

Романів Павло Володимирович

кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4540-0038>

Бордун Оresta Юрїївна

кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2003-2013>

Кізима Вікторія Любомирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6867-8439>

КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСОНАЛУ У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

Якість персоналу – це не лише вміння швидко працювати у закладі відповідно до технологічних компетентностей. Це комплексний показник, що складається з кількох рівнів: професійна компетентність (Hard Skills): знання меню, технік продажів, стандартів сервісу, санітарних норм (НАССР), вміння працювати з POS-системами; комунікативна культура (Soft Skills): емпатія, вміння слухати гостя, здатність вирішувати конфліктні ситуації, грамотна мова та емоційний інтелект; психологічна стійкість: здатність зберігати продуктивність у години пік та залишатися привітним після тривалої роботи; ціннісна відповідність: наскільки особисті переконання працівника збігаються з місією та концепцією ресторану. Сьогодні ресторанна галузь стикається з серйозним дефіцитом кадрів та зміною очікувань гостей. Тепер якість персоналу оцінюється через: мультизадачність, технологічність, щирість (Authenticity). У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування якості персоналу в сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу. Показано комплементарність (взаємодоповнення) якості менеджменту в управлінні персоналом. Проаналізовано роль менеджменту у роботі з командою закладу ресторанного господарства. Автором визначено структуру професійних компетенцій працівників контактної зони та їхній безпосередній вплив на рівень лояльності гостей. У роботі проаналізовано взаємозв'язок між вкладом у навчання персоналу та показниками ефективності закладу. Досліджено також концептуальні засади роботи менеджменту з командою ресторану як якісні маркери роботи з персоналом. Окрему увагу приділено ролі «м'яких навичок» (Soft Skills) та емоційного інтелекту в процесі надання послуг. Простежено функціонування принципів, на дії яких базується робота команди задля формування бренду закладу. Обґрунтовано, що в умовах високої конкуренції якість людського капіталу стає основним диференціатором бренду. Запропоновано рекомендації щодо впровадження системи постійного моніторингу якості роботи персоналу через механізми зворотного зв'язку від споживачів, таким чином формуючи матрицю (каркас) кадрів та лояльність споживачів.

Ключові слова: менеджмент, ресторанна справа, якість, управління якістю, управління персоналом, гостинність.

Постановка проблеми та її актуальність. Якість у сучасній системі гостинності асоціюється головню з сервісом. Особливо це стосується сфери готельно-ресторанного господарства. Гості вже не купують товари і послуги. Вони купують загальне враження від візиту. Для того, щоб ці враження були позитивними, необхідно розвивати у співробітників певні навички, що перетворюють звичайний процес обслуговування на сервіс достатньої якості. Це: здатність до емпатії – вміння відчувати стан і настрої гостя, налаштуватися на його настрої, почути його потреби; уміння працювати в команді, оскільки перебувати в ресторані, де панує згуртованість, – це як бути гостем в домі; вміння забезпечити комфорт і безпеку; експертність.

Гість має повертатись в заклад за порцією нових знань та вражень, відтак стати лояльним до закладу.

Знання про сучасні тренди в гастрономії, країну, чия кухня представлена у ресторані, напої, особливості їхнього приготування, допоможуть вибудувати діалог, який вразить гостя та запам'ятається. Цьому сприяє вибудована система менеджменту роботи з персоналом – від запрошення на роботу до формування стійкої матриці персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом загалом, мотивація праці розглядається у публікаціях закордонних і вітчизняних авторів, зокрема: Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1], Бок Л. [2], Гоулман Д. [3], Грішнова О. А. [4],



Данилюк І. В. [5], Колот А. М. [8], Пінк Д. Драйв. [10]. Ключові аспекти управління персоналом у сучасних умовах розглянуті у праці Денисенко М. П. та ін. [7]. Проблеми, пов'язані з якістю персоналу в готелях та ресторанах досліджені у праці Рябенської М. О. та Мазуркевич І. О. [12]. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану досліджені у працях Дашко І. М., Михайліченко Л. В. [6]; Левицької І.В., Климчук А.О. [9]. Процеси застосування штучного інтелекту у менеджменті готельно-ресторанного господарства висвітлені у праці Турчиної С. Г., Шпетного В. В. [13].

Мета статті. Теоретично обґрунтувати структуру якості персоналу в ресторанному бізнесі та розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності закладу; дослідити взаємозв'язок між рівнем професійної якості персоналу та показниками лояльності споживачів у ресторанній справі, а також визначити ключові компетенції працівників, що забезпечують високу якість сервісу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплементарність (від лат. *Complementum* – доповнення) – це взаємодія або відповідність двох чи більше елементів, які доповнюють один одного для створення цілого чи нового ефекту, що проявляється в різних сферах, вказуючи на взаємодоповнення різних аспектів чи систем. Однією з таких сфер, де застосовуємо поняття комплементарності є ресторанна справа. Адже, розглядаючи щонайменше дві системи функціонування (менеджмент та персонал) у їхньому взаємозв'язку та взаємодоповненні задля досягнення максимально позитивних результатів діяльності закладу ресторанного господарства, ефекти взаємодії між якими досягають принципів діяльності закладу. Серед таких виділяємо:

1. Принцип «Гість понад усе» (гостинність з її концепціями).
2. Якість та стабільність (тривалість якості) продукту.
3. Санітарія та безпека (НАССР).
4. Стандартизація процесів (SOP).
5. Економічна ефективність.
6. Командна робота та корпоративна культура.
7. Атмосфера та концепція.

Робота сучасного ресторану – це складний механізм, де поєднуються кулінарне мистецтво, психологія гостинності та суворий менеджмент.

Принципова схема комплементарності якості менеджменту в управлінні персоналом зображено на рис. 1.

Розглянемо структурно-функціональні засади принципів роботи закладу ресторанного господарства крізь призму впливу на них менеджменту.

1. Принцип «Гість понад усе» (гостинність). Зазвичай гостинність розглядають у контексті концепцій: гуманітарної, технологічної, функціональної, комерційної. Проте, первинно – це гуманітарна концепція. Це ядро ресторанного бізнесу. Важливо розрізнити власне сервіс (технічне виконання обов'язків) і гостинність

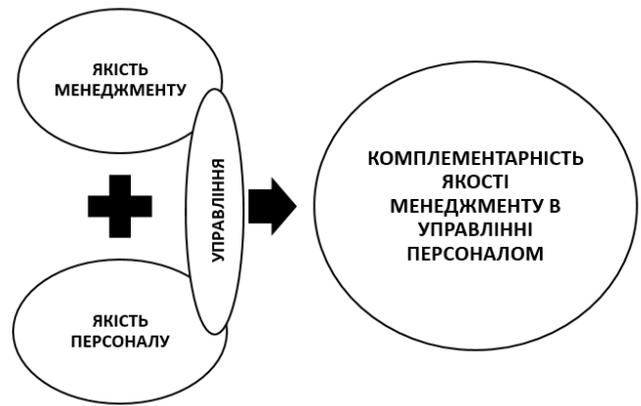


Рисунок 1 – Комплементарність якості менеджменту в управлінні персоналом

Джерело: сформовано авторами

(емоційний зв'язок через гуманітарну складову). Маркерами цього принципу є:

- передбачення очікувань: гість має отримати трохи більше, ніж очікував (комплімент від шефа, щира посмішка, запам'ятовування імені тощо);
- персоналізація: знання вподобань постійних клієнтів (улюблений столик, алергія на певні продукти тощо);
- робота з рекламаціями: будь-яка скарга — це шанс зробити гостя лояльним. Правило «L.E.A.R.N.» (Listen, Empathize, Apologize, React, Notify).

2. Якість та стабільність продукту. Гість приходить у ресторан за певним смаком. Найбільша помилка – коли страва сьогодні відрізняється від тієї, що була вчора. Головні маркери:

- технологічні карти: суворе дотримання рецептури, ваги та методу подачі кожним кухарем;
- свіжість та локальність: робота з надійними постачальниками та використання сезонних продуктів;
- презентація: естетика страви має відповідати концепції закладу.

3. Санітарія та безпека (НАССР). Фундамент, на якому тримається репутація та здоров'я клієнтів. Головні маркери:

- система ХАССП (НАССР): контроль критичних точок (температура зберігання, товарне сусідство, маркування тощо);
- чистота «від входу до вбиральні»: стан санвузла часто є для гостя показником чистоти на кухні;
- відкритість: можливість для гостя бачити процеси (відкрита кухня) підвищує довіру.

4. Стандартизація процесів (SOP).

Ресторан не може залежати від настрою шеф-кухара чи офіціанта. Все має бути прописано в Стандартних операційних процедурах (SOP). Головні маркери:

- скрипти обслуговування: як вітати, як приймати замовлення, як прощатися тощо;
- таймінг: чітко визначений час подачі напоїв (2–3 хв), холодних закусок (10–15 хв) та гарячих страв (20–25 хв);

– чек-листи: ранкові та вечірні перевірки готовності закладу до роботи.

5. Економічна ефективність.

Ресторан – це бізнес, який має приносити прибуток. Головні маркери:

– контроль Food Cost: відсоток собівартості продуктів відносно ціни продажу (зазвичай 25–35%);

– інвентаризація: регулярний переоблік залишків для запобігання крадіжкам та псуванню продуктів;

– ABC-аналіз меню: визначення найбільш прибуткових та популярних страв (зірки) і тих, які варто видалити (собаки).

6. Командна робота та корпоративна культура.

Внутрішня атмосфера в колективі завжди відчувається гостем. Головні маркери:

– синергія «зал-кухня»: відсутність конфліктів між офіціантами та кухарями є критичною для швидкості видачі страв;

– навчання: регулярні тренінги з продажів (техніки «ялінка», «апселінг») та знання меню (інгредієнти, алергени);

– мотивація (матеріальна та нематеріальна): прозора система бонусів за виконання планів продажів.

7. Атмосфера та концепція.

Ресторан продає не просто їжу, а досвід. Головні маркери:

– єдність стилю: музика, освітлення, аромат, форма персоналу та дизайн меню мають працювати на одну ідею;

– зручність: ергономіка меблів та комфортна температура в приміщенні;

– відносно гнучка номенклатура послуг залежно від концепції, портрету споживача та реакції на зовнішнє середовище (наприклад контекст війни).

Образ закладу ресторанного господарства первинно генерується у власника на стадії проектування. Він від початку знає, яким буде ресторан, бар чи кав'ярня, яка в ньому буде кухня, які гості будуть відвідувати, які потреби (номенклатура послуг) заклад буде задовольняти та чому саме його повинні обрати люди [14]. Власник передбачає те, що в його ресторан прийдуть люди та отримають задоволення від їжі та атмосфери. Ідея повинна нести користь суспільству, бути значимою та змістовною відповідно до географічної, галузевої, тематичної ніші. Ці ідеї власник та менеджмент передають відповідними інструментами HR персоналу закладу.

Якісний менеджер ресторану під час роботи з командою персоналу мусить враховувати необхідні концептуальні напрямки (рис. 2).

Менеджер – «мозок та обличчя» ресторану. Він поєднує функції адміністратора залу і керівника персоналу. Координує роботу офіціантів, кухарів і барменів. Розставляє працівників за позиціями та стежить, щоб кожен з них мав у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію про фірмові страви або відсутності будь-яких позицій в меню. Контролює, щоб в ресторані завжди був необхідний запас алкоголю, напоїв тощо.

Функціонал менеджера закладу зазвичай такий: вітає і зустрічає гостей, підтримує з ними розмову, радить і допомагає у виборі столика або залу та підказує що варто спробувати в першу чергу. Хороший менеджер повинен знати в обличчя постійних відвідувачів ресторану, їхні смаки та побажання.

Від його професіоналізму також залежить перше враження гостей (гуманітарна концепція гостинності).

Пам'ять на обличчя – лише частина необхідних навичок. Уміння розпізнати характер, настрої і поведінку гостей – це те, що приходить з досвідом.

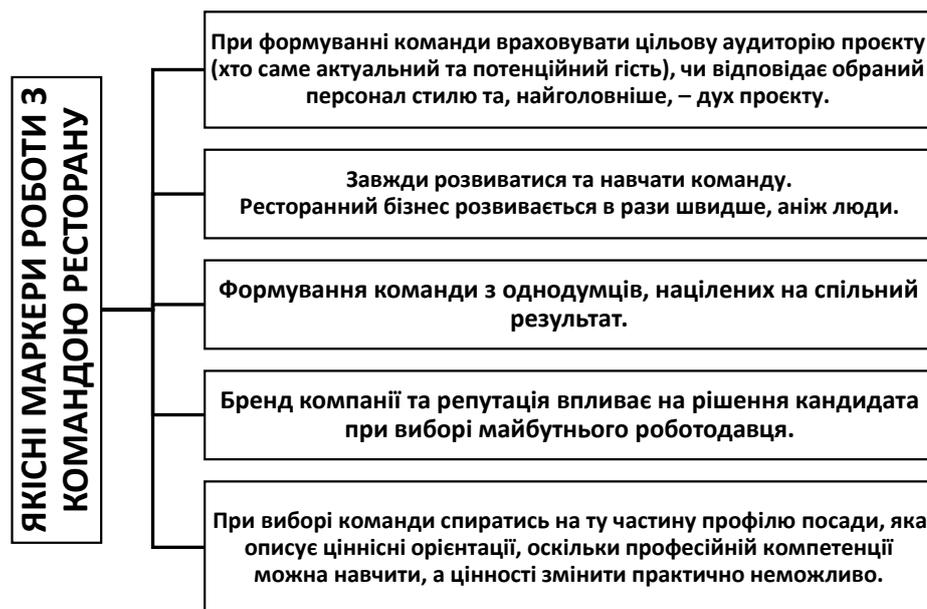


Рисунок 2 – Концептуальні засади роботи менеджменту з командою ресторану

Джерело: сформовано авторами

Розглянемо головні причини, котрі повинні спонукати до регулярного навчання персоналу.

1. Навчання та мотивація команди – найважливіше завдання керівника. Командна робота полегшує виконання стандартів та правил. Кожен учасник команди відчуває підтримку інших, тому разом легше виконувати та досягати поставлених завдань. В команді немає суперництва, бо кожен – це частина успіху закладу. Управління персоналом, зокрема у частині навчання – ключова спонукана менеджменту [15].

2. Формування лояльності гостей. Формування лояльності гостей – це стратегічний процес, мета якого – перетворити одноразового відвідувача на постійного клієнта, а згодом – на «амбасадора» (пропагандиста) вашого бренду. У ресторанному та готельному бізнесі лояльність базується не на знижках, а на емоційному зв'язку та довірі.

3. Розвиток. Співробітник, який постійно навчається, відвідує форуми, виставки, тренінги – освіжає забуте та дізнається нове. Все це неодмінно позначиться на його професіоналізмі, і в результаті на рейтингу закладу.

4. Формування стійкої матриці кадрів. Зараз дуже складна ситуація з людськими ресурсами, з професіоналами, особливо під час воєнного стану, відтоку людей за кордон. Навчаючи та плекаючи своїх співробітників, формується матриця кадрів з можливістю вертикальної та горизонтальної кар'єри.

Головним, брендо-формуючим завданням вважаємо формування лояльності гостей. Цьому сприяє також система просування інформації про заклад до аудиторії, що підтверджується сучасними трендами у галузі. Так, є інструменти, які допомагають інформувати відвідувачів про оновлене меню, ціни, акції чи події у закладі. Це можливо завдяки таргетованим та тригерним SMS-повідомленням, які дають змогу донести важливі новини до цільової аудиторії, що найімовірніше в цьому зацікавлена. З таргетованими SMS можна залучати нових відвідувачів та підсилювати рекламні кампанії. А з тригерними SMS можна залучати потенційних клієнтів, які проходять повз, комунікувати в режимі реального часу та інформувати саме там, де це найбільш доречно – у вибраних локаціях [11]. Структура формування лояльності відображає усі аспекти якості закладу ресторанного господарства – технічну якість, функціональну якість, етичну якість, якість персоналу. Розглянемо типову структуру формування лояльності гостей, споживачів, відвідувачів.

1. Фундамент – якість та постійність.

Неможливо сформувати лояльність до закладу, де сервіс чи кухня нагадують так звану «лотерею». Стандарт якості означає, що гість має бути впевнений, що його улюблена страва буде однаково бездоганною і сьогодні, і через рік. Чистота та безпека. Це базові потреби, без задоволення яких подальші кроки не мають сенсу.

2. Сходінки сервісу – від очікуваного до неочікуваного.

Лояльність народжується там, де ви перевершуєте сподівання.

– Базовий (очікуваний) рівень: привітно зустріли, швидко принесли замовлення (результат – задоволення).

– Бажаний рівень. офіціант порадив вино, яке ідеально підійшло. (результат – вдячність).

– Неочікуваний рівень (WOW-ефект): гість згадав, що у нього річниця, і заклад без попередження подарував десерт зі свічкою та привітанням від шефа. (тут народжується лояльність).

3. Глибока персоналізація.

Гість хоче відчувати, що його знають і чекають саме на нього.

– CRM-система. Фіксуйте все: улюблений столик, алергію на горіхи, ім'я собаки, вподобання щодо прожарки стейка тощо.

– Впізнання. Коли адміністратор вітає гостя на ім'я при вході – це найсильніший психологічний маркер.

– Індивідуальні пропозиції. Замість розсилки «знижка 10% для всіх», можна надіслати: «Ми пам'ятаємо, що ви любите наш качиний пашттет, сьогодні приїхала свіжа партія, чекаємо на вас».

4. Ефективна програма лояльності.

Сучасна лояльність відходить від прямих знижок (-10% вже нікого не дивує) до бонусних та статусних систем.

– Накопичувальна система. Можливість оплачувати балами наступні візити («кешбек»).

– Привілеї (статуси). VIP-карта, яка дає не знижку, а право на безкоштовне паркування, ранній заїзд у готель або доступ до закритої дегустації.

– Gamification (ігрові елементи). «Збери 5 штампів за каву – отримай 6-ту в подарунок».

5. Робота зі зворотним зв'язком (фідбек).

Лояльні гості – це ті, чиї проблеми були швидко та щиро вирішені.

– Відкритість. Стимулювання гостей залишати відгуки (QR-коди на столах, опитування тощо).

– Service Recovery (відновлення сервісу). Якщо сталася помилка, вибачення та миттєвий «комплімент» від закладу здатні зробити роздратованого клієнта найвідданішим фанатом.

– Реакція в мережі. Відповідь на відгуки в Google та соцмережах. Гість має бачити, що його думка важлива.

6. Людський фактор (команда).

Гість приходиться «на людей».

– Емпатія персоналу. Офіціант, який щиро цікавиться справами гостя, вартує більше за будь-який дорогий інтер'єр.

– Повноваження. Можливість персоналом самостійно приймати дрібні рішення (наприклад, пригостити гостя кавою, якщо він довго чекав на замовлення), не чекаючи дозволу менеджера.

7. Спільнота та цінності.

Лояльність зміцнюється, коли цінності гостя збігаються з цінностями закладу.

– Соціальна відповідальність. Підтримка ЗСУ, екологічні та соціальні ініціативи (відмова від пластику), дог-френдлі політика тощо.

– Події для «своїх». Закриті вечери, лекції чи бранчі для постійних клієнтів створюють відчуття приналежності до закритого клубу.

Висновки. Якісний менеджмент закладу ресторанного господарства є багатозадачним процесом, що включає стратегічний маркетинг та постановку цілей заради формування бренду та образу закладу, формування лояльності споживачів через злагожену роботу усієї команди. Відтак, аналізуючи сучасного менеджера, він повинен володіти різними інструментами роботи з командою, а саме:

– проводити робочі збори (проведення п'ятихвилинки з працівниками, навчання, мотивація, зустрічі з керівництвом тощо);

– здійснювати роботу з гостями (спілкування з гостями, формування зворотного зв'язку, попередження та вирішення конфліктних ситуацій);

– адміністрування (чистота в залі, дотримання стандартів та внутрішнього режиму роботи тощо);

– робота з командою (робота «від» і «до» зі стажерами, оцінка роботи працівників, графіки роботи персоналу, проведення мотиваційних заходів);

– контроль продажів (розрахунок цілей за продажами, навчання та тестування співробітників тощо);

– контроль витрат (проведення інвентаризацій, замовлення та видача розхідних матеріалів тощо);

– управління якістю (контроль виконання стандартів, чистоти, страв та напоїв, обслуговування закладу).

Перспективами подальших досліджень є аналіз функціонування менеджменту закладів ресторанного господарства в умовах дії лімітуючих факторів: війна, відтік кваліфікованих кадрів, співпраця з закладами вищої та фахової освіти, формування сучасних трендів у ресторанній справі, зокрема: більший вплив штучного інтелекту у ресторанній сфері, зростання попиту на «no-waste» ресторани, зростання ролі веганської та рослинної кухні, мультисенсорні враження у ресторанах.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бок Л. Робота в радості. Як Google керує персоналом / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 296 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у роботі / пер. з англ. Харків : Віват, 2019. 448 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 6-те вид., оновл. Київ : Знання, 2014. 447 с.
5. Данилюк І. В. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2013. 248 с.
6. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>
7. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.
8. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 230 с.
9. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT*. 2022. Vol. 14, № 3. С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
10. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2016. 274 с.
11. Ресторанний бізнес 2025: як змінюється індустрія через зростання цін. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/restorannij-biznes-2025-yak-zminuyetsya-industriya-cherез-zrostannya-czin>
12. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80.
13. Турчина С. Г., Шпетний В. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: досвід і перспективи впровадження штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-150>
14. Moorthi Y. L. R. An Approach to Branding Services. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16. N 3. P. 259–274.
15. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types>. (дата звернення: 19.12.2025)

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). *Upravlinnia personalom: pidruchnyk*. [Personnel management: textbook] Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 468 s. (in Ukrainian)
2. Bok L. (2017). *Robota v radosti. Yak Google keruie personalom* [Working in joy. How Google manages staff] / per. z anhl. Kyiv : Nash Format, 296 s. (in Ukrainian)
3. Houlman D. (2019). *Emotsiinyi intelekt u roboti* [Emotional intelligence at work] / per. z anhl. Kharkiv : Vivat, 448 s. (in Ukrainian)
4. Hrishnova O. A. (2014). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny : pidruchnyk*. [Labor Economics and Social and Labor Relations: Textbook] 6-te vyd., onovl. Kyiv : Znannia, 447 s. (in Ukrainian)
5. Danyliuk I. V. (2013). *Psykhohihiia upravlinnia : navchalnyi posibnyk*. [Management Psychology: A Textbook]. Kyiv : Akademydav, 248 s. (in Ukrainian)

6. Dashko I. M., Mykhailichenko L. V. (2024). Suchasni pidkhody ta osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Modern approaches and features of personnel management in martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>
7. Denysenko M. P., Budiakova O. Yu., Voloshchuk Yu. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Vcheni zapysky universytetu "Krok"*. № 2 (54). S. 137–144.
8. Kolot A. M. (2010). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehuliuвання : monohrafiia [Social and labor relations: theory and practice of regulation: monograph]. Kyiv : KNEU, 230 s. (in Ukrainian).
9. Levytska I.V., Klymchuk A.O. (2022). Upravlinnia personalom hotelno-restoranoi sfery v umovakh voiennoho stanu [Hotel and restaurant personnel management under martial law]. *ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT*. Vol. 14, №3, S. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
10. Pink D. (2016). Draiv. Dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuie [Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us] / per. z anhl. Kyiv : Alpina Publisher, 274 s. (in Ukrainian)
11. Restoranni biznes 2025: yak zminiuietsia industriia cherez zrostannia tsin [Restaurant Business 2025: How the Industry is Changing Due to Rising Prices]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/restorannij-biznes-2025-yak-zminyuyetsya-industriya-cherez-zrostannya-czin>
12. Riabenka M. O., Mazurkevych I. O. (2020). Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hotel and restaurant establishments]. *Intelekt XXI*. № 1. S. 75–80.
13. Turchina S. H. Shpetnyi V. V. (2025). Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva: dosvid i perspektyvy vprovadzhennia shtuchnoho intelektu [Hotel and restaurant management: experience and prospects for implementing artificial intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-150>.
14. Moorthi Y. L. R. An Approach to Branding Services. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16. N 3. P. 259-274.
15. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types>. (accessed February 19, 2025).

Pavlo Romaniv, Oresta Bordun, Viktoriya Kizyma

Ivan Franko National University of Lviv

COMPLEMENTARITY OF MANAGEMENT AND STAFF QUALITY IN RESTAURANT BUSINESS

The quality of personnel is not only the ability to work quickly in an institution in accordance with technological competencies. It is a complex indicator consisting of several levels: professional competence (Hard Skills): knowledge of the menu, sales techniques, service standards, sanitary standards (HACCP), ability to work with POS systems; communicative culture (Soft Skills): empathy, ability to listen to the guest, ability to resolve conflict situations, competent speech and emotional intelligence; psychological stability: ability to maintain productivity during peak hours and remain friendly after long work; value compliance: how much the employee's personal beliefs coincide with the mission and concept of the restaurant. Today, the restaurant industry is facing a serious shortage of personnel and changing guest expectations. Now the quality of personnel is assessed through: multitasking, technological capabilities, sincerity (Authenticity). The article examines the theoretical and practical aspects of forming the quality of personnel in modern conditions of restaurant business development. The complementarity (mutual complementarity) of management quality in personnel management is shown. The role of management in working with the team of a restaurant establishment is analyzed. The author defines the structure of professional competencies of employees of the contact zone and their direct impact on the level of guest loyalty. The paper analyzes the relationship between the contribution to personnel training and the performance indicators of the establishment. The conceptual principles of management's work with the restaurant team as quality markers of work with personnel are also studied. Special attention is paid to the role of "soft skills" and emotional intelligence in the process of providing services. The functioning of the principles on which the team's work is based to form the brand of the establishment is traced. It is substantiated that in conditions of high competition, the quality of human capital becomes the main differentiator of the brand. Recommendations are proposed for the implementation of a system of constant monitoring of the quality of personnel work through feedback mechanisms from consumers, thus forming a matrix (framework) of personnel and consumer loyalty.

Keywords: management, restaurant business, quality, quality management, human resources management, hospitality.

Дата надходження статті: 07.01.2026

Дата прийняття статті: 05.02.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026