти фірми, яка має добрий імідж, можуть не звертати увагу на невеликі погрішності, вважаючи їх не типовими. Надана якість обслуговування вища у фірм з хорошим іміджем, і, навпаки, нижча у фірм з поганим іміджем. Соціальна якість пов'язує розробку безпечного товару і

надання його споживачам з суспільством. Фірма несе відповідальність перед суспільством при забезпеченні суспільно корисної якості. Це надає добрий етичний вид товару і фірмі і в кінцевому результаті позитивно впливає на розвиток бізнесу. Таким чином, якість складається з технічних, функціональних і соціальних компонентів, а також гостинності обслуговуючого персоналу.

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна так визначити суть поняття "якість" в готельно-ресторанній індустрії.

1. Якість – це правильно визначені потреби клієнтів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати продукти / послуги, що відповідають потребам гостей. Якщо у клієнта є потреба оформляти виїзд, не виходячи з номера, необхідно йому це забезпечити. Якщо конкуренти не надають ще такої послуги, то в компанії з'являється можливість досягти переваги, ставши першою на ринку. Саме в цьому контексті якість створює конкурентну перевагу.

2. Якість – це правильно надані послуги. Тут комбінується дві концепції: послуги повинні не тільки відповідати потребам клієнта, але і вся система обслуговування повинна бути сконструйована таким чином, щоб забезпечувати і зручність гостей, і хороші міжособистісні відносини персоналу. У цьому значенні якість – це основа компетентності.

3. Якість – це постійність. Тут мається на увазі необхідність надавати продукт / послуги на одному і тому ж рівні мільйони разів.

В обов'язки працівника готелю входить об'єднання цих трьох аспектів якості в єдину систему надання послуг [11]. Менеджер повинен пам'ятати, що в кінцевому підсумку сприйняття наданої якості клієнтом – це найголовніше. Клієнти оцінюють надані товари і послуги виходячи з своїх очікувань. Якщо сприйняття рівня послуг виправдовує очікування, то вони розглядають обслуговування як якісне. Якщо сприйняття рівня послуг не виправдовує їх очікування, то вони розглядають обслуговування як незадовільне. Очікування споживача формується в результаті його попереднього досвіду під впливом громадської думки, а також зовнішніх зв'язків фірми та її публіциті.

Найважливішою складовою всієї системи якості готелю є якість послуг. Якість послуг — це сукупність властивостей і характеристик послуг, здатних

задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги чинник ціни), впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не готелю-конкурента. Між якістю й успішною реалізацією готельно-ресторанних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості призводить до втрати клієнта [24].

Мендела І.Я. вважає, що якість послуг – це відповідність процесу надання послуг певним встановленим стандартам [13].

Система управління якістю готельно-ресторанних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельно-ресторанних послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика складових якості готельно-ресторанних послуг [12].

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи
Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання послуги
Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального

Також в науці та практиці на противагу якості послуг існує така категорія – якість обслуговування.

Моргулець О.Б. трактує поняття якість обслуговування – як сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення при мінімальних затратах часу [16]. Мальська М.Р. стверджує, що якість обслуговування – це комплексна категорія, вагомий показник ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств, об'єкт аналізу, планування й управління [12]. Деякі автори вважають, якість обслуговування – це сукупність властивостей послуг, що обумовлює здатність усе повніше задовольняти потреби туристів [30].

Таким чином, якість обслуговування – це, в першу чергу, відчуття задоволення відвідувача від обслуговування, а якісні готельно-ресторанні послуги – це ті, що відповідають потребам гостя.

Для визначення якості обслуговування з точки зору задоволення очікувань клієнта застосовується п'ятиступенева модель якості обслуговування (рис.1.1).



Рис. 1.1. П'ятиступенева модель якості обслуговування [13]

Ступінь 1. Очікування споживача та реакція керівництва. Настання цієї стадії відбувається тоді, коли працівники готелю, керівництво не можуть зрозуміти, що клієнт очікує від обслуговування і які особливості його вимог, щоб здійснити обслуговування на високому рівні.

Ступінь 2. Сприйняття керівництва та специфікації якості обслуговування. Ця ступінь настає, коли менеджери знають, чого їх споживачі хочуть, але не здатні або не бажають розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення.

Ступінь 3. Специфікації якості обслуговування та надання послуг. Ця ступінь складає компонент виконання обслуговування. Вона настає коли керівництво розуміє, які є потреби у клієнтів та знає, які відповідні специфікації якості обслуговування у зв'язку з цим були розроблені, але працівники не здатні на такий рівень обслуговування або не бажають його надати.

Ступінь 4. Надання обслуговування та зовнішні зв'язки. Ця ступінь виникає коли фірма обіцяє більше ніж може реально запропонувати.

Ступінь 5. Очікування обслуговування та сприйняття наданого обслуговування. Ця стадія похідна від інших, вона збільшується внаслідок збільшення всіх компонентів та характеризує різницю між очікуваним рівнем якості та наданим.

Отже, ця п'ятиступенева модель забезпечує належне розуміння якісного обслуговування та дає можливість виявити проблеми, що пов'язані з забезпеченням якісного обслуговування, що суттєво зможе допомогти у вирішенні будь-якої проблеми на кожній з стадій.

Якість обслуговування в готельному господарстві – динамічний показник, що постійно розвивається й удосконалюється. Його рівень різний не тільки в окремих готелях, але й в окремі роки та місяці в одному й тому ж готелі. Це свідчить про те, що якість обслуговування формується під впливом багатьох факторів. Такими факторами можуть бути:

1) чутливість промислових підприємств, які є постачальниками сировини, матеріалів, устаткування для підприємств готельного господарства, до

оперативного використання останніх досягнень науково технічного прогресу;

2) досконале вивчення вимог внутрішнього та міжнародного ринку, потреб різних категорій споживачів;

3) інтенсивне використання “людського фактору”, особливо його творчого потенціалу, через навчання персоналу, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, застосування стимулів матеріального та морального характеру [9].

Якість послуг в умовах сучасного виробництва являється важливою складовою ефективності та рентабельності діяльності і їй повинна приділятися постійна увага робітників підприємства – від директора до виконавця окремої операції. При цьому слід враховувати багаточисельні та різноманітні фактори впливу на якість (табл. 1.2). Більшість з яких так чи інакше пов’язані з персоналом.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, які впливають на якість обслуговування [35]

<b>Технічні</b>	<b>Організаційні</b>	<b>Економічні</b>	<b>Соціальні</b>
Якість засобів розміщення	Забезпечення необхідним майном	Рівень цін підприємства	Підбір, розстановка, переміщення кадрів
Стан технічної документації	Забезпечення кваліфікованими працівниками	Форми та розмір оплати праці	Організація навчання і підвищення кваліфікації
Стан та якість технічного оснащення	Планомірність та ритмічність роботи	Система преміювання за якісну роботу	Морально-психологічний клімат у колективі
Якість технологічного обладнання	Наукова організація праці	Покарання за неякісну роботу	Культура обслуговування
Технічне оснащення обслуговуючих підприємств	Організація надання послуг	Співвідношення між собівартістю та ціною	Побутові умови працівників
	Культура виробництва	Організація та проведення госпрозрахунку	Організація відпочинку працівників

Якість послуг, як специфічний критерій якості роботи підприємства загалом, вимагає від керівництва зосередження уваги на підвищенні кваліфікації

персоналу. Сьогодні політика максимізації прибутку не призведе до залучення нових клієнтів, витрати коштів на вдосконалення роботи персоналу сформують формацію нових працівників, яка ґрунтується на застосуванні індивідуального підходу до кожного клієнта у готельному підприємстві. Якість послуг відчутно підвищиться за рахунок задоволення всіх потреб споживача. Найбільш важливий ресурс у будь-якому готелі – його кадри, оскільки поведінка і робота кожного співробітника впливають на якість надання послуг. Для ефективної роботи персоналу готелю, необхідно ефективно управління кадрами [12].

Отже, лише шляхом тісного, системного і комплексного взаємопов'язаного здійснення технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів на науковій основі можна покращувати якість. Фірми, які ведуть цілеспрямовану політику підвищення якості своїх послуг, використовують для досягнення поставлених цілей, великий арсенал методів, інструментів і засобів. Проаналізувавши складові компоненти якості, визначивши основні підходи можна з впевненістю стверджувати, що якість – це один з найважливіших факторів, який сприяє не тільки більшому залученню клієнтів, а й зміцнює конкурентну позицію підприємства.

### **1.3. Роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

В досягненні якості обслуговування в готельно-ресторанних підприємствах особливе місце займає гостинність обслуговуючого персоналу готелю. Термін гостинність має на увазі виробництво послуг з проявом особливої уваги по відношенню до гостя, здатність персоналу відчувати його потреби.

Адміністрація готелю, являється ключовим фактором в утворенні атмосфери гостинності. Кожна її дія, від рішення про звільнення, рукостискання з клієнтами до встановлення і підтримки стандартів якості, чинить свою дію на гостинність [22].

Наприклад, в багатьох високорозрядних готелях США і інших країнах керівництво вимагає від обслуговуючого персоналу, щоб службовці намагалися

запам'ятати прізвища гостей і при зустрічі зверталися до них по прізвищу, тому що таке звертання підвищує атмосферу гостинності. Інший приклад: керівник готелю, проходячи по своїй території, обов'язково підбере і покладе в поблизу розташовану урну кинутий на підлогу шматок паперу. При цьому він вважає, що якщо це не зробить він, то не зроблять цього також й більш низькі керівники, а за ними й рядові працівники.

Але не тільки керівництво повинно нести відповідальність за гостинність. Воно ділить цю відповідальність зі своїми службовцями. Кожен робітник чинить вплив на атмосферу, в якій відбувається робота всього персоналу, і може створити умови, при яких клімат гостинності виникає чи навпаки зникає.

Безумовно, що головним елементом будь-якої системи управління є персонал який водночас може бути, як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства гостинності являються об'єктом тому що вони є виробничою силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу.

Тому планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві є головним змістом системи управління персоналом і з цієї точки зору розглядається як управління функціональними елементами виробництва. Разом і з тим персонал – це перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно бути об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Розглянемо чинники (причини) чому система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління якістю обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

*Вплив персоналу на якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим аспектом успішної діяльності. Персонал, що працює безпосередньо з клієнтами, виступає обличчям підприємства і першим контактним пунктом з гостем. Їхні навички, ставлення та здатність ефективно вирішувати проблеми мають непересічне значення для створення позитивного враження та задоволення клієнтів.*



Ключовим елементом є комунікаційні навички персоналу. Здатність слухати і розуміти потреби клієнтів, а також чітко та ввічливо висловлювати відповіді, допомагає побудувати позитивні взаємини і підвищити рівень задоволення. Крім того, важливою є емпатія та здатність співчувати. Іноді клієнти можуть мати проблеми, і вміння виявити співчуття та зробити все можливе для вирішення їхньої ситуації може значно полегшити їхній досвід.

Навички вирішення проблем також мають важливе значення. Часом виникають ситуації, коли клієнти не задоволені отриманим сервісом. У таких випадках важливо, щоб персонал міг швидко та ефективно реагувати на проблеми, пропонуючи адекватні рішення та компенсації. Крім особистих якостей, професійні навички також впливають на якість обслуговування. Чим кваліфікованіший персонал, тим більше вони здатні відповідати на запити клієнтів і забезпечувати їм високоякісне обслуговування.

*Необхідність стандартизації процесів управління персоналом* в готельно-ресторанному бізнесі визначається багатьма чинниками. Спочатку, стандартизація дозволяє забезпечити однаковий рівень обслуговування для кожного клієнта, незалежно від того, хто саме надає послугу. Це створює єдність бренду і забезпечує однаковий досвід для всіх гостей, підвищуючи їх задоволення та лояльність. Крім того, стандартизація процесів дозволяє зменшити можливість помилок та недорозумінь, що можуть виникнути в процесі обслуговування. Чіткі процедури та встановлені стандарти допомагають забезпечити послідовність та ефективність у виконанні завдань, що позитивно позначається на якості обслуговування.

Стандартизація також сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. Зіставлення заздалегідь визначених стандартів дозволяє спрощувати навчання нових працівників та забезпечувати їм необхідні напрямки для дії. Це дозволяє зменшити час на вирішення рутинних завдань та скоротити час обслуговування клієнтів, що покращує загальний досвід від відвідування підприємства.

В цілому, стандартизація процесів управління персоналом є важливим елементом для забезпечення високоякісного обслуговування в готельно-

ресторанному бізнесі. Вона сприяє підвищенню якості обслуговування, покращує продуктивність персоналу та забезпечує однаковий рівень клієнтського досвіду, що є ключовими чинниками для успіху підприємства.

*Моніторинг та вдосконалення* є ключовими елементами ефективної системи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Цей процес дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти обслуговування та приймати відповідні заходи для їх вирішення.

Механізми моніторингу якості обслуговування включають в себе проведення різноманітних оцінок та аналізу діяльності персоналу. Наприклад, це може бути оцінка задоволеності клієнтів, аудити якості обслуговування, аналіз фінансових показників та інше. Ці дані дозволяють ідентифікувати проблемні ситуації та визначати пріоритети для вдосконалення.

Після виявлення проблемних аспектів система управління персоналом сприяє впровадженню відповідних заходів для поліпшення ситуації. Це може включати в себе організацію додаткових тренінгів та навчань для персоналу, розробку нових процедур або поліпшення існуючих, а також внесення змін у систему мотивації та винагород. Наприклад, якщо моніторинг показує, що час очікування клієнтів на обслуговування є надто великим, система управління персоналом може впровадити нові процедури розподілу робочих годин, щоб забезпечити більш рівномірне навантаження персоналу та зменшити очікування.

Отже, моніторинг та вдосконалення є важливими елементами управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі, оскільки вони дозволяють підприємствам постійно покращувати якість своїх послуг та відповідати змінюваним потребам клієнтів.

*Мотивація персоналу* в готельно-ресторанному бізнесі є критичним фактором, що впливає на якість обслуговування та загальний успіх підприємства. Система управління персоналом надає різноманітні можливості для стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Перш за все, винагороди та бонуси є потужним засобом мотивації. Прозора система винагород за досягнення цілей або високу якість роботи стимулює працівників до більшого зосередження та відданості своїй роботі.

Похвала та визнання за успіхи також грають важливу роль у мотивації персоналу. Вони створюють почуття важливості та цінності своєї роботи, що підвищує самооцінку та прагнення до досягнень. Можливості кар'єрного зростання є ще одним важливим мотиватором. Персонал, який бачить перспективи розвитку та просування у своїй професійній кар'єрі, більш схильний вкладати зусилля у свою роботу та прагнути до високих результатів.

В цілому, ефективна система мотивації персоналу створює сприятливу атмосферу на робочому місці, підвищує рівень зацікавленості та відданості працівників, що відображається у підвищенні якості обслуговування та задоволенні клієнтів. Таким чином, мотивація персоналу є важливим елементом у будь-якій успішній стратегії управління в готельно-ресторанному бізнесі.

*Культура підприємства* в готельно-ресторанному бізнесі відіграє визначальну роль у формуванні успішної організаційної атмосфери та досягненні високої якості обслуговування. Ефективне управління персоналом є основою для створення цієї культури.

Успішна культура підприємства вбирає в себе цінності, принципи та практики, які підкреслюють важливість якості обслуговування. Це може бути виражено в прагненні до постійного покращення, відданості клієнтам та взаємоповаги між колегами. Кожен співробітник має відчувати свою важливу роль у досягненні цілей підприємства та забезпеченні високої якості обслуговування. Це стимулює їх до більшого зосередження та відданості роботі, а також до бажання брати на себе відповідальність за результати.

Формування позитивної корпоративної культури включає в себе не лише внутрішні процеси та цінності, але й здатність підприємства відповідати на зміни в зовнішньому середовищі та вимоги ринку. Гнучкість та відкритість до інновацій дозволяють підприємству адаптуватися до нових викликів та забезпечувати високу конкурентоспроможність.

Отже, культура підприємства в готельно-ресторанному бізнесі визначається ефективним управлінням персоналом, яке сприяє створенню середовища, де якість обслуговування є важливою цінністю, а кожен працівник відчуває свою важливу роль у досягненні успіху підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що персонал в готельно-ресторанному бізнесі відіграє критичну роль у створенні позитивного враження та задоволення клієнтів. Їхні навички, ставлення та здатність вирішувати проблеми мають вирішальне значення для успіху підприємства в конкурентному середовищі. А система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління якістю обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства і являється головним фактором в забезпеченні гостинності.

### **Висновки до розділу 1**

Теоретичні засади управління персоналом включають стратегії, методи та інструменти для ефективного управління людським капіталом. Сутність управління полягає у розробці та реалізації політик щодо найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес потребує розуміння психологічних, соціальних та економічних аспектів взаємодії між підприємством та персоналом, а також постійного вдосконалення підходів відповідно до змін у середовищі організації.

Якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі виступає об'єктом управління, що вимагає систематичного підходу та постійного контролю. Вона визначається комплексом факторів, включаючи якість послуг, взаємодію з клієнтами, швидкість реакції на запити, ефективність комунікації та інші. Ефективне управління якістю обслуговування сприяє задоволенню клієнтів, підвищенню їх лояльності та позитивній репутації бізнесу.

Система управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі відіграє ключову роль у забезпеченні якості послуг. Ефективне найм, тренінг та мотивація персоналу створюють умови для високого рівня обслуговування. Правильна комунікація, розподіл обов'язків та постійний моніторинг дозволяють вчасно реагувати на потреби клієнтів, підвищуючи їхнє задоволення та вірогідність повторного візиту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АДРЕНАЛІН»

#### 2.1. Характеристика та аналіз діяльності в готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»

««Адреналін» – це місце, де Ви зможете вдихнути чисте гірське повітря на повні груди і по-справжньому відпочити й забути про всі клопоти. Це ідеальне місце для тих, хто цінує якісний відпочинок та прагне сповна відчувати неповторність мальовничих Карпат» – саме так позиціонує себе готельно-ресторанний комплекс «Адреналін», що знаходиться в екологічно чистому, мальовничому Закарпатті, у самому серці неторканої краси природи.

Готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» (далі ГРК «Адреналін») з 2015 року зарекомендував себе як найсучасніший готель у Драгобраті з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим сервісом. Основною перевагою готельно-ресторанного комплексу «Адреналін», безумовно, є його місце розташування в самому серці Карпат, поруч з мальовничими горами є достатня інфраструктура для комфортного перебування (Додаток Б1-2).

ГРК «Адреналін» є самостійним суб'єктом, юридичною особою, що керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Головною задачею підприємства є обслуговування гостей міста.

З 08:00 і до 23:00 в готелі працює чудовий ресторан на 2 зали. Тут подають блюда національної і європейської кухні, ресторан можна розділити на 2 зали за бажанням замовника. Також цілодобово на першому поверсі готелю функціонує

лобі-бар який порадує широким вибором напоїв і легких закусок. Для оновлення сил и повноцінного відпочинку в готельно- ресторанному комплексі «Адреналін» відкрито SPA-центр. Цілодобово до послуг турецький хамам, фінська сауна та римська парна. У кожній сауні є басейн з протитечією, вбудованим шийним масажером та водоспад для контрастних процедур. Відпочинок доповняють послуги готелю, фіто-бару, ресторану.

До послуг відвідувачів 2 сучасних конференц-залів, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Одним з немаловажних переваг готелю є наявність великої, цілодобово охоронюваної стоянки на 60 одиниць транспорту перед готелем.

В готелі: доставка їжі та напоїв в номер, цілодобова стійка реєстрації, індивідуальна реєстрація заїзду / виїзду, факс / ксерокопіювання, сімейні номери, місця для куріння.

В готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» є: ресторан, кафе / бар, конференц-зал / банкетний зал, автостоянка, безкоштовний Wi-Fi, ліфт, оплата платіжними картами.

Всього в готелі 65 номерів категорій Стандарт, Стандарт Плюс, Бізнес Стандарт, напівлюкс, люкс. У номері є кабельне телебачення, міні-бар, холодильник, телефон, кондиціонер, шафа, журнальний столик, 2 м'яких крісла, мінеральна вода, душ, унітаз, умивальник, дзеркало, набір рушників, фен, гель для душу, гель для рук, джакузі (в номері люкс).

ГРК, проводячи гнучку цінову політику, пропонує весь спектр можливостей по організації конференцій, малих і більших ділових зустрічей, розрахованих від 15 до 300 чоловік, з будь-якою схемою розміщення: classroom; theater; boardroom; reception; banquet.

Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності допоможе у рішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування гостей в готелі незабутнім, стануть заставою успішного бізнесу й просто гарного настрою.

До складу майна підприємства входять основні фонди й оборотні кошти, а

також інші цінності, вартість яких відбивається в самотійному балансі. Передане підприємству у повне господарське ведення майно утворить статутний фонд.

Аналізуючи ефективність діяльності підприємства розуміємо отримання якогось певного ефекту – дієвого результату. Економічна ефективність – це результат який виражається певною вигодою, досягнутий при певних грошових витратах, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили. Економічна ефективність обслуговування передбачає отримання економічного ефекту (виграшу), від виробничо-обслуговуючого процесу та задоволення потреб клієнтів закладу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності ГРК «Адреналін»  
за 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				Абс.	Відн., %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1482,3	2943,4	1461,1	198,6
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1235,2	2452,8	1217,6	198,6
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	853,9	1369,5	515,6	160,4
4	Собівартість у відсотках до виручки, %	69,13	55,83	-13,3	-
5	Валовий прибуток, тис. грн.	381,1	1083,3	702,2	284,3
6	Інші операційні доходи, тис.грн.	1,1	5,2	4,1	472,7
7	Адміністративні витрати, тис.грн.	241,4	667,7	426,3	276,8
8	Витрати на збут, тис.грн.	3,4	83,7	80,3	276,8
9	Інші операційні витрати, тис.грн.	0,2	0,2	-	-
10	Фінансові результати від операційної діяльності:прибуток / збиток, тис. грн.	137,4	336,9	199,5	245,2
11	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
12	Інші фінансові доходи	1,1	5,2	4,1	472,7
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	138,5	342,1	203,6	247,8
14	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	113,6	280,5	166,9	247

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що ефективність діяльності ГРК «Адреналін» за 2023 рік зросла майже у 2,5 рази. Що свідчить про затребуваність послуг закладу та приємлиме співвідношення ціни і якості обслуговування. Причини зростання прибутковості є об'єктивними і пов'язанні з масовим переселенням жителів східних регіонів України на захід країни через загострення військових подій на сході та загальну безпекову ситуацію в східно-центральних регіонах.

Зростання прибутковості готелів у західній Україні під час війни свідчить про реорганізацію та адаптацію готельного бізнесу до нових умов. Важливо враховувати, що це може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може сприяти економічному розвитку регіону та стабілізації бізнесу у важкий період. З іншого боку, потрібно уникати експлуатації війни як засобу збільшення прибутку та забезпечити, щоб прибутковість не відбувалася за рахунок порушення етичних чи гуманітарних принципів. Важливо підтримувати внутрішній та зовнішній баланс, забезпечуючи якісні готельні послуги та дотримання відповідних стандартів гостинності в умовах складної ситуації в країні.

Щодо маркетингової діяльності на готельному підприємстві «Гостинний двір». Керівництво практично не займається піаром свого готелю. Готельно-ресторанним комплексом «Гостинний двір» не проводиться рекламна політика. Стимулювання клієнтів також ніяк не здійснюється, відсутні знижки для клієнтів.

Таким чином, можна зробити висновок, що маркетингова діяльність в готелі представлена слабо, що не може призвести до поганих наслідків, таких як зменшення нових відвідувачів, а також втрата постійних.

Аналізуючи стратегію обслуговування готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» зауважимо, що кожне підприємство розробляє свою стратегію обслуговування – план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі.

Стратегія обслуговування визначає пріоритети стратегічних цілей в



обслуговуванні, досягнення яких служить формуванню позитивного іміджу підприємства, постійної клієнтури і стійкої фінансової позиції на ринку. Тому стратегія обслуговування ГРК «Адреналін» базується на трьох головних компонентах:

- потреби клієнтів;
- здатність компанії задовольнити ці потреби;
- забезпечення довгострокової прибутковості.

Результати аналізу стратегії обслуговування готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» свідчать, що стратегія спрямована на створення вищого класу вражень та активних відпочинкових можливостей для своїх клієнтів. Стратегіє передбачає розвиток готельно-ресторанного комплексу в за такими напрямками:

- підвищений рівень сервісу: ГРК «Адреналін» ставить за мету зосередитися на високому рівні обслуговування, надаючи персоналу спеціальну підготовку щодо ефективного спілкування з гостями, вишуканого сервісу та індивідуального підходу до кожного клієнта.

- активні відпочинкові можливості: ГРК планує розширювати пропозиції розваг та активний відпочинок для своїх гостей, такі як екстремальні види спорту, гірський відпочинок або екскурсії, що відповідають назві «Адреналін».

- ексклюзивність та розкіш: «Адреналін» позиціонує себе як місце для вишуканого відпочинку та розкоші, надаючи розкішні номери з панорамними видами, елітні ресторани з авторською кухнею та винними картами, а також ексклюзивні SPA-процедури.

- безпека та зручність: комплекс підкреслює свою забезпеченість та безпеку, надаючи комфортне проживання та зручності для гостей будь-якого рівня.

Отже, стратегія обслуговування ГРК «Адреналін» базується на створенні неповторного та захоплюючого досвіду для клієнтів, що дозволяє комплексу утримувати високу позицію на ринку готельно-ресторанних послуг західноукраїнського регіону.

Аналізуючи організаційну структуру ГРК «Адреналін» відмічено, що структура є лінійно-функціональною. Вищу ланку управління посідає директор ГРК, який є власником бізнесу, середню – адміністратори готелю та ресторану, менеджер по маркетингу та головний бухгалтер. В ГРК працює 5 менеджерів нижчого рівня, з них 3 менеджер з бронювання, менеджер забезпечення та менеджер з реклами.

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

В обов'язки адміністратора готелю входить здійснювати контроль за роботою працівників готелю, також консультує відвідувачів з питань наявності вільних номерів, виконує доручення директора та ін. Обов'язками менеджерів з бронювання є: робота з клієнтами по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання номерів; робота з туристичними фірмами; підготовка рахунків та інших супровідних документів.

Особливу увагу треба приділити обов'язкам менеджера по маркетингу. Крім питань реклами він займається також питаннями дослідження ринку, вивчаючи попит і пропозицію, на регіональні послуги сфери гостинності, розробляє маркетингові стратегії, складає ціни на послуги ГРК. Також він відповідає за розміщення рекламного обігу в ЗМІ та веденні соцмереж ГРК в Internet.

Вивчення споживачів готельно-ресторанних послуг «Адреналін» проводиться регулярно за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток В). Анкетне опитування здійснювався в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки, як правило, 50 осіб. Дані анкетного опитування обробляються за допомогою комп'ютерних технологій.

В результаті застосування методів простий угруповання і класифікації були отримані наступні дані (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Портрет середньостатистичного споживача послуг ГРК «Адреналін»**

Характеристики клієнтів	Чисельність від загального обсягу вибірки, %
<b>1. Стать:</b>	
чоловічий	64%
жіночий	36%
<b>2. Вік:</b>	
менше 30 років	22%
30 - 50 років	67%
старше 50 років	11%
<b>3. Рід діяльності:</b>	
Службовець	53%
Бізнесмен	34%
Студент	13%
<b>4. Рівень освіти:</b>	
Середня	6%
Середня спеціальна	37%
Вища	47%
Інша	10%
<b>4. Мета поїздки:</b>	
туризм	36%
спортивний відпочинок	23%
бізнес	17%
відрядження	24%
<b>5. Рівень доходу:</b>	
мінімальний розмір заробітної плати	18%
від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	62%
вище 5 мінімальних заробітних плат	20%

Джерело : складено автором.

Таким чином, можна зробити наступні висновки, що більшість клієнтів, що зупиняються в готелі «Адреналін» є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є службовцями з вищою освітою. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як середній. Метою поїздки найчастіше це є туризм.

На підставі опитування клієнтів готелю «Адреналін» були виявлені наступні побажання щодо вдосконалення діяльності готелю: впровадити електронну систему самостійного бронювання номерів; розвивати сайті ГРБ та

надавати більше інформації про послуги закладу; розширити комплекс послуг, зокрема, надання в оренду гірськолижного зарядження та трансферу до гірських спусків.

SWOT-аналіз дає можливість проаналізувати сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості і загрози, які несе в собі зовнішнє середовище. Результати аналізу можна використати при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед закладом. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Стабільний фінансовий стан; Висока кваліфікація персоналу готелю; Хороша репутація у споживачів; Помірні ціни; Послуги ГРК відповідають державним стандартам.	Відсутність технологічного обладнання; Відсутність широкої реклами; Залежність від сезону; Низька швидкість обслуговування клієнтів.
Можливості:	Загрози:
Розвиток туристичного західноукраїнського регіону; Розширення туристичних послуг; Розвиток інформаційних технологій в діяльність готелю; Використання Інтернет ресурсів для реклами; Розширення впливу соціальних медіа; Зростання туристичного потоку в регіоні; Розвиток інфраструктури поблизу ГРК.	Зростаючий конкурентний тиск; Неприятлива політика місцевого самоврядування; Мінливість потреб і смаків клієнтів; Відсутність інвестицій; Неприятливі демографічні зміни; Зростання забруднення середовища.

Джерело : складено автором

Після того як складено список слабких і сильних сторін ГРК, а також загроз і можливостей, можна встановлення зв'язків між ними та обрати найбільш ефективну стратегію подальшого розвитку підприємства. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

## SWOT-матриця готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»

<i>SWOT Матриця</i>	Можливості: 1. Розвиток туристичного західноукраїнського регіону; 2. Розширення туристичних послуг; 3. Розвиток інформаційних технологій в діяльність готелю; 4. Використання Інтернет ресурсів для реклами; 5. Розширення впливу соціальних медіа; 6. Зростання туристичного потоку в регіоні; 7. Розвиток інфраструктури поблизу ГРК.	Загрози: 1. Зростаючий конкурентний тиск; 2. Несприятлива політика місцевого самоврядування; 3. Мінливість потреб і смаків клієнтів; 4. Відсутність інвестицій; 5. Несприятливі демографічні зміни; 6. Зростання забруднення середовища.
Сильні сторони: 1. Стабільний фінансовий стан; 2. Висока кваліфікація персоналу готелю; 3. Хороша репутація у споживачів; 4. Помірні ціни; 5. Послуги ГРК відповідають державним стандартам.	1-6: дозволить готелі вийти на якісно новий рівень обслуговування, та впровадити сучасну систему бронювання; 2-1,6: дозволить задовольнити смаки будь-якого клієнта; 3,5-6: сприятиме збільшенню завантаження готелю; 4-3,5: може залучити різні організації для оренди приміщень	3,5 - 1: дозволить уникнути конкурентної загрози; 3-4: міцна репутація вселяє довіру інвесторам, що може їх привабити; 2,5-3: дозволить протистояти мінливості споживчих потреб і запитів.
Слабкі сторони: 1. Відсутність технологічного обладнання; 2. Відсутність широкої реклами; 3. Залежність від сезону; 4. Низька швидкість обслуговування клієнтів.	1-3: дозволить готелю стати більш конкурентоспроможним; 2-4,5: буде сприяти сприятливому іміджу, кращої впізнаваності бренду; 4-3: використання сучасних систем автоматизації, що підвищить швидкість обслуговування відвідувачів. 2-5: активне ведення сторінок в соцмережах забезпечить широку рекламу та впізнаваності закладу.	1, 4 -1,3: може привести до відтоку потенційних споживачів до конкурентів; 3 - 5: може спровокувати частковий догляд персоналу.

Джерело : складено автором

В результаті проведеного SWOT- аналіз були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанному комплексі «Адреналін», усунувши недоліки використовуючи переваги, готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» стане більш конкурентоспроможним.

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності ГРК «Адреналін» можна зробити наступні висновки:

– рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готельно-ресторанному комплексу «Адреналін» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

– для отримання додаткового доходу готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» може здавати деякі номери в оренду для потреб місцевого бізнесу. У зв'язку з тим, що готель розташовується віддалено від центру міста, вартість оренди невисока. Це може залучити організації для оренди приміщень.

– для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час готель, що не використовує в своїй діяльності сучасні ІТ-технології, що знижує його конкурентоспроможність. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет-технології, сучасну систему бронювання та допомогу штучного інтелекту. За допомогою сучасної системи самостійного бронювання клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю.

– кадрова політика готельно-ресторанному комплексу «Адреналін» вимагає вдосконалення. Найчастішими скаргами клієнтів є повільність обслуговування. Тому кадрова політика закладу повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»**

Аналіз системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі включає оцінку процесів набору, навчання, мотивації та утримання персоналу. Важливо враховувати потреби клієнтів та стандарти обслуговування, а також ефективність комунікації та розподілу обов'язків. Ретельний аналіз дозволить виявити можливі недоліки та вдосконалити систему управління для забезпечення якісного обслуговування та задоволення потреб всіх сторін.

Політика добору персоналу в ГРК «Адреналін» має на меті забезпечити найвищу якість обслуговування для клієнтів і відповідність вимогам галузі. Вона включає наступні кроки: аналіз потреб (визначення вакансій та складання профілю кандидата для кожної посади); реклама та рекрутинг (розміщення оголошень про вакансії на різних платформах, в тому числі в Інтернеті, сайтах вакансій, а також в спеціалізованих виданнях); відбір та перегляд резюме (аналіз резюме та відбір кандидатів, що найкраще відповідають вимогам); проведення співбесіди (проведення співбесід для кандидатів, які пройшли перший етап відбору); оцінка навичок (перевірка навичок і досвіду, які необхідні для конкретної посади); перевірка референцій (проведення звіряльної перевірки референцій для підтвердження професійного досвіду та репутації кандидата); інтеграція (введення нового працівника в колектив та ознайомлення з політикою компанії та процедурами роботи).

В останній час стала розповсюдженою практика прийому на роботу з випробувальним строком, яка дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе обов'язків про його працевлаштування. Цей метод надає об'єктивну основу для рішень, які приймаються в кінці випробувального строку керівником прийняти або не прийняти кандидата на постійну роботу.

Характеристика кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» станом на 2023 рік наведена в таблиця 2.4.

Таблиця 2.5

## Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»

№ п/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Адміністратор готелю	1
3.	Адміністратор ресторану	1
4.	Головний бухгалтер	1
5.	Завгосп	1
6.	Менеджер	5
7.	Покоївка	5
8.	Кухар	3
9.	Швачка	0,5
10.	Комірник	0,5
11.	Офіціант	8
12.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
13.	Електрик	0,5
14.	Двірник	1
15.	Помічник кухара	1
	Всього	30

Джерело : складено автором за даним підприємства

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» на 2023 рік склала 28 осіб.

Більшість співробітників ГРК мають досвід роботи більше 7-10 років. Середній вік персоналу – 45-50 років. Персонал готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» переважно жіночий.

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» - демократичний: відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально; інформування підлеглих про стан справ у колективі; постійний контакт з підлеглими; доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.



Правила внутрішнього розпорядку складаються з наступних пунктів:

- порядок прийому і звільнення;
- основні права і обов'язки працівника;
- права і обов'язки роботодавця;
- робочий час і його дослідження;
- стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

Працівникові встановлюється повний робочий день.

Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня - 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток: основна відпустка – 28 календарних днів;

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» орієнтована заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації нижчих рівнів.

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних керівництвом готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.6.

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

Таблиця 2.6

## Чинники мотивації персоналу ГРБ «Адреналін»

№ п/п	Позначення групи	Інструменти мотивації
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повага колег

Джерело : складено автором

Переваги інструментів мотивації, які використовує ГРК «Адреналін» включають широкий спектр пільг для співробітників, які допомагають покращити їхній стан та забезпечити впевненість у майбутньому. Зокрема, матеріальні виплати, страхування та соціальні пільги створюють стабільність. Надання можливостей для саморозвитку через курси підвищення кваліфікації збільшує професійний рівень працівників.

Проте, існують деякі недоліки. Переважання матеріальної мотивації може знизити моральний дух колективу та відчуття співпраці. Крім того, може бути недостатньої уваги до розвитку та підтримки робочого середовища. Наприклад, недостатня увага до грамотності та доброзичливого ставлення зі сторони керівництва може знижувати задоволеність працівників.

Для покращення мотиваційної системи ГРК «Адреналін» потрібно збалансувати матеріальну мотивацію з моральною та соціальною. Створення програм підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри, а також підтримка в колективі можуть підняти загальний настрій та продуктивність працівників. Також важливо регулярно здійснювати аудит робочого середовища та вносити зміни для забезпечення комфорту та ефективності праці.

### **2.3. Дослідження взаємозв'язку управління персоналом та якості обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін»**

Нематеріальний характер послуг у готельному господарстві обумовлює значну залежність якості обслуговування від суб'єктивних факторів, одним із таких факторів є ефективність кадрових заходів та раціональність кадрової політики підприємства.

В готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» поряд з роботою по підготовці документації, запровадженні стандартів, проводилась перевірка відповідності кваліфікації персоналу вимогам посадових інструкцій, затверджених у встановленому порядку. Ця робота була зафіксована в протоколі сертифікаційної перевірки послуг готелю з рестораном і містить наступні вимоги.

1. Кваліфікація. Весь обслуговуючий персонал повинен пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки має відповідати послугам (роботам), що вони надають. Персонал повинен вільно володіти однією іноземною мовою; в службі прийому забезпечення перекладу 2-3-ма іноземними мовами.

На підприємстві повинні встановлюватись письмові стандарти (інструкції) для персоналу, які фіксують функціональні обов'язки та встановлені правила роботи.

2. Поведінка. Персонал готелю повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконати прохання гостя і, у відношенні до проживаючих, повинен виявляти терпіння і витримку.

3. Медичні вимоги. Персонал готелю повинен проходити періодичні медичні огляди для одержання відповідного сертифікату.

4. Уніформа. Персонал готелю, який вступає в контакт з проживаючими повинен носити фірмовий одяг, у ряді випадків включаючи особливий значок, на якому вказане прізвище, ім'я, посада і фотокартка. Форма має бути завжди чиста в належному вигляді [31].

Проведена оцінка свідчить про те, що персонал готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» відповідає усім вищевказаним вимогам. Але для того, щоб дослідити взаємозалежність між якістю обслуговування та кадрової політики детально охарактеризуємо кожен з вказаних етапів.

Так, перш за все, аналізуючи письмові стандарти для персоналу які застосовуються в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» бачимо, що єдиним документом, який фіксує функціональні обов'язки та встановлені правила роботи є посадова інструкція, але на мій погляд для надання послуг високої якості повинні також використовуватись правила взаємодії між структурними підрозділами, де б визначались прямі і зворотні зв'язки між службами, основні елементи виробничої етики, вияснення підлеглості або рівноправності, підзвітності, тим більше, що результат виробничої діяльності готелю реалізується не у вигляді готової продукції, а у вигляді певної послуги, яка представляє працю в якості діяльності.

На даному підприємстві відсутні правила взаємодії служби прийому із службою безпеки, які на мій погляд, є просто необхідними, не кажучи вже про можливість забезпечення з їх допомогою більш якісного обслуговування.

Також слід зауважити, що посадова інструкція поряд з функціональними обов'язками працівників повинна містити конкретні завдання по підвищенню якості обслуговування. Аналізуючи посадову інструкцію начальника відділу прийому та розміщення, від роботи якого та працівників, які знаходяться в його розпорядженні, в першу чергу, залежить рівень обслуговування, бачимо, що у розділі посадових обов'язків є лише загальна фраза про сприяння підвищенню якості обслуговування проживаючих в готельному комплексі, але якими методами проводити заходи по підвищенню рівня обслуговування не вказується, хоча в світовій практиці управління персоналом процедура підготовки посадових інструкцій включає процес розробки відповідних методик реалізації посадових обов'язків працівників, з цією метою навіть залучаються відповідні фахівці.

Аналізуючи вікову структуру персоналу готелю можна підрахувати, що близько 30% працівників готелю знаходяться в пенсійному або передпенсійному віці. Причому основна частина з них – це обслуговуючий персонал: працівники служби порт'є, офіціанти, тобто категорія персоналу, яка знаходиться у безпосередньому спілкуванні з клієнтами готелю, з одного боку це є позитивним, адже ці працівники мають за значний досвід роботи. Але з іншого боку, на якість виконуваних робіт значно впливає швидкість їх виконання, ритмічність графіку виробничого процесу, а неявка на роботу з приводу хвороби, вимушені відпустки негативно впливають на загальну роботу персоналу готелю, та й клієнтам більш приємніше спілкуватися і бачити за стійкою порт'є молодих симпатичних дівчат та чоловіків, які жваво виконують свої функціональні обов'язки.

Причиною того, що в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» майже 30% – працівники пенсійного віку є те, що при підборі кандидатів на вакантні посади, керівництво готелю проводить таку кадрову політику, яка виключає використання зовнішніх джерел підбору:

- державних агентств зайнятості;
- оголошення в засобах масової інформації;
- виїзд у інститути та інші вищі учбові заклади.

А надає перевагу внутрішнім – пересуванню, просування власних працівників, що на мою думку є не дуже вірним, адже за кордоном в готельному господарстві висуваються конкретні обмеження за віком, щодо кожної посади, так наприклад, щоб працювати в службі прийому та розміщення працівник повинен бути не старшим за 30 років, так само як офіціантом або швейцаром, а більш старші працівники очолюють посади, які виключають безпосередній контакт з клієнтами.

Тому керівництву готелю варто звернути увагу на цю проблему та переглянути деякі напрями кадрової політики підприємства.

Прийом на роботу працівників в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» чітко контролюється. Обов'язково кандидат повинен мати

спеціальну освіту, відповідати усім кваліфікаційним вимогам посадової інструкції. З цією метою готель застосовує випробувальний строк, який дає можливість "в роботі" оцінити кандидата.

Але, на нашу думку, процес прийому на роботу стане більш досконалим, а якість обслуговування зросте, якщо поряд з посадовою інструкцією, кадрова служба готелю буде використовувати кваліфікаційні карти та карти компетенцій, які б описували основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи. Такі характеристики повинні обов'язково базуватися на принципах, які б забезпечували якісне надання послуг, так обов'язковою повинна бути наявність приємної зовнішності, приємного голосу, правильної вимови, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі.

Час від часу проводиться навчання і перевірка знань працівників з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги, цивільної оборони, пожежної безпеки, знання іноземних мов. Також керівництво підприємства у 2020 році організувало навчання працівників та керівників з використання новітніх систем та технологічних процесів обслуговування. Проте, слід відмітити, що навчальні заходи проводяться не систематично і, як правило, спрямовані на нових працівників.

З підготовкою та професійним розвитком персоналу тісно пов'язана оцінка кваліфікації персоналу, яка має надзвичайно важливе значення для надання послуг високої якості. В готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» процес оцінки персоналу реалізується у вигляді атестації працівників та атестації робочих місць за умовами праці.

Атестація працівників являє собою процес оцінки ефективності використання працівником своїх посадових обов'язків та здійснюється з метою виявлення відповідності працівника посаді, яку він очолює. Атестація працівників готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» включає в себе декілька етапів (рис.2.1).

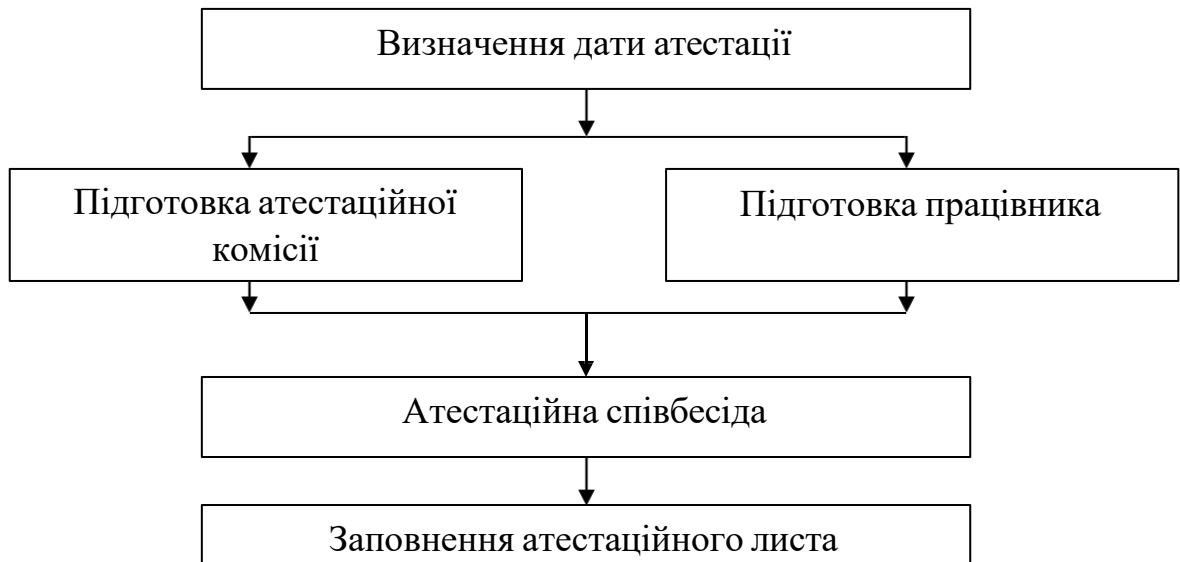


Рис. 2.1. Процес атестації працівників готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»

Джерело: [16]

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда – зустріч працівника з атестаційною комісією, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи працівника за рік, дається оцінка цій роботі як керівником, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на майбутній рік. Дуже важливим є те, щоб працівник зміг сам оцінити себе та свою роботу саме з позицій якості.

Для того, щоб керівник зміг успішно провести атестаційну співбесіду, керівники разом з атестаційною комісією готуються до нього. Головним елементом підготовки являється проведення основаної на фактах оцінки роботи працівника з врахуванням посадової інструкції та оцінки безпосередньо якості його роботи.

Кульмінацією атестаційного процесу являється оцінка виконання працівником своїх посадових обов'язків на протязі атестаційного періоду. Атестаційна комісія разом з керівником заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника. По закінченні атестаційного процесу у атестаційному листі члени комісії виставляють

оцінку працівнику та висловлюють свої рекомендації, щодо його діяльності.

Від оцінки атестаційної комісії першочергово залежить чи буде

продовжений з працівником контракт і якщо буде, то на який термін. Цей вид кадрової роботи, який застосовується в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» в значній мірі впливає на якість виконуваної роботи та мотивує працівників готелю надавати якісне обслуговування. На даному підприємстві атестація працівників проводиться не частіше 1 разу на рік і, на мою думку, потребує вдосконалення.

По-перше, кожен процес навчання обов'язково треба закінчувати атестацією, яку слід проводити періодично для всіх категорій робітників, включаючи і керівництво. Атестація повинна проводитись керівниками відповідних служб і підрозділів з залученням спеціалістів. Періодичність атестації повинна залежати від категорії працівників.

По-друге, перелік питань в атестаційному листі повинен складатись не тільки з анкетних даних та узагальнюючих питань, а з більш конкретних, які б охоплювали всі аспекти діяльності працівника, особливу увагу слід приділити якості послуг, для цього варто виділити окремий блок питань і оцінювати результати роботи по стандартній п'ятибальній шкалі, виставляючи конкретні оцінки за певний вид діяльності. Основною метою проведення є відповідність існуючим нормам та нормативам.

Проведення атестацій робочих місць персоналу також здійснює вплив на якість, оскільки допомагає виявити недоліки, які заважають працівнику якісно виконувати свої обов'язки. Але при проведенні цього виду атестації в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» робота по виявленню недоліків, які безпосередньо впливають на якість обслуговування не ведеться, тому керівництву разом з кадровою службою, з метою підвищення рівня обслуговування слід звернути на це увагу і вирішити цю проблему.

Так, система оцінки персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників готельного комплексу. Від результатів атестації залежать і рішення про винагороди, просування по службі, звільнення, регулярна та систематична оцінка працівників дає можливість керівництву готелю отримувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень про підвищення заробітної



плати (винагорода кращих працівників здійснює мотивуючу дію на їх колег), просування по службі або звільнення.

Надзвичайно важливим етапом у досягненні високого рівня обслуговування є участь керівництва, яке може впливати на якість послуг безпосередньо при обслуговуванні.

Для дослідження цього процесу в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» був проведений аналіз ефективності використання робочого часу адміністратора готелю, який виконує функції прийому та розміщення гостей та була складена фотографія його робочого дня, яка дозволяє отримати уявлення про його роботу та оцінити ефективність використання робочого часу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### Фотографія робочого дня адміністратора готелю

Найменування	Індекс	Поточний час		Витрати час.хв.
		початок	Кінець	
1	2	3	4	5
Приходить на роботу реєструється у охорони	Тдоп	09.30	09.33	00.03
Відкриття кабінету, підготовка робочого місця	Тосн	09.33	09.38	00.05
Вмикає комп'ютер та принтер	Тосн	09.38	09.43	00.05
Роздруковує прогноз заїздів-виїздів на день	Тосн	09.43	09.47	00.04
Розкладає реєстраційні картки гостей за минулий день	Тдоп	09.47	9.53	00.06
Готує наряди на день	Тосн	9.53	10.02	00.05
Фіксує дані в комп'ютері	Тосн	10.02.	10.05.	00.03
Продовжує роботу по підготовці нарядів	Тосн	10.05	-	-
Закінчує працювати з нарядами	Тосн	-	10.26	00.21
Перевіряє електронну пошту та відповідає на неї	Тдоп	10.26	10.39	00.13
Відповідає на телефоний дзвінок	Тосн	10.39	10.48	00.09
Вносить корективи в наряди	Тосн	10.48	10.51	00.03
Передзвонює менеджеру по бронюванню	Тдоп	10.51	10.53	00.06
Продовжує вносити зміни в наряди	Тосн	10.53	-	-
Закінчує працювати з нарядами	Тосн	-	11.28	00.35
	Тдоп	-	11.33	00.06

## Продовження таблиці 2.7

Прямує до комерційного директора	Тдоп	11.33	11.35	00.02
Обговорює з ним професійні питання	Тосн	11.35	11.45	00.10
Повертається на робоче місце	Тдоп	11.45	11.48	00.03
Готує відповідну документацію	Тосн	11.48	11.50	00.02
Перевіряє документацію	Тосн	11.50	11.58	00.08
Відносить документи до комерційного директора	Тдоп	11.58	12.08	00.06
Повертається на робоче місце, перевірку профайлів	Тосн	12.08	12.14	00.06
Вносить відповідні зміни в профайли	Тосн	12.14	12.19	00.05
Викликає працівника	Тосн	12.19	12.22	00.04
Дає йому завдання і пояснює його працівнику	Тосн	12.22	12.26	00.04
Відповідає на телефонний дзвінок	Тосн	12.26	12.29	00.03
Прямує до головного бухгалтера, обговорює з ним професійні питання	Тосн	12.29	12.37	00.08
Повертається на робоче місце де роздруковує з комп'ютера звіти для бухгалтерії	Тдоп	12.37	12.41	00.04
Робить ксерокопію, звітів та дає вказівку працівнику віднести звіт до бухгалтерії	Тдоп	12.41	12.46	00.05
Розмова з колегами	Твтр	12.46	13.00	00.14
Обідня перерва	Трегл	13.00	14.00	01.00
Всього				207

Джерело : складено автором

Виходячи з даних попередньої таблиці розрахуємо коефіцієнт використання робочого часу за наступною формулою:

$$\frac{T_{осн} + T_{обсл} + T_{доп}}{T_{заг}} = \frac{139 + 54}{207} = 0,93 \quad (1.4)$$

Отже, отриманий показник за своїм розміром наближений до 1, що свідчить про ефективне використання робочого часу. Проте, можна спробувати поліпшити значення коефіцієнту використання робочого часу шляхом запровадження заходів щодо скорочення витрат часу, пов'язаних з

нерегламентованими розмовами менеджера. Але це може призвести внаслідок обмеження можливості спілкування працівників між собою на неформальному рівні до розгуртованості колективу. Даний аналіз також показує, що в роботі керівника відсутній час, який відводиться на обслуговування  $T_{обсл} = 0$ , а отже керівник зовсім не приймає участі у обслуговуванні клієнтів, хоча можливості для цього є. Так, якщо скоротити витрати часу на допоміжні операції, які не потребують безпосередньої участі керівника та його компетенції і доручити їх виконання підлеглим, можна вивільнити час на обслуговування клієнтів.

Безпосередньо спілкування з клієнтами дасть можливість керівництву не тільки ретельніше виявляти вимоги гостей готелю і відповідно до цього організувати диференційоване їх обслуговування, а й підтримувати серед персоналу готовність надавати різноманітні та високоякісні послуги і створювати сприятливий психологічний клімат в колективі.

Таким чином, охарактеризувавши якість обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» та дослідивши взаємозалежність між кадровими заходами та якістю послуг бачимо, що кадрова складова в значній мірі впливає на якість послуг готелю та охоплює всі функції управління і вимагає участі, віддачі та ефективної взаємодії всього персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

В готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» спостерігається середній рівень організації роботи персоналу та обслуговування споживачів. Методи мотивації працівників широкі та різноманітні, проте включають, як правило, матеріальну складову. Однак, для покращення продуктивності праці та якості обслуговування в закладі, варто розглянути шляхи розширення системи мотивації, включаючи більше можливостей для професійного розвитку працівників та поліпшення робочого середовища. Крім того, комплекс має потенціал для розвитку нових напрямків відпочинку та розваг, що може збільшити його конкурентоспроможність на ринку гостинності. Враховуючи поточні досягнення та перспективи розвитку, ГРК «Адреналін» спроможній успішно функціонувати та привертати нових клієнтів у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### Шляхи покращення якості обслуговування через вдосконалення системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу

#### 3.1. Розвиток персоналу як стратегічний підхід до забезпечення якості обслуговування

Розвиток персоналу є важливим елементом стратегії забезпечення якості обслуговування в готельно-ресторанній галузі. Зміцнення професійних навичок та компетенцій персоналу сприяє підвищенню рівня обслуговування та задоволеності клієнтів. Стратегічний підхід до розвитку персоналу передбачає не лише професійне навчання, а й розвиток міжособистісних навичок, комунікативних здібностей та вміння ефективно працювати в команді. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє створенню позитивного іміджу підприємства та збільшенню конкурентоспроможності на ринку гостинності. Тому, розвиток персоналу є не лише важливою стратегією для підвищення якості обслуговування, але і ключовим чинником успіху у сучасній готельній та ресторанній сфері.

Розвиток персоналу – це систематичний процес, спрямований на підвищення професійних та особистісних компетенцій співробітників підприємства через навчання, тренінги, менторство та інші методи. Метою розвитку персоналу є підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Якість обслуговування визначається здатністю компанії задовольняти потреби та очікування клієнтів. Це важливо для будь-якого бізнесу, оскільки без задоволення клієнтів важко досягти успіху. Якість обслуговування впливає на репутацію бренду, збільшення лояльності клієнтів та позитивне слово в устах, що може привести до нових клієнтів через рекомендації.

У готельно-ресторанному бізнесі якість обслуговування відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні клієнтів. Гості очікують не лише комфортного проживання та смачної їжі, але й відмінного сервісу, що залишить незабутні враження. Задоволений клієнт стає лояльним та може стати постійним гостем, а також рекомендувати заклад друзям та знайомим.

Погане обслуговування може призвести до втрати клієнтів, негативних відгуків та зниження прибутковості. Навпаки, висока якість обслуговування може сприяти збільшенню обороту та підвищенню прибутковості підприємства.

Розвиток персоналу є ключовим чинником у забезпеченні якості обслуговування. Тренування персоналу, підвищення їх професійних навичок та розвиток міжособистісних якостей можуть позитивно позначитися на взаємодії з гостями та покращити загальний рівень обслуговування.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі включає в себе розробку довгострокових планів і комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій та особистісного розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід передбачає не лише навчання та тренування персоналу, але й врахування його потенціалу, мотивації та індивідуальних особливостей. Працівники, які мають необхідні знання та навички, більш ефективно впораються з вимогами гостей та забезпечать їм відмінне обслуговування. Крім того, висока якість персоналу сприяє покращенню внутрішньої культури організації, що також має велике значення для якості обслуговування.

Успішні компанії в готельному та ресторанному бізнесі демонструють важливість стратегічного підходу до розвитку персоналу для підвищення якості обслуговування. Так яскравими прикладами для наслідування можуть стати такі компанії як: Marriott International, Four Seasons Hotels and Resorts, Ritz-Carlton, Starbucks та McDonald's.

Marriott International – компанія визначена своєю стратегією під назвою "TakeCare" (піклування), що орієнтована на підвищення якості обслуговування

шляхом створення позитивного середовища для працівників, їхнього навчання та розвитку.

Four Seasons Hotels and Resorts – компанія відома своєю стратегією "Four Seasons University", яка надає персоналу доступ до широкого спектру навчальних програм та тренінгів для підвищення їхніх професійних навичок та розвитку.

У Ritz-Carlton існує програма "Gold Standards", яка включає в себе навчання та відділення уваги деталям у обслуговуванні клієнтів, допомагаючи персоналу стати більш ефективними та професійними.

Starbucks – компанія вкладає значні зусилля у навчання свого персоналу в кавоварці, а також у розвиток міжособистісних навичок для покращення спілкування з клієнтами та підвищення якості обслуговування.

McDonald's має програму "Hamburger University", яка надає навчання та розвиток для свого персоналу у всьому світі, сприяючи підвищенню якості обслуговування та професіоналізму.

В сфері обслуговування людський чинник стає головним фактором виробництва та надання послуг, а витрати на навчання персоналу, на його розвиток несуть підприємства задля формування власного людського капіталу, що в подальшому сприятиме ефективній роботі як співробітників, так і підприємства в цілому. Теперішній стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

## Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Опис, можливості використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
3	Коучинг	Форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело: [1]

У даний час існує безліч методик, які б допомогли керівництву краще підбирати працівників, стимулювати їх та насичувати новими навичками, що може зробити людину безцінним кадром на своєму підприємстві.

Нажаль, як було з'ясовано у розділі 2, в готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» не використовуються програми для перепідготовки працівників за стажем роботи, що є дуже важливим напрямом кадрової політики, особливо враховуючи, що близько 30% працюючих готелю пенсійного та передпенсійного віку.

Важливою умовою успішної роботи по підвищенню якості

обслуговування та складовим елементом у підготовці та навчанні персоналу є навчання та перепідготовка керівників. Починати цей процес слід з вищого керівництва, доцільно це робити власними силами або шляхом залучення спеціалістів – консультантів із відповідних навчальних закладів. В процесі навчання необхідно надавати загальні відомості про діяльність в області якості та підкріплювати їх конкретними заходами і рекомендаціями.

Було б непогано, якби готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» розробив власну програму навчання, заклавши в неї конкретні цілі підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення культури обслуговування. Навчання, підготовка і перепідготовка буде стимулювати працівників та керівництво до праці, змінювати на краще відношення персоналу до роботи, а точніше до її якості. Для покращення якості обслуговування в ГРК «Адреналін» пропонуємо розроблену нами програму навчання та підвищення кваліфікаційні персоналу.

Навчальна програма підвищення кваліфікації керівного складу працівників ГРК «Адреналін» (10 год лекційних занять, 5 год практичних та 5 год самостійної роботи. Передбачає складання залікового контролю по завершенню):

1. Готельне господарство України на сучасному етапі.
2. Техніки взаємодії з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та задоволення потреб гостей.
3. Техніка безпеки. Правил та процедур безпеки в готельно-ресторанному комплексі, включаючи пожежну безпеку та евакуаційні плани.
4. Поведінковий стандарт. Виконання посадових інструкцій. Контроль та оцінка роботи працівників закладу.
5. Навички управління стресом у високоінтенсивному середовищі готельно-ресторанного бізнесу та ефективного використання часу.
6. Сучасні інформаційні технології для розвитку готельно-ресторанного бізнесу.



Навчальна програма для покоївок ГРК «Адреналін» ГРК (10 год лекційних занять, 5 год практичних та 5 год самостійної роботи. Передбачає складання залікового контролю по завершенню):

1. Організація робочого місця. Ознайомлення з інвентарем та матеріалами для прибирання готельних номерів, правилами та стандартами чистоти.
2. Техніки прибирання. Вивчення ефективних технік прибирання, включаючи ліжка, ванні кімнати, підлоги та інші поверхні.
3. Використання обладнання. Навчання безпечному та ефективному використанню обладнання та інструментів для прибирання.
4. Системи безпеки. Ознайомлення з правилами безпеки та здоров'я на робочому місці, включаючи правила роботи з хімічними речовинами.
5. Комунікація з гостями. Навчання взаємодії з гостями під час прибирання номерів, вирішення їхніх потреб та побажань.

Навчальна програма для офіціантів ГРК «Адреналін» включатиме такі теми ГРК (10 год лекційних занять, 5 год практичних та 5 год самостійної роботи. Передбачає складання залікового контролю по завершенню):

1. Професійність та етикет. Основи гостьового сервісу, правила етикету та поведінки під час обслуговування гостей.
2. Меню та напої. Ознайомлення з меню готельно-ресторанного комплексу, складом страв та напоїв, особливостями сервірування.
3. Обслуговування столів. Техніки обслуговування столів, включаючи прийом замовлень, сервірування та вивід страв, роботу з посудом.
4. Клієнтський сервіс. Навчання ефективним методам спілкування з гостями, вирішення конфліктних ситуацій та задоволення їхніх потреб.
5. Правила гігієни. Ознайомлення з правилами особистої гігієни та здоров'я, дотриманням стандартів чистоти у роботі.

Навчання за цими програмами повинні пройти всі покоївки та офіціанти готелю, за цим чітко слідкує відділ кадрів і безпосередній їх керівник, результати занять ретельно фіксуються для подальшого їх використання при проведенні атестації покоївок.

Отже, якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором успіху. Вона впливає на репутацію закладу, лояльність клієнтів та його фінансові показники. Інвестування в розвиток персоналу та підвищення якості обслуговування може стати стратегічним кроком для забезпечення стабільності та успішності готельно-ресторанного бізнесу. Стратегічний підхід до розвитку персоналу є важливим елементом успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Він дозволяє підприємству пристосуватися до змін у галузі гостинності та забезпечити високу якість обслуговування, що є ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху на ринку.

### **3.2. Розробка стратегії управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»**

Для підвищення якості обслуговування в ГРК «Адреналін» нами розроблено низку рекомендацій в частині управління персоналом:

Навчання та тренування персоналу. Забезпечте відповідну підготовку та навчання для всього персоналу, щоб вони розуміли вимоги до обслуговування та могли надавати якісну послугу.

Створення стандартів обслуговування. Визначте чіткі стандарти якості обслуговування для всіх аспектів діяльності закладу, включаючи час обслуговування, якість страв, чистоту приміщень тощо.

Моніторинг та зворотній зв'язок. Постійно відстежуйте якість обслуговування через моніторинг відгуків клієнтів та збирання зворотного зв'язку від них. Враховуйте ці відгуки для постійного покращення.

Мотивація персоналу. Забезпечте систему мотивації для персоналу, щоб вони були мотивовані надавати високоякісне обслуговування. Це може бути через бонусні програми, заохочення за високі досягнення та інші переваги.

Створення приємної атмосфери. Забезпечте комфортну та приємну атмосферу для гостей, а також дбайте про дружнє та професійне ставлення персоналу.

Постійне навчання та розвиток. Забезпечте персоналу можливості для постійного навчання та розвитку, щоб вони були оновлені з останніми трендами та найкращими практиками обслуговування.

Ці рекомендації допоможуть готельно-ресторанному бізнесу забезпечити високу якість обслуговування та задовольнити потреби своїх клієнтів. А також на основі цих рекомендацій нами розроблено стратегію управління персоналом ГРК «Адреналін» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Концепція стратегії управління персоналом ГРК «Адреналін»

№	Основні аспекти	Проведені заходи
1.	Ефективне планування і підбір персоналу	1. Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посад. 2. Удосконалення технології пошуку персоналу. 3. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників.
2.	Способи мотивації і стимулювання персоналу	1. Нематеріальна мотивація. 2. Монетарні і немонетарні стимулювання. 3. Структура заробітної плати. 4. Оптимізація системи заробітної плати. 5. Пільги.
3.	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	1. Планування кар'єри співробітників. 2. Навчання персоналу. 3. Створення кадрового резерву.
4.	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	1. Співробітництво та командна робота. 2. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям. 3. Упередження конфліктів всередині колективу.
5.	Формування корпоративної культури	1. Створення системи цінностей. 2. Введення етичного кодексу поведінки. 3. Організація корпоративних заходів і свят

Джерело : складено автором

*1. Ефективне планування і підбір персоналу.* Перший блок завдань стратегії управління персоналом передбачає заходи, спрямовані на поліпшення

планування і підбору кадрів.

Пошук персоналу. Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах («Готельний та ресторанный бізнес»), звернення до агентствам з працевлаштування (Кадрове агентство «Бізнес – агентство з підбору персоналу»), розміщення вакансій на Інтернет – сайтах ([www.work.ua](http://www.work.ua)).

Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в готелі працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву готелю дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Технології відбору. Готельно-ресторанный комплекс «Адреналін» відноситься до типів підприємств з малим штатним складом. Тому, щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з пропонованим етапом. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж вони самі відмовляються від процедури. Природно, що пропоновані етапи для відбору розглядаються керівником (заступником), відповідно до характеру пропонованої вакансії.

Етап 1. Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому ступені може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його

зовнішнього вигляду і визначають особистих якостей.

Етап 2. Заява бланка анкети та автобіографічної анкети. Бажано, щоб кількість пунктів анкети було мінімальним і просило інформацію, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Обов'язкова вимога до анкети - повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації (анкета на посаду адміністратора в Додатку В).

Етап 3. Бесіда за наймом. Мета бесіди - розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань. Етап 4. Тести по найму. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест – засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

Етап 5. Перевірка відгуків і рекомендацій. При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

Етап 6. Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні: у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму; необхідно запобігти найму переносників заразних хвороб; необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Для визначення «якості набору», тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний

математичний метод обчислення [31]:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч ;$$

де:

ЯН - якість набраних працівників, %;

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи працівником;

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року

ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року

Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Адаптація нових співробітників у колективі – одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву готельно-ресторанному комплексу «Адреналін», пропонується комплекс основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію і / або професіограму. Професіограма є документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців. Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація – це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в готелі, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація - це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

*II. Способи мотивації і стимулювання персоналу.* Другий блок завдань стратегії управління персоналом пропонує комплекс заходів, які мотивують і стимулюють персонал готелю.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» пропонуються наступні види мотивації і стимулювання персоналу.

Моральна мотивація. Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного готельного підприємства, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок готельних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати: прохання; надихаючі бесіди (по суті привабливі обіцянки); подяки; грамоти; «особисті прохання»; позначки на дошці інформації.

Монетарні і немонетарні стимулювання.

Рекомендовані такі монетарні способи мотивація співробітників: премії за результатами роботи та індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для готельного підприємства (для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» - це адміністратори, бухгалтер).

Немонетарні способи мотивації персоналу:

1. Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.

2. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.

3. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

4. Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.

5. Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

6. Мотивація зручним графіком роботи.

7. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

Оптимізація системи заробітної плати та пільги. Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву готелю рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачені відпустки,



- оплата лікарняного,
- страхування здоров'я і життя,
- пенсійне забезпечення,
- субсидовані підприємством кафетерії,
- позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи,
- надання оплачених юридичних послуг,
- програми фізичного оздоровлення,
- оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» в зв'язку з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування. Результати якого, відіб'ють бажання співробітників.

Структура заробітної плати – це кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина – основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт; за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи і ін.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

*III. Надання можливості навчання та розвитку персоналу.* Третій блок заходів стратегії управління персоналом розглядає можливість підвищення кваліфікації співробітників.

Керівництву готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Вести цілеспрямований відбір і занесення в базу даних можливих кандидатів необхідних готельно-ресторанному комплексу, таким чином створювати кадровий резерв.

Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншому відділі, також метод прогностичного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

*IV. Створення сприятливого психологічного клімату в організації.* Четвертий блок заходів стратегії управління персоналом присвячений соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «Ефективне управління» розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісного взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування» (за допомогою психолога, який залучався з боку). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Конфлікти в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву готельно-

ресторанного комплексу «Адреналін», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників готельного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам готельного підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- необхідно навчитися визначати доконфліктну стадію і «повернутися» з доконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається;
- потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі;
- проявляти терпимість до іншого мислення колег;
- необхідно дбати про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності;
- навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати перед конфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження;
- у спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

*V. Формування корпоративної культури.* Заключний блок заходів стратегії управління персоналом спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників готельно-ресторанного комплексу «Адреналін».

В першу чергу, керівництву готелю рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації і т.д. Крім створення самих правил і вимогливості

керівництва, необхідно сформувавши умови для їх виконання, а також механізм перевірки - працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному готельному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Зміцнення організаційної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

Таким чином, запропонована комплексна стратегія управління персоналом призвана сприяти підвищенню ефективності роботи закладу та задоволеності персоналу. Це, в свою чергу, впливає на підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності комплексу на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

Систематичне навчання персоналу безпосередньо впливає на підвищення якості обслуговування в готельно-ресторанному комплексі. Працівники, які постійно поповнюють свої знання та навички, стають більш компетентними та впевненими в своїх можливостях. Це дозволяє їм краще розуміти потреби та очікування клієнтів, а також ефективно вирішувати можливі проблеми та ситуації. Навички, отримані в результаті навчання, допомагають працівникам забезпечувати більш ефективне та професійне обслуговування, що призводить до підвищення задоволення клієнтів та покращення репутації комплексу. Такий

підхід сприяє не лише збільшенню лояльності клієнтів, а й залученню нових, оскільки якісне обслуговування стає однією з ключових переваг в очах споживачів. Таким чином, інвестування в навчання та розвиток персоналу є важливою стратегією для досягнення високих стандартів обслуговування та успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

Запропонована стратегія управління персоналом для готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» включає п'ять блоків заходів в таких аспектах: ретельне планування та підбір персоналу, ефективні методи мотивації та стимулювання, надання можливостей для навчання та розвитку, створення сприятливого психологічного клімату та формування корпоративної культури. Впровадження цієї стратегії сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на якість та сприяє досягненню високих стандартів обслуговування та конкурентоспроможності закладу.

## ВИСНОВКИ

1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві визначаються комплексом стратегій, методів та інструментів, спрямованих на ефективне управління людським капіталом. Сутність управління персоналом полягає в розробці та реалізації політик, спрямованих на найм, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес вимагає глибокого розуміння психологічних, соціальних та економічних аспектів взаємодії між підприємством та його персоналом, а також постійного вдосконалення підходів у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

2. Якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі визначається комплексом чинників, таких як якість послуг, взаємодія з клієнтами, реагування на запити та ефективність комунікації. Її успішне управління потребує систематичного підходу та постійного контролю. Це важливо для забезпечення задоволення клієнтів, підвищення їх лояльності та позитивної репутації бізнесу. Ефективна стратегія управління якістю обслуговування сприяє залученню та утриманню клієнтів, що стає ключовим чинником успіху у конкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу.

3. Система управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі впливає на кожен аспект надання послуг, що безпосередньо впливає на їх якість. Персонал в цій сфері виступає основним інструментом взаємодії з клієнтами. Ефективне управління персоналом починається з правильного найму та підбору співробітників, які відповідають вимогам якості обслуговування. Систематичний розвиток персоналу забезпечують необхідні навички та знання для високоякісного обслуговування. Мотивація персоналу стимулює їх до прояву ініціативи та прагнення досягати високих стандартів обслуговування.

4. Готельно-ресторанний комплекс «Адреналін» є самостійним суб'єктом, юридичною особою, що функціонує з 2015 року у м. Драгобрат. Основною перевагою ГРК «Адреналін» є його місце розташування в самому серці Карпат. ГРК «Адреналін» пропонує 65 номерів для тимчасового проживання, має:

ресторан, кафе / бар, конференц-зал / банкетний зал, автостоянку. Фінансове становище закладу стабільне з зростаючою позитивною динамікою.

5. Кадрова політика ГРК «Адреналін» має на меті забезпечити найвищу якість обслуговування для клієнтів і відповідність вимогам галузі. Проте, існують деякі недоліки: переважання матеріальної мотивації, що може знизити моральний дух колективу та відчуття співпраці; недостатньої уваги приділено розвитку персоналу.

6. У готельно-ресторанному комплексі «Адреналін» спостерігається середній рівень організації роботи персоналу та обслуговування гостей. Хоча методи мотивації персоналу різноманітні, головним чином вони ґрунтуються на матеріальних стимулах. Проте для підвищення продуктивності та якості обслуговування, важливо розглянути можливості розширення системи мотивації, включаючи більше можливостей для професійного розвитку та поліпшення робочого середовища. Крім того, комплекс може розвивати нові напрямки відпочинку та розваг, що сприятиме його конкурентоспроможності на ринку гостинності. З урахуванням поточних досягнень та перспектив розвитку, ГРК "Адреналін" має потенціал для успішної діяльності та приваблення нових клієнтів у майбутньому.

7. Обґрунтовано, що систематичне навчання персоналу прямо впливає на підвищення якості обслуговування. Запропоновано програми навчання для керівного складу, покоївок та офіціантів ГРК «Адреналін». Працівники, які постійно вдосконалюють свої навички, більш компетентні та впевнені, що сприяє вдосконаленню процесів обслуговування та задоволенню потреб клієнтів.

8. Розроблено стратегія управління персоналом для ГРК «Адреналін», яка включає ретельне планування та підбір персоналу, ефективні методи мотивації та стимулювання, надання можливостей для навчання та розвитку, створення сприятливого психологічного клімату та формування корпоративної культури. Ця комплексна стратегія сприяє підвищенню ефективності та задоволеності персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню високих стандартів обслуговування та конкурентоспроможності на ринку гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Бойко М.Г. Організація готельного господарства : підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. Київ: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навчальний посібник / А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посібник. Київ : ВД Професіонал, 2006. 576 с.
6. Головка О.М. Організація готельного господарства : навчальний посібник / за редакцією О. М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець, Г.В. Симочко. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
7. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2007. 398 с.
8. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2018. No 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>
9. Крушеницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
10. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства [Текст] : підручник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2012. 343 с.
11. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навчальний посібник / В.О. Лук'янов, Г.Б. Мунін. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 346 с.



12. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2011. 366 с.
13. Мендела І.Я. Маркетинг готельно-ресторанного господарства: навчально-метод. посібник. Івано-Франківськ: Територія друку, 2022. 56 с.
14. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. О. Б. Моргулець. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 11. С. 194–197.
15. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. Економічний вісник Донбасу, 2011. №3(25). 188-192.
16. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник / О. Б. Моргулець. Київ : ЦУЛ, 2012. 384 с.
17. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник праць наук.-практ. конф., 2022. С. 205-207.
18. Моргулець О.Б., Шевченко О.О., Агеєв Я.В. Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. Економічний простір, (189). 2024. С.349-354.
19. Моргулець О.Б., Коробкіна М.Р., Вофсі П.В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. Економіка і суспільство. 2023. №53. URL:
20. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №8. С.88-96.
21. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, (8), 88-96.
22. Мунт Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник / Г.Б. Мунт, Ю.О, Карягін, Х.Й Роглев, С.І. Руденко; під загальною редакцією М. М. Поплавського, О.О. Гаца. К. : Кондор, 2008. 460с.

23. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.
24. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. – 3-тє вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. – 343 с.
25. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2004. №3(33). С.119-127.
26. Огієнко М. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу / М. Огієнко, А. Огієнко, А. Мельник. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 56-62.
27. Офіційний сайт ГРК «Адреналін» URL : <https://www.adrenalin-dragobrat.com.ua/> (дата звернення 8.05.2024).
28. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Ю.І. Палеха. Київ : Ліра-К, 2010. 338 с.
29. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник / П.Р. Пуцентейло. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
30. Роглев Х.Й. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : навчальний посібник / Х.Й. Роглев [та ін.] ; за ред. Г.Б. Мунін ; Мукачівський державний університет. Київ : Кондор, 2011. 442 с.
31. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
32. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Навчальний посібник. Львів: Вид-тво ЛКА, 2012. 300 с.
33. Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=1&setlp=ua> (дата звернення 10.04.2024).

34. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуличза заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
35. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навчальний посібник / Н.В. Чорненька. Київ : Атіка, 2006. 264 с.
36. Antonow Agata (2022). The expert guide on how to manage a restaurant the right way. URL : <https://connecteam.com/restaurant-management-tips/> (дата звернення 10.04.2024).
37. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region Bohdan Economic Affairs, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.
38. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19063/1/20211209\\_301.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19063/1/20211209_301.pdf)
39. Restaurant Management Tips To Improve The Way You Work. URL : <https://getsling.com/blog/restaurant-management-tips/> (дата звернення 10.04.2024).
40. Verhun A., Morhulets O., Nikonenko T. & etc. Digitization of education as a key characteristic of modernity International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol.21, №10. Pp.191-195.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А1

## Принципи побудови систем управління підприємствами готельно-ресторанного господарства

Назва принципу	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, направленими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інтрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен вміти імітувати функції вищестоячого, нижчестоячого співробітника та одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)

## Продовж. 1 табл. А1

Назва принципу	Зміст принципу
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду виробництву
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому погоджені із основними цілями організації.
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідповідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.ін.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних “несучих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною

## Продовж. 2 табл. А1

Назва принципу	Зміст принципу
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)



## Екстер'єр готельно-ресторанного комплексу «Адреналін»



## Інтер'єр ресторану «Адреналін»



**Анкета**  
**соціологічного дослідження споживачів готельних-ресторанних послуг**  
**ГРК «Адреналін» (м. Драгобрат)**

Персонал готельно-ресторанного комплексу «Адреналін» докладає максимум зусиль для того, щоб створити атмосферу затишку, а ваше перебування тут приємним та незабутнім. Ви можете допомогти нам у цьому, заповнивши цю анкету. Дане опитування дасть змогу нам з'ясувати Ваші побажання, реалізувати їх і підвищити якість обслуговування.

1. Відпочивали у період :

2. В номері якої категорії Ви відпочивали:

Двомісний без балкону  Двомісний з балконом  Покращений  
 Покращений з балконом  Люкс  Напів люкс  Стандарт  Економ

3. Вкажіть вашу стать:  Ж  Ч

4. Вкажіть ваш вік:  до 30 років  30-50 років  старше 50 років

5. Вкажіть ваш рід зайнятості:  Службовець  Бізнесмен  Студент  Фрілансер

6. Вкажіть ваш рівень освіти:  Середня  Середня спеціальна  Вища  Інше

7. Вкажіть мету поїзди:  Туризм  Спортивний відпочинок  Бізнес  Відрядження

8. Вкажіть ваш рівень доходу:  мінімальний розмір заробітної плати  від 2 до 5  
 мінімальних розмірів зарплати  вище 5 мінімальних заробітних плат  інше

**Оцініть:**

1. Роботу адміністратора рецепції (компетентність та гостинність):

5  4  3  2  1  0

2. Зручність та комплектацію номеру:

5  4  3  2  1  0

3. Роботу покоївок (якість та періодичність прибирання):

5  4  3  2  1  0

4. Територію комплексу (чистота, затишок, комфорт):



5  4  3  2  1  0

5. Атмосфера ресторану (музика, інтер'єр, комфорт):

5  4  3  2  1  0

6. Сніданок (асортимент та смак страв):

5  4  3  2  1  0

7. Меню ресторану (асортимент, смак та подача страв):

5  4  3  2  1  0

8. Персонал ресторану (привітність, кваліфікованість та оперативність офіціантів та барменів):

5  4  3  2  1  0

9. SPA-центр (асортимент послуг, атмосфера, комфорт):

5  4  3  2  1  0

10. Працівники SPA-центру (компетентність та гостинність):

5  4  3  2  1  0

11. Чистоту SPA-центру :

5  4  3  2  1  0

12. Роботу масажиста:

5  4  3  2  1  0

13. Чи будете рекомендувати відпочинок у нашому комплексі своїм друзям та родичам ?

Так  Ні  Можливо

14. Чи плануєте ще раз побувати у нас?

Так  Ні  Можливо

Що, на вашу думку, можна вдосконалити та змінити у роботі нашого комплексу, щоб покращити якість обслуговування?

**Дякуємо за приділений час!**

Джерело: авторська розробка.