

бізнесу потрібно не просто виживати, а підтримувати зв'язок із клієнтом і залишатися актуальним [2].

Загалом, сучасна індустрія гостинності змінюється під впливом обставин, які раніше здавалися непередбачуваними. Війни, економічні кризи, кліматичні катастрофи – усе це не лише кидає виклики, а й стимулює розвиток, відкриваючи простір для інновацій і пошуку нових стратегій. Бізнес, який здатний адаптуватися, впроваджувати сучасні технології, діяти відповідально й мислити стратегічно, має всі шанси не просто вистояти, а й зміцнити свої позиції на ринку. Сфера гостинності залишається одним із найгнучкіших секторів економіки, адже її основа – це люди, їхні емоції, потреби та взаємна підтримка навіть у найскладніші часи.

Список використаних джерел:

1. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 30.09.2025).
2. Лохман Н. В., Корнілова О. В., Грищук О. А., Омельченко Ю. В. Моніторинг реалізації інноваційного потенціалу туристичної сфери України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10000> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Чириченко Ю. В. Глобальні світові тренди та інвестиційні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 14–22.
4. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html> (дата звернення: 01.10.2025).

Завадинська О.Ю.,
канд. технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу;

Федосова К.В.,
магістрант,
ПВНЗ «Київський університет культури»,
м. Київ, Україна

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу характеризуються фундаментальною трансформацією традиційних підходів до управління виробничо-торгівельною діяльністю під впливом технологічного прогресу, зміни споживчих очікувань та інтенсифікації конкурентного середовища. Еволюція ресторанної індустрії відображає перехід від продуктоцентричної моделі бізнесу до клієнтоорієнтованої парадигми, де маркетингові інструменти

відіграють стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку підприємств.

Робота ресторану, який функціонує у складі готельно-ресторанного комплексу, залежить не лише від меню чи інтер'єру, а насамперед від людей, які щодня створюють атмосферу сервісу. Навіть найсучасніше обладнання, продуманий дизайн чи цікаве меню не зможуть забезпечити успіх без згуртованої команди, яка щиро зацікавлена у задоволенні потреб гостей. Саме персонал формує перше враження про заклад, адже кожен контакт із клієнтом – це частина досвіду, який визначає, чи захоче він повернутися [1, с. 257].

Працівники ресторану – це не просто виконавці завдань, а учасники спільного процесу створення комфорту. Від їхньої привітності, охайності, уміння швидко реагувати на потреби гостей і працювати в команді залежить загальний рівень обслуговування. Офіціант, який уважно вислухає побажання клієнта, кухар, який приготує страву з натхненням і дотриманням технологій, адміністратор, що оперативно вирішить непорозуміння – усі вони разом формують позитивне враження про ресторан і готель загалом. Тому кадрове забезпечення – це основа реалізації стратегії розвитку ресторану при готелі [2, с. 121].

Планування персоналу в такому закладі має свої особливості, бо ресторан тісно взаємодіє з готелем і працює з різними категоріями гостей. Важливо не лише укомплектувати штат, а й забезпечити взаєморозуміння між кухнею, офіціантами, адміністрацією, рецепцією та технічними службами. Наприклад, якщо в готелі проводиться конференція або банкет, персонал ресторану має заздалегідь знати кількість учасників, меню і формат обслуговування. Для ефективного функціонування ресторану потрібно враховувати сезонність, зміну навантаження і можливість залучення додаткового персоналу. У літній період або під час великих подій часто наймають тимчасових працівників – студентів чи практикантів. Головне, щоб вони пройшли коротке навчання і знали основні стандарти обслуговування [2, с. 122].

Нижче подано приклад структури персоналу ресторану при готельно-ресторанному комплексі.

Таблиця 1

Типова структура персоналу ресторану при готельно-ресторанному комплексі

Підрозділ	Посади	Основні функції
Адміністрація	Менеджер ресторану, адміністратор залу	Організація роботи, розподіл завдань, контроль якості
Виробництво (кухня)	Шеф-кухар, кухарі різних категорій, мийники посуду	Приготування страв, дотримання технологічних карт
Сервіс	Офіціанти, бармени, сомельє	Обслуговування гостей, презентація страв і напоїв
Обслуговуючий персонал	Прибиральниці, технічний працівник	Підтримання чистоти, технічне обслуговування
Адміністративно-господарський відділ	Бухгалтер, HR-менеджер	Облік, кадрова робота, звітність

Джерело: зроблено автором за [3, с. 126]

Мотивація персоналу у такому закладі має бути комплексною. Працівники повинні не просто виконувати обов'язки, а відчувати себе частиною команди, яка спільно створює позитивний імідж комплексу. Матеріальна мотивація включає премії за хороші відгуки гостей, бонуси за ефективність роботи, а також соціальні пільги – безкоштовне харчування чи забезпечення формою. Нематеріальна мотивація – це похвала від керівництва, участь у тренінгах, можливість кар'єрного росту та корпоративна підтримка [2, с. 123].

Ринок праці формує окремий вектор змін. Дефіцит персоналу штовхає операторів до автоматизації «рутинних» ділянок (каси самообслуговування, електронні столи, кухонні дисплеї, напівавтоматизована підготовка), а також до перегляду моделей винагород і участі чайових у доході співробітників. Публічні дискусії в індустрії навколо справедливої оплати та ролі чайових у різних сегментах підштовхують мережі до експериментів із компенсаційними схемами, що безпосередньо впливає на собівартість, ціноутворення та сервісні стандарти.

У ресторанному бізнесі постійно з'являються нові тенденції, тому персонал має вдосконалювати свої навички. Кухарі відвідують майстер-класи, офіціанти вивчають основи сервісу, етикету й іноземні мови, а адміністратори проходять тренінги з комунікації. Це не лише покращує якість обслуговування, а й формує впевненість у працівників, підвищує їхню лояльність до підприємства [2, с. 124].

Таблиця 2

Основні напрями розвитку кадрової політики ресторану при готельно-ресторанному комплексі

Напрямок	Заходи	Очікувані результати
Планування персоналу	Аналіз навантаження, створення кадрового резерву, залучення стажерів	Своєчасне укомплектування штату, зменшення плинності кадрів
Мотивація	Матеріальні бонуси, система преміювання, корпоративні заходи	Підвищення задоволеності працівників, стабільна робота команди
Навчання і розвиток	Проведення тренінгів, обмін досвідом з іншими закладами, внутрішні майстер-класи	Підвищення професійного рівня персоналу, якість сервісу
Контроль ефективності	Використання КРІ: швидкість обслуговування, кількість скарг, відгуки гостей	Об'єктивна оцінка роботи, можливість вдосконалення процесів

Джерело: зроблено автором за [3, с. 127]

Кадрова стратегія ресторану при готелі має бути узгодженою з загальною стратегією розвитку всього комплексу. Якщо готель орієнтується на бізнес-клієнтів – персонал повинен знати етикет ділового обслуговування. Якщо на туристів – важливо володіти іноземними мовами й уміти створити дружню атмосферу.

У підсумку, кадрове забезпечення – це не просто найм працівників. Це продумана система, яка об'єднує планування, навчання, мотивацію та контроль. Саме завдяки команді, що працює злагоджено, ресторан при готелі може

реалізовувати свою стратегію, підтримувати високий рівень сервісу та залишати приємні враження у гостей, які знову повертаються.

Список використаних джерел:

1. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 257–260. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(2\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)_54) (дата звернення: 19.10.2025).
2. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_23 (дата звернення: 20.10.2025).
3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23 (1). С. 126–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_28) (дата звернення: 20.10.2025).

Зайчук А, Савченко К.
студентки групи ТР-3/1
спеціальності Туризм і рекреація

Наукові керівники: Колодич Ю.М., Шевчук К.В.
Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій
м. Рівне, Україна

НІЛ ХАСЕВИЧ: МИТЕЦЬ ЩО ЗАЛИШИВ СЛІД

Ніл Хасевич – видатний український художник-графік і поліграфіст, який залишив незабутній слід в історії українського мистецтва ХХ століття. народився 25 листопада (12 листопада за старим стилем) 1905 року в селі Дюксин на Волині, нині Деражненська сільська громада, Рівненський район, Рівненська область. Він навчався в майстерні Василя Леня в Рівному. 1925 року склав екстерном іспит і здобув атестат Рівненської гімназії. А з 1925 до 1926 року працював помічником іконописця. Гроші, отримані від французької залізничної компанії як компенсацію за нещасний випадок, використав на навчання у Варшавській академії красних мистецтв. виражаючи свої патріотичні переконання через графіку. Його творчість не лише відображає естетичні і художні тенденції того часу, а й сприяла розвитку української національної ідеї.

Від початку своєї кар'єри Ніл Хасевич працював у жанрі графіки, створюючи плакати, листівки, брошури та інші поліграфічні матеріали, які мали на меті підтримку боротьби за незалежність України. Він був одним із найбільш продуктивних художників цього напрямку, працюючи у складних умовах нацистської та радянської окупації. Його роботи вражали силою виразу, символікою та патріотичним змістом, що стало важливим елементом в боротьбі за свободу та незалежність.