

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>**ISSN**
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 338.488.2:640.43]:331.108]:352](045)

JEL Classification L83

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330806](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806)

Nadiya Shtangeeva, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Doctor of technical sciences, professor of the Department of Technologies and
Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business

**РАЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ:
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ****RATIONAL ORGANIZATION OF WORK OF RESTAURANT STAFF:
PROBLEMS AND SOLUTIONS**

Анотація: Сфера ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, де якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від ефективної організації праці персоналу. Належне планування робочих процесів, розподіл функціональних обов'язків, створення сприятливих умов праці та мотивація працівників сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню позитивного іміджу ресторану серед відвідувачів.

Однак на практиці багато ресторанів стикаються з низкою проблем в організації праці персоналу, що негативно впливає на ефективність їх функціонування. Саме тому актуальним є питання виявлення основних труднощів у цій сфері та пошуку дієвих шляхів їх вирішення.

Abstract: The restaurant business is one of the most dynamic and competitive sectors of the economy, where the quality of customer service directly depends on the effective organization of staff labor. Successful operation of a catering establishment is impossible without a well-established system of labor management. Proper planning of work processes, distribution of functional responsibilities, creation of favorable working conditions and motivation of employees contribute not only to increasing productivity, but also to the formation of a positive image of the restaurant among visitors.

However, in practice, many enterprises of restaurant household production are faced with a number of problems in the organization of personnel labor, which negatively affects the effectiveness of their functioning. That is why the issue of

identifying the main difficulties in this area and finding effective ways to solve them is relevant.

Among the most common problems, it is worth highlighting the high turnover of personnel, which is associated with low wages, lack of career growth and excessive physical and emotional stress. Often restaurant workers, especially service personnel, work under stressful conditions, which leads to burnout and a decrease in the quality of customer service. Another common problem is inefficient scheduling of work schedules, when there are either not enough employees or, conversely, too many of them, which creates an imbalance in the load of change and worsens the atmosphere in the team.

In addition, the lack of a system of adaptation and training for new employees greatly complicates the process of their entry into the workflow, reduces productivity and increases the risk of errors. Unclear distribution of responsibilities between team members, lack of communication on the part of management and inconsistency of actions between the kitchen and the hall also create barriers to effective labor organization. In some cases, there is a disregard for service standards, which reduces the level of customer satisfaction and negatively affects the reputation of the institution.

To overcome these problems, it is necessary to introduce an integrated approach to the organization of personnel labor. This involves the development of clear job descriptions, improvement of the system of selection and training of personnel, the use of modern software solutions for the formation of work schedules, the creation of a comfortable working environment and a stimulating motivation system. It is also important to work on the formation of a healthy microclimate in the team, based on respect, support and team interaction. Thus, the rational organization of labor allows not only to avoid unnecessary costs, but also to provide a high level of service, which is the key to the competitiveness of the restaurant.

Keywords: quality of service, staff, restaurant industry, labor organization, labor resources, working hours, digital technologies, motivational tools

Ключові слова: якість обслуговування, персонал, ресторанне господарство, організація праці, трудові ресурси, робочий час, цифрові технології, мотиваційні інструменти

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу ефективно управління трудовими ресурсами є важливою складовою стабільної та прибуткової діяльності закладу. Проте в багатьох ресторанах спостерігаються суттєві проблеми в організації праці персоналу, що проявляються у формі нерационального розподілу

обов'язків, неефективного планування робочого часу, відсутності мотиваційної політики та недостатнього рівня професійної підготовки працівників. Ці чинники негативно впливають на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, корпоративну культуру та загальну конкурентоспроможність закладу. Відтак постає необхідність у

виявленні причин вказаних проблем, аналізі їх впливу на ефективність діяльності ресторану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення раціональної організації праці персоналу в закладах ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективної організації праці персоналу в закладах ресторанного господарства є предметом досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців. У своїх роботах вони акцентують увагу на важливості управління персоналом як стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на рівень обслуговування, задоволеність клієнтів та прибутковість підприємства.

Так, у працях Мутерко Г. М., Охота В. І., Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Побережна Н. М. тощо розглядаються особливості підбору та мотивації персоналу у сфері ресторанного бізнесу, підкреслюється необхідність створення системи професійного навчання й розвитку працівників. Автори відзначають, що якісний сервіс можливий лише за умови високого рівня компетентності персоналу, чіткого розподілу функцій та ефективної комунікації в колективі.

У дослідженнях Вонберг Т. В., Головка А. А., Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. та інших науковців акцент зроблено на впровадженні сучасних технологій управління персоналом, включаючи автоматизовані системи обліку робочого часу, формування змін, оцінювання результатів праці. Це

дозволяє уникнути перевантаження працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Аналіз праць свідчить про необхідність формування сприятливого мікроклімату в колективі, підтримки командного духу та розвитку корпоративної культури, що є важливими елементами у процесі організації праці.

Отже, сучасні наукові джерела охоплюють широкий спектр аспектів, пов'язаних з організацією праці в ресторанному бізнесі. Проте залишається актуальним питання впровадження ефективних рішень в організацію праці персоналу ресторану з урахуванням специфіки українського ринку, зростаючої конкуренції та нестабільності на ринку праці.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою написання статті є аналіз основних проблем, що виникають у процесі організації праці персоналу в закладах ресторанного господарства та обґрунтування ефективних шляхів їх вирішення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі та вимог до якості обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Раціональна організація праці персоналу є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого закладу громадського харчування, зокрема ресторану. В умовах високої конкуренції та зростаючих очікувань клієнтів, ефективне управління людськими ресурсами дозволяє не лише підвищити якість

обслуговування але й оптимізувати витрати, зменшити плинність кадрів та підвищити загальний рівень задоволеності працівників.

Сьогодні ринок ресторанних послуг швидко розвивається, а нестача кваліфікованих працівників бракує та ще існує велика плинність кадрів. Причиною можна назвати низький рівень оплати праці, ненормований графік, відсутність мотивації та підтримки. Це змушує заклад постійно витрачати ресурси на новий набір і навчання персоналу [4].

Багато закладів стикаються з тим, що нові співробітники не мають необхідних навичок або досвіду. Це стосується не лише кухарів чи офіціантів, а й адміністраторів, які мають виконувати широкий спектр обов'язків. Відсутність належного навчання призводить до зниження якості обслуговування та помилок у роботі.

Навчання новачків часто зводиться до кількох днів стажування, після чого працівника залишають сам на сам із проблемами. Успішні ресторани впроваджують систему наставництва, регулярні тренінги, моделювання ситуацій та внутрішні стандарти сервісу. Тому на нашу думку ефективне навчання персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування ресторанного закладу. Воно не лише сприяє підвищенню професійного рівня працівників, але й формує високу культуру обслуговування, командну взаємодію та лояльність до компанії. Щоб навчання дійсно приносило результат, необхідно

системно підходити до його організації.

Насамперед варто запровадити програму адаптації нових працівників, яка повинна включати ознайомлення з корпоративними стандартами, внутрішніми правилами, технологічними процесами та етичними нормами поведінки. Це дозволить новачкам швидше влитися в колектив і уникнути помилок у роботі.

Важливою складовою виробничого процесу є регулярне проведення тренінгів – як професійних, так і з розвитку «м'яких навичок» (soft skills). Наприклад, офіціанти повинні вміти не лише швидко обслуговувати, а й налагоджувати контакт із гостями, розв'язувати конфліктні ситуації та працювати в команді. Працівники кухні мають постійно вдосконалювати техніку приготування страв, дотримання санітарних норм та ефективно використовувати ресурсів.

Arcos Dorados Holdings, найбільший франчайзі McDonald's у Латинській Америці, запровадив комплексну програму навчання через McDonald's University. Ця ініціатива охоплює тренінги для менеджерів та працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку та підвищенню ефективності роботи [13].

Також варто запровадити мотиваційні інструменти, пов'язані з навчанням: премії за успішне проходження тренінгів, кар'єрне зростання, внутрішня сертифікація тощо. Це стимулює персонал до постійного саморозвитку.

Не менш важливим є використання цифрових технологій у навчанні: відеоуроки, онлайн-платформи, інтерактивні тести, гейміфіковані завдання – усе це робить процес засвоєння знань цікавішим і доступнішим [1].

Отже, покращення навчання у ресторанному бізнесі потребує системного, гнучкого та сучасного підходу, орієнтованого не лише на передачу знань, а й на формування цінностей, лояльності та професійного ставлення до роботи.

Неефективне планування робочого часу є однією з поширених проблем у розвитку ресторанного бізнесу. Часто працівників не вистачає у години пік або, навпаки, персонал змушений простоювати в залі без клієнтів. Це впливає на продуктивність і рівень заробітної плати, що викликає невдоволення.

У ресторанному бізнесі правильне планування робочого часу є надзвичайно важливим, адже від нього залежить злагоджена робота команди, якість обслуговування гостей, а також загальна атмосфера у закладі. Неефективне планування може призвести до перевантаження персоналу, конфліктів, зниження продуктивності та навіть втрати лояльних клієнтів.

Ресторани Her Place в Філадельфії та Daytrip в Окланді ставлять добробут своїх працівників на перше місце, пропонуючи гнучкий графік, вищу оплату праці, медичне страхування та оплачувану відпустку. Ці заходи сприяють зниженню плинності кадрів та підвищенню задоволеності працівників.

Coat and Thai (США), цей ресторан використовує автоматизовану систему WorkforceHUB для управління розкладом працівників, що дозволяє зменшити кількість помилок при обліку робочого часу та покращити ефективність роботи персоналу. Завдяки впровадженню цієї системи ресторан зміг знизити витрати на оплату праці та покращити обслуговування клієнтів.

Найчастіші проблеми, що виникають у плануванні змін, – це відсутність урахування пікових годин, неправильний розподіл обов'язків, часті зміни у розкладі, нерівномірне навантаження між працівниками та відсутність чітких критеріїв для складання графіків.

Для покращення ситуації доцільно впровадити системний підхід до планування, який включає: – аналіз трафіку та завантаженості в різні дні та години для розумного формування змін;

– автоматизовані системи планування, які враховують відпрацьовані години, навички працівників, побажання та індивідуальні особливості;

– попереднє інформування персоналу про графік на кілька тижнів уперед, що дозволяє уникнути конфліктів і незручностей; – гнучкість у зміні графіків – за умови своєчасного попередження та заміни;

– залучення персоналу до формування графіку, щоб створити відчуття справедливості й командної відповідальності.

Крім того, варто проводити регулярну оцінку ефективності існуючих розкладів, запитувати

зворотний зв'язок у працівників і за потреби коригувати підходи. Також доцільно передбачити резервний персонал на випадок непередбачуваних ситуацій – хвороби, відпустки або збільшення потоку гостей.

Раціональне планування робочого часу – це не лише спосіб підвищення ефективності, а й запорука збереження лояльного, мотивованого та професійного колективу, що безпосередньо впливає на успіх ресторану [12].

У багатьох ресторанах працівники не отримують заохочення за якісну роботу або понаднормові зусилля. Мотиваційна система повинна включати як матеріальні (премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (похвала, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік) [9].

Однією з актуальних проблем у ресторанному бізнесі є відсутність ефективної мотиваційної політики для працівників. Багато закладів сфокусовані на щоденних операційних процесах, і часто ігнорують потребу персоналу в професійному розвитку, справедливому визнанні зусиль та кар'єрному зростанні. Як наслідок, це призводить до низького рівня залученості працівників, високої плинності кадрів, емоційного вигорання та зниження якості обслуговування клієнтів.

У багатьох ресторанах система мотивації зводиться виключно до заробітної плати, яка, до того ж, не завжди відповідає обсягу виконуваної роботи чи рівню навантаження. Відсутність додаткових стимулів – матеріальних

і нематеріальних – створює враження байдужості керівництва до потреб персоналу. Працівники не відчувають перспектив розвитку, не розуміють своїх можливостей і не мають бажання залишатися в компанії надовго.

Щоб вирішити цю проблему, необхідно запровадити систему мотивації, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові складові. До матеріальної мотивації належать: премії за якісну роботу, бонуси за виконання планів продажів, доплати за понаднормову працю, система «чайових плюс ставка», оплата навчання тощо.

Не менш важливо впроваджувати нематеріальні стимули: подяки та визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, гнучкий графік, комфортні умови праці, участь у внутрішніх конкурсах, тимблдингах та розвитку корпоративної культури.

Також доцільно проводити регулярні зустрічі з персоналом, щоб чути їхні потреби, запити та ідеї, адже залучення працівників до обговорення внутрішніх питань створює відчуття причетності та важливості.

Як зазначає Охота В. І., у системі управління персоналом, характерній для США, простежується особливий підхід, який охоплює всю сферу обслуговування. Основою цієї моделі є принцип справедливої оцінки праці та винагороди працівників відповідно до їхніх результатів. Такий підхід відомий під назвою «Pay for Performance» (оплата за результатами). Як свідчать дослідження, індивідуалізований

підхід до формування заробітної плати дозволяє точніше враховувати як особисті досягнення працівника, так і його професійні якості – кваліфікацію, відповідальність, ініціативність, точність, оперативність і загальний рівень виконання обов'язків. Згідно з концепцією цієї моделі, гнучкі системи оплати можуть бути застосовані як до всього колективу, так і до окремих посадових категорій персоналу у сфері гостинності [6].

Ефективна мотиваційна політика сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й створенню позитивного клімату в колективі, формуванню лояльного ставлення до роботодавця та зменшенню плинності кадрів. У сучасному ресторанному бізнесі це є вагомим фактором успіху та конкурентної переваги.

Висновки. Раціональна організація праці персоналу ресторану – це складний, але вкрай важливий процес, який визначає ефективність роботи закладу, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів і стабільність колективу. Успішні ресторани розуміють, що інвестиції у персонал – це інвестиції у майбутнє. Розв'язання існуючих проблем можливе лише за умови системного підходу: впровадження навчання, мотиваційних програм, гнучкого планування та командного підходу до роботи.

Раціональна організація праці персоналу в закладах ресторанного господарства є ключовим чинником успішного функціонування підприємства та формування його конкурентоспроможності на ринку.

Як показав аналіз, ефективне управління трудовими ресурсами дозволяє не лише забезпечити високу якість обслуговування гостей, а й створити стабільне внутрішнє середовище, що сприяє професійному зростанню працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної продуктивності роботи.

Однією з основних проблем у цій сфері є відсутність налагоджених механізмів мотивації, неефективне планування робочого часу, недостатній рівень кваліфікації працівників, слабка система навчання та адаптації персоналу. В умовах високої конкуренції та змін у поведінці споживачів такі недоліки значно знижують ефективність діяльності закладу та негативно впливають на його репутацію.

Для вирішення виявлених проблем доцільно впроваджувати сучасні методи управління персоналом: цифрові інструменти планування, системи мотивації, регулярне навчання та тренінги, гнучкі графіки роботи, наставництво для нових працівників, а також розвивати внутрішню корпоративну культуру.

Таким чином, раціональна організація праці є не лише технічним або адміністративним процесом, а стратегічним інструментом довгострокового розвитку ресторанного бізнесу. Саме тому роботодавцям варто приділяти особливу увагу створенню ефективної, прозорої та людської системи управління персоналом, яка враховує як інтереси підприємства, так і потреби кожного окремого працівника.

References

- Vonberh T. V., Holovko A. A. (2020) Rekrutynh personalu v epokhu didzhitalizatsii. *Biznes Inform.* № 6. P. 313–318. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_313_318 [in Ukrainian].
- Vodianka L. D., Ratushniak D. V., Luste O.O. (2022) Innovatsiini metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizatsii. *Biznes Inform.* 2022. № 1. P. 403–409. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-403_409.pdf [in Ukrainian].
- Kravchuk O. I., Varis I.O., Demeshko A. S. (2021) Innovatsiini tekhnolohii viddalenooho doboru personalu v tsyfrovomu seredovyschi. *Modern Economics.* № 27. P.49–60. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/innovative-technologies-of-remote-recruitment/> [in Ukrainian].
- Muterko H. M. (2021) Innovatsiinyi metod poshuku personalu. *Pidpriemnytstvo i torhivlia.* № 30. P. 48–51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/942> [in Ukrainian].
- Morhulets O. B., Nyshenko O. V. (2023) Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennoi, voiennoi ta pisliavoiennoi period. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi.* Vyp. 8. P. 88-96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> [in Ukrainian].
- Okhota V. I. (2020) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom v hotelno-restorannomu biznesi. *Innovatsiina ekonomika.* Vyp. 3-4[83] P. 127-132 URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10181/1/127-132.pdf> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M. (2024) Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M., Shtanheieva N. I. (2023) Napriamy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v kryzovykh umovakh. *Ekonomichni horyzonty.* №2(24). P. 30–38. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/281193> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M. (2017) Efektyvna systema motyvatsii personalu industrii hostynnosti – zaporuka uspiokhu na rynku posluh. *Ekonomichniy analiz.* № 3. P. 204-212. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1404/1161> [in Ukrainian].
- Khytra O. (2023) Profesiinyi dobir personalu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti z vykorystanniam suchasnykh rekrutynhovykh tekhnolohii. *Tavriiskyi naukovyi visnyk.* Seriya: Ekonomika. Vyp. 17. P. 167-180. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/427> [in Ukrainian].
- Tiahunova N. M. (2025) Innovatsiini metody zabezpechennia zakhystu prav spozhyvachiv v industrii hostynnosti. *Transformatsiina ekonomika.* Vyp. 4 (09). P. 78-82. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/141> [in Ukrainian].
- Falchenko O. O., Yurieva I. A., Poberezhna N. M. (2018) Napriamy ratsionalnoi orhanizatsii pratsi hotelno-restorannoho hospodarstva. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia.* Vypusk 6 (17). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/71.pdf [in Ukrainian].
- ARCOS DORADOS HOLDINES INC. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/ARCOS-DORADOS-HOLDINGS-IN-7785500/company/> [in Latin America].