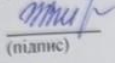


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Дека́н факультету

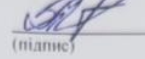

(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«12» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«12» лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

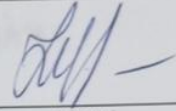
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Сучасні методи управління персоналом закладу ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-1

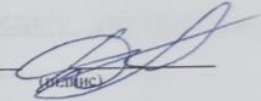
Савицька Іванна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

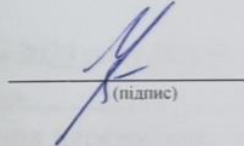
Керівник Дулька Ольга Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

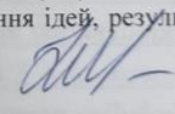

(підпис)

Рецензент Ірина КОРЕЦЬКА

(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач 
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“ 04 ” грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Савицької Іванни Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні методи управління персоналом закладу ресторанного господарства»

керівник роботи Дулька Ольга Степанівна, к.т.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2024 року № 991-КС







2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення методами управління персоналом у закладі ресторанного господарства «Дубай» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ; Розділ 1 Сучасний стан розвитку, виклики та перспективи ресторанного бізнесу у м. Київ; Розділ 2 Дослідження діяльності та методів управління персоналом у закладі ресторанного господарства «Дубай» у м. Київ; Розділ 3 Удосконалення методів управління персоналом для закладу ресторанного господарства «Дубай» у м. Київ; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

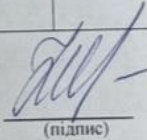
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Дулька О. С., доцент	 4.12.24 р.	 16.12.24 р.
Розділ 2	Дулька О. С., доцент	 17.12.24 р.	 02.01.25 р.
Розділ 3	Дулька О. С., доцент	 03.01.25 р.	 21.01.25 р.

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У М. КИЇВ	4.12-16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ	17.12.2024-02.01.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ	03.01-21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	22.01-25.02.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.02.2025 р.	Виконано

Здобувач



Іванна САВИЦЬКА

(підпис)

Керівник роботи



Ольга ДУЛЬКА

(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Савицької Іванни Олексіївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Сучасні методи управління персоналом закладу ресторанного господарства»

Керівник роботи: Дулька Ольга Степанівна, к.т.н.

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню сучасних методів управління персоналом у закладі ресторанного господарства. Оцінено ключові проблеми і виклики, що впливають на ресторанний бізнес. Проведено дослідження системи управління у ресторанні. Проаналізовано можливості й конкурентоспроможність ресторану на ринку міських закладів харчування. Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики ресторану та застосування інноваційних методів управління персоналом у діяльності закладу ресторанного господарства.

Ключові слова: методи управління, проблеми, система управління, ресторанне господарство, конкурентоспроможність, кадрова політика, управління персоналом.

ABSTRACT

The work is devoted to the definition of modern methods of personnel management in the restaurant business. The key problems and challenges that affect the

restaurant business are assessed. A study of the management system in the restaurant was conducted. The opportunities and competitiveness of the restaurant in the market of urban catering establishments are analyzed. Formation of recommendations for improving the effectiveness of the restaurant's personnel policy and the use of innovative methods of personnel management in the activities of the restaurant business.

Keywords: management methods, problems, management system, restaurant business, competitiveness, personnel policy, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У М. КИЇВ	8
1.1. Характеристика закладів ресторанного господарства у м. Київ: типи та спеціалізація.....	8
1.2. Аналіз діяльності ресторанного бізнесу протягом 2020 – 2024 років у м. Київ.....	12
1.3. Оцінка ключових проблем та викликів у сфері ресторанного господарства у м. Київ.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ	25
2.1. Загальна характеристика закладу ресторанного господарства «Дубай».....	25
2.2. Дослідження та комплексна оцінка системи управління персоналом у ресторані «Дубай».....	34
2.3. Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу ресторану «Дубай» на ринку ресторанного господарства у м. Київ.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ	45
3.1. Розробка рекомендацій з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай».....	45
3.2. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом в діяльність закладу ресторанного господарства «Дубай».....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей економіки, яка має значний вплив на розвиток туризму, соціальної сфери та економіки в цілому. У сучасних умовах заклади ресторанного господарства стикаються з численними викликами, такими як посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості обслуговування, нестача кваліфікованих кадрів, необхідність адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі, а також вплив війни в Україні, яка спричинила економічну нестабільність, зміну поведінки споживачів та логістичні труднощі. Ефективне управління персоналом стає вирішальним чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств у сфері ресторанного господарства.

Значущість дослідження зумовлена потребою вдосконалення методів управління персоналом у закладах ресторанного господарства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів. Зокрема, дослідження, спрямовані на аналіз існуючих систем управління персоналом і впровадження інноваційних технологій, є важливими для забезпечення стійкого розвитку галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у закладі ресторанного господарства «Дубай» у м. Київ.

Предметом дослідження є методи управління персоналом у закладі ресторанного господарства «Дубай» у м. Київ.

Метою дослідження є вдосконалення методів управління персоналом для закладу ресторанного господарства «Дубай» у м. Київ з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– охарактеризувати заклади ресторанного господарства у м. Київ: типи та спеціалізація;

- проаналізувати діяльність ресторанного бізнесу протягом 2020 – 2024 років у м. Київ;
- провести оцінку ключових проблем та викликів у сфері ресторанного господарства у м. Київ;
- надати загальну характеристику закладу ресторанного господарства «Дубай»;
- провести дослідження та здійснити комплексну оцінку системи управління персоналом у ресторані «Дубай»;
- виконати стратегічний аналіз конкурентного потенціалу ресторану «Дубай» на ринку ресторанного господарства у м. Київ;
- розробити рекомендації з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай»;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом в діяльність закладу ресторанного господарства «Дубай».

Методи дослідження включають аналіз наукової та спеціалізованої літератури для вивчення теоретичних засад управління персоналом, статистичний аналіз для оцінки показників діяльності ринку ресторанних послуг, методи стратегічного планування для аналізу конкурентного потенціалу, а також моделювання та прогнозування для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у закладі «Дубай».

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У М. КИЇВ

1.1. Характеристика закладів ресторанного господарства у м. Київ: типи та спеціалізація

Київ представляє надзвичайно динамічний та різноманітний ринок ресторанного господарства, який відображає сучасні глобальні тренди та національні особливості кулінарної культури. Ресторанний бізнес міста характеризується високим рівнем конкуренції та постійним оновленням концепцій закладів ресторанного господарства.

Ринок ресторанних послуг у Києві в 2023 році демонстрував значне зростання та адаптацію до нових умов. Протягом року в столиці відкрилося близько 350 нових закладів, що свідчить про активний розвиток галузі [26].

У 2024 році ринок ресторанних послуг у Києві продовжує активно розвиватися та пристосовуватися до сучасних викликів. За перше півріччя цього року виручка закладів ресторанного господарства в Україні зросла на 16% порівняно з тим самим періодом 2023 року, а середній чек збільшився на 13% і становить 148 грн [22].

Попри всі труднощі та загальну напруженість, індустрія гостинності продовжує функціонувати та розвиватися. Особливо активний розвиток спостерігається в більш «спокійних» регіонах України, таких як: Львів, Західна та Центральна частина країни, а також у Києві, який залишається ключовою локацією для подальшого зростання ресторанного ринку.

Основними типами ресторанних підприємств у Києві є класичні ресторани, кафе, бари, їдальні, закусочні, паби, фаст-фуди та заклади з доставкою їжі [26]. Провідною тенденцією останніх років стає диверсифікація кулінарних пропозицій та поєднання різних форматів обслуговування. Особливої популярності набувають ресторани з авторською кухнею, концептуальні заклади та простори, що пропонують унікальний гастрономічний досвід.

У таблиці 1.1 представлено основні типи закладів ресторанного господарства, які функціонують у місті Київ, із зазначенням їхньої аудиторії, спеціалізації кухні та ключових особливостей формату. Ця інформація відображає різноманітність ресторанного ринку столиці та його здатність задовольняти потреби різних споживачів.

Таблиця 1.1 – Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства у м. Київ

Тип закладу	Основна аудиторія	Спеціалізація кухні	Особливості формату
Ресторани (Fine Dining)	Клієнти з високим рівнем доходу	Авторська, міжнародна, українська	Вишуканий інтер'єр, високий рівень обслуговування
Ресторани (Casual Dining)	Середній клас	Різноманітна кухня, часто тематична	Невимушена атмосфера, помірні ціни
Кафе	Молодь, сім'ї	Кава, десерти, легкі страви	Затишний інтер'єр, швидке обслуговування
Бари та паби	Молодь, офісні працівники	Напої, закуски	Розважальна атмосфера, вечірні заходи
Фаст-фуди та закусочні	Студенти, туристи, офісні працівники	Бургери, піца, шаурма, хот-доги	Швидке обслуговування, доступні ціни
Їдальні	Бюджетні споживачі	Домашня кухня, українські страви	Самообслуговування, низькі ціни
Street Food	Молодь, туристи	Шаурма, паназіатська їжа, хот-доги	Вуличний формат, мобільність

Розроблено автором за даними [26]

Як видно з таблиці 1.1, у місті Київ представлені різноманітні типи закладів: від елітних ресторанів до демократичних кафе, фаст-фудів та стріт-фуду, які орієнтовані на задоволення потреб різних сегментів споживачів та смакових уподобань.

Для того, щоб наочно ознайомитися зі структурою ресторанного бізнесу міста Київ, на рисунку 1.1 подано кругову діаграму, яка відображає співвідношення різних типів закладів ресторанного господарства.

На основі діаграми видно, що найбільшу частку серед закладів ресторанного господарства у м. Київ займають фаст-фуди та закусочні (28%), що свідчить про популярність закладів швидкого харчування серед споживачів. Значна частка також припадає на ресторани середнього класу (20%) і кафе (12%), які орієнтовані на більш різноманітну аудиторію. Інші формати, такі як:

ресторани високого класу (10%), бари та паби (10%), їдальні (10%) і стріт-фуд (10%), забезпечують задоволення різних потреб окремих груп споживачів. Це свідчить про різноманітність ринку, що дозволяє залучати різноманітні сегменти споживачів.

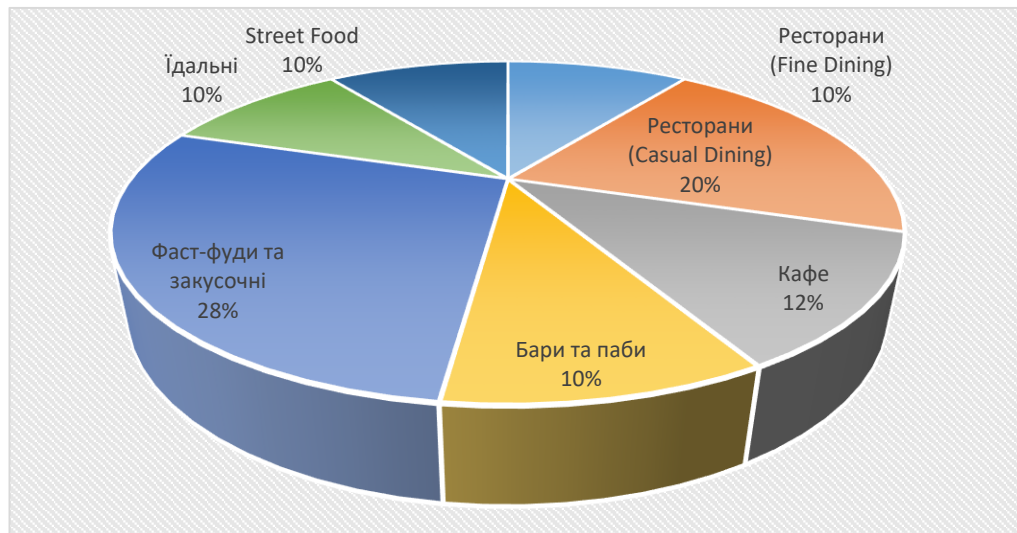


Рис. 1.1 – Розподіл типів закладів ресторанного господарства у м. Київ, %

Розроблено автором за даними [26]

Також слід звернути увагу на те, що заклади Києва пропонують широкий вибір страв, включаючи традиційну українську кухню та страви міжнародних кухонь: європейської, італійської, японської, французької, американської, середземноморської та інших. Чимало закладів акцентують увагу на автентичності своїх пропозицій, що приваблює гостей.

Останнім часом все більшої популярності набувають ресторани з ф'южн-меню, яке поєднує елементи різних кулінарних традицій. Сучасні формати, такі як: «Fine Dining», «Fast Casual», «Food Court» і «Street Food», відповідають актуальним трендам і приваблюють молодь своєю доступністю, швидкістю обслуговування та сучасним дизайном [16].

Крім того, у Києві помітна тенденція до сегментації закладів за цільовими аудиторіями. Наприклад, «Fine Dining» орієнтований на клієнтів із високим рівнем доходу, а «Fast Casual» — на молодь та офісних працівників. Заклади, розташовані у туристичних місцях, пропонують широкий асортимент українських

страв, підкреслюючи локальну автентичність [22]. Водночас стрімко розвивається сектор закладів із інноваційними підходами: використанням сучасних POS-систем, програм лояльності, замовленням через додатки. Такі інновації підвищують рівень обслуговування та створюють комфорт для клієнтів.

В Україні активно з'являються креативні простори, також відомі як «коворкінги», «некафе» або «smart cafe». Такі заклади можуть розташовуватися як у центрі міста, так і в офісних центрах [26]. Їхня основна концепція полягає в тому, що все, окрім часу перебування, є безкоштовним. Вони працюють за принципом «все включено», де відвідувачі сплачують за проведений час, а не за їжу чи напої. Ці простори створені спеціально для фрілансерів, стартаперів, ІТ-підприємців і маркетологів, забезпечуючи їм комфортні умови для роботи та спілкування.

Коворкінги – це формат роботи, що передбачає свободу та незалежність працівників, які використовують спільний простір для своєї діяльності [26]. У таких закладах можна орендувати робоче місце на будь-який термін – від декількох хвилин до цілого місяця, забезпечуючи гнучкість і зручність для користувачів.

До найвідоміших креативних просторів Києва належать «Часопис», «БеседніZza», «Циферблат», «BIBLIOTECH», «Freud House», «12», «Kyivworking» та «Work-and-Roll» [22]. У таких закладах зазвичай є кухня, де гості можуть без обмежень пригоститись кавою, чаєм, снеками, фруктами та печивом.

Крім того, відвідувачі мають доступ до оргтехніки, засобів зв'язку, сейфів, робочих кабінетів, переговорних кімнат, бібліотек із буккросингом, зон для відпочинку. Тут проводять ділові зустрічі, семінари, майстер-класи, кінопокази та концерти, а також організовують простір для спілкування та відпочинку.

Креативні простори та коворкінги виступають своєрідними культурно-освітніми центрами, які поєднують функції кафе, офісів і майданчиків для заходів. Вони пропонують широкий спектр послуг: від магазинів і велопрокатів до конференц-залів, дизайн-бутіків, шоу-румів, лекторіїв і зон для дозвілля [16]. Це ідеальні місця для тих, хто шукає нову атмосферу, тренди та яскраві враження.

У результаті, ринок закладів ресторанного господарства Києва вирізняється значною різноманітністю, що охоплює формати від класичних ресторанів до стріт-фуду. Це дозволяє залучати споживачів з різними вподобаннями та рівнем доходів, забезпечуючи широку конкурентність та адаптивність галузі.

1.2. Аналіз діяльності ресторанного бізнесу протягом 2020 – 2024 років у м. Київ

Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей економіки Києва, яка активно реагує на зміни зовнішнього середовища та споживчих вподобань. Протягом останніх років галузь зазнала суттєвих змін, зумовлених як економічними, так і соціальними факторами.

Розвиток ресторанного бізнесу в Києві протягом 2019 – 2023 років зазнав значних змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей період характеризувався як зростанням, так і викликами, серед яких пандемія COVID-19 та військові дії [6]. Незважаючи на труднощі, галузь демонструвала поступове відновлення та розвиток.

У 2019 – 2020 роках ринок ресторанного бізнесу України зростає. У Києві діяло понад 1600 закладів ресторанного господарства, не враховуючи пересувні кав'ярні та лотки. Заклади активно впроваджували доставку, електронні меню та цифровізацію, адаптуючись до викликів.

Станом на 2020 рік у Києві функціонувало 2 387 закладів ресторанного господарства, що становило близько 80 закладів на 100 тисяч населення. У 2023 році, протягом січня – травня, в столиці відкрилися 172 нові кафе та ресторани, а з початку війни їхня кількість зросла приблизно на 350 закладів [10, с.145]. Ці показники свідчать про стійкість і адаптивність ресторанного ринку навіть у складних умовах.

Фінансові показники ресторанного бізнесу також демонстрували позитивну динаміку. У другому півріччі 2023 року виручка закладів ресторанного господарства зросла на 30% у порівнянні з попереднім роком, а середній чек

підвищився на 18%, досягнувши 148 грн [11]. Відвідуваність зросла на 10%, що свідчить про поступове повернення клієнтів до закладів.

Компанія Pro-Consulting провела дослідження українського ринку HoReCa, яке висвітлює основні показники, проблеми та тенденції розвитку галузі. В рамках аналізу було визначено ТОП-5 основних факторів, що впливають на ринок у 2021–2023 роках. Серед них [4]:

- війна та активні бойові дії;
- кадрові проблеми, зокрема з кількістю та якістю персоналу;
- обмеження через комендантську годину;
- стан енергетичної системи України;
- інфляція.

Слід зазначити, що ринок ресторанного господарства України демонструє розвиток навіть попри складні умови. Кількість закладів варіюється залежно від регіону, відображаючи демографічні та економічні особливості, зокрема високий рівень концентрації в столиці. У таблиці 1.2 наведено кількість закладів ресторанного господарства в різних регіонах України станом на квітень 2024 року.

Таблиця 1.2 – Кількість закладів ресторанного господарства в регіонах України станом на квітень 2024 року

№	Регіон	Кількість закладів
1.	Київська область	2262
2.	Волинська	592
3.	Рівненська	817
4.	Житомирська	780
5.	Чернігівська	624
6.	Сумська	576
7.	Харківська	1926
8.	Львівська	2728
9.	Тернопільська	575
10.	Хмельницька	943
11.	Закарпатська	1344

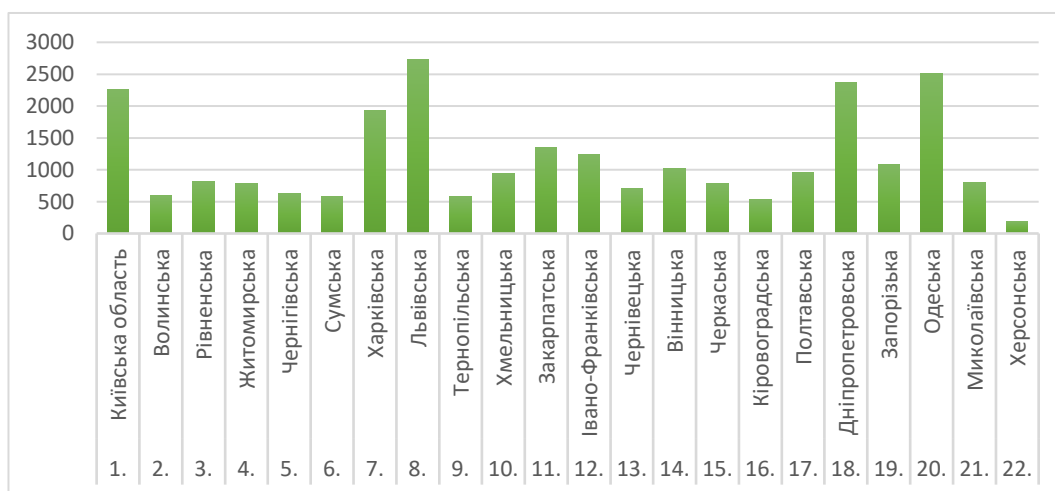
Продовження табл. 1.2

12.	Івано-Франківська	1247
13.	Чернівецька	709
14.	Вінницька	1027
15.	Черкаська	781
16.	Кіровоградська	528
17.	Полтавська	961
18.	Дніпропетровська	2365
19.	Запорізька	1082
20.	Одеська	2506
21.	Миколаївська	797
22.	Херсонська	194

Розроблено автором за даними [9]

Як видно, таблиця 1.2 демонструє кількість закладів ресторанного господарства в різних регіонах України станом на квітень 2024 року. Найбільша концентрація закладів спостерігається в економічно розвинених і туристично привабливих регіонах, таких як Київ, Львівська, Одеська області, Дніпропетровська та Харківська області.

Ця інформація відображена на рисунку 1.2, що дозволяє візуально порівняти кількість закладів ресторанного господарства між регіонами України та



визначити лідерів і потенційні регіони для розвитку.

Рис. 1.2 – Кількість закладів ресторанного господарства по регіонам України станом на квітень 2024 р.

Розроблено автором за даними [12]

Виходячи з даних таблиці 1.2 та рисунку 1.2, можна зробити наступні висновки [12]:

– Найбільшу кількість закладів ресторанного господарства має Львівська область (2728 закладів), що зумовлено її туристичною привабливістю та високою густотою населення. Слідом йдуть Одеська (2506 закладів) і Дніпропетровська області (2365 закладів), які є важливими економічними та культурними центрами України.

– У Києві налічується 2387 закладів ресторанного господарства, що підкреслює його статус як столиці [9]. Київська область має 2262 заклади, що також є одним із найвищих показників серед регіонів. Така концентрація закладів ресторанного господарства зумовлена економічним розвитком, густотою населення та активною бізнес-діяльністю.

– Найменшу кількість закладів ресторанного господарства мають Херсонська (194 заклади) та Кіровоградська області (528 закладів). Це пов'язано з меншою урбанізацією, економічними викликами та впливом військових дій [12].

Далі слід проаналізувати, як війна вплинула на кількість закладів ресторанного господарства в Україні. Рисунок 1.3 демонструє зміну кількості закладів з грудня 2021 до квітня 2024 року. Дослідження було проведене компанією Poster на основі відкритих джерел та власних даних.

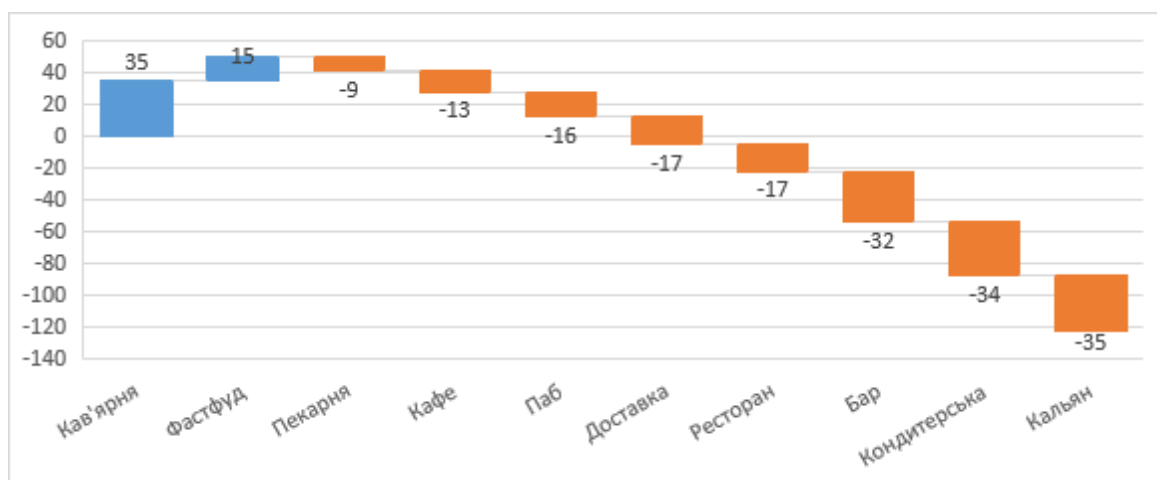


Рис. 1.3 – Динаміка змін кількості закладів ресторанного господарства в Україні під час війни (грудень 2021 – квітень 2024 р.)

Розроблено автором за даними [27]

Рисунок 1.3 демонструє, що війна значно вплинула на різні типи закладів ресторанного господарства в Україні. Найбільше зростання кількості закладів спостерігається у сфері кав'ярень (+35%) та фастфудів (+15%), що свідчить про адаптацію ринку до швидкого обслуговування та змін у споживчих уподобаннях. Водночас помітне значне скорочення кількості кальянних (-35%), кондитерських (-34%) та барів (-32%), що пов'язано з обмеженнями воєнного часу та зменшенням попиту на розважальні заклади. Ці дані відображають тенденції ринку до переорієнтації на доступніші формати харчування, які відповідають новим умовам.

Ресторанний бізнес в Україні зазнає значних змін під впливом економічних, соціальних та політичних чинників. Ці зміни впливають на структуру, кількість та динаміку різних типів закладів, що надають послуги ресторанного господарства [27]. Аналіз цих змін дозволяє зрозуміти загальні тенденції ринку та оцінити перспективи розвитку.

У таблиці 1.3 наведено структуру закладів ресторанного бізнесу в Україні за 2021 та 2022 роки, зокрема їх кількість, відсоткове співвідношення та динаміку змін у кожній категорії.

Таблиця 1.3 – Динаміка змін структури закладів ресторанного бізнесу в Україні, 2021 – 2022 роки

№ з/п	Вид закладів	2021		2022		2022/2021
		Кількість (од)	%	Кількість (од)	%	+/-
1.	Ресторани, кафе, бари	21526	37,3	7076	17,5	-14450
2.	Фаст-фуди, пекарні, кав'ярні	10022	17,3	15406	38,1	+5384
3.	Паби та нічні клуби	3508	6,1	890	2,2	-2618
4.	Заклади із надання кейтерингових послуг	11040	19,2	8208	20,3	-2832
5.	Заклади ресторанного господарства при готелях	1872	3,2	1537	3,8	-335
6.	Заклади ресторанного господарства при АЗС	9744	16,9	7319	18,1	-2425
	Разом	57712	100	40436		-17276

Розроблено автором за даними [20, с.40]

Далі на рисунку 1.4 представлено динаміку змін структури закладів ресторанного бізнесу в Україні у 2021 – 2022 роках на основі даних таблиці 1.3.

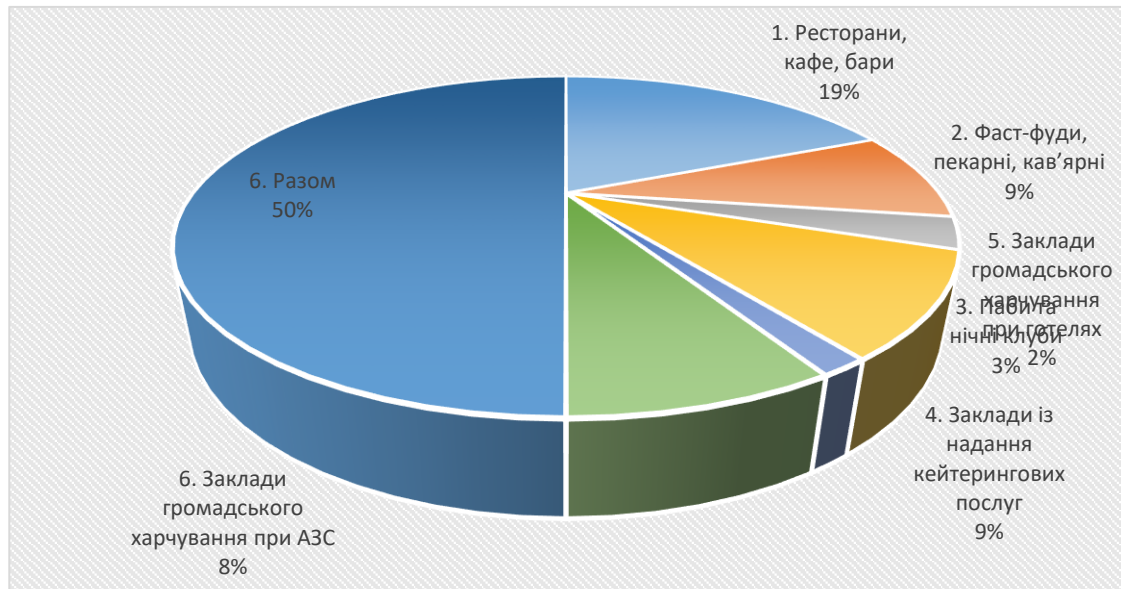


Рис. 1.4 – Динаміка змін структури закладів ресторанного бізнесу в Україні у 2021 – 2022 роках

Розроблено автором за даними [10, с.40]

Таким чином, за період з 2021 по 2022 рік кількість закладів ресторанного бізнесу в Україні суттєво зменшилася (-17 276 одиниць, або -30% від загальної кількості). Найбільше скорочення спостерігалось серед ресторанів, кафе та барів (-14 450 одиниць), що пояснюється впливом економічної кризи та зменшенням попиту на заклади з високими витратами [10, с.40].

Значне зростання відбулося у категорії фаст-фудів, пекарень та кав'ярень (+5 384 одиниць, +52,4%), що свідчить про зростаючий попит на доступні формати харчування.

У таблиці 1.4 наведено зміну частоти відвідування закладів ресторанного господарства в Україні у 2022 – 2023 роках у порівнянні з 2021 роком за типами закладів і містами. Дослідження проведене компанією Pro-Consulting на основі опитувань населення. Ці дані відображають тенденції споживчої поведінки та зміни популярності різних форматів закладів у різних регіонах країни.

Таблиця 1.4 – Зміна частоти відвідування закладів ресторанного господарства у 2022 – 2023 роках порівняно з 2021 роком, у розрізі міст та типів закладів

Місто	Ресторани (%)	Кафе (%)	Фаст-Фуди (%)	Бари (%)	Кав'ярні (%)	Готелі (%)
Київ	-14	-9,4	-12,1	-13,3	-7,8	-12,9
Львів	-14,9	-10,8	-9,9	-12,4	-8,2	-11,8
Дніпро	-16,6	-13,1	-12,4	-13,3	-9,2	-12,8
Одеса	-16,4	-14,8	-14,7	-15,3	-13,1	-26,1
Харків	-16,1	-11,4	-8,2	-8,6	-7,7	-6,8
Інші обласні центри	-16,1	-13,6	-13,3	-15,5	-8,8	-10,3
Інші н.п.	-17	-14,5	-15,5	-16,5	-11,8	-20

Джерело: [23; 24]

Після аналізу регіонального ринку HoReCa виділено кілька ключових аспектів:

– Київ: ринок поступово відновлюється, працюють і оновлюються мережі фаст-фудів, зростає попит на доставку їжі, але ресторани класу «люкс» занепадають через скорочення платоспроможної аудиторії, а перенасичення сегменту шаурми створює додаткову конкуренцію [24];

– Львів: через збільшення внутрішніх переселенців і зменшення міжнародного туризму, змінився формат споживання: попит зміщується на прості, дешевші страви, тоді як середній та високий сегменти поступово зростають у ціні;

– Одеса: основною аудиторією є переселенці, туристи та люди у відрядженнях; найбільш популярними стали фаст-фуди та заклади середнього рівня, водночас рибні страви подорожчали через обмеження вилову [23];

– Харків: часті обстріли значно вплинули на діяльність закладів, основними клієнтами залишаються військові та журналісти, а найпопулярнішими є заклади швидкого харчування, такі як фаст-фуди та кав'ярні;

– Дніпро: ринок орієнтований на потреби переселенців, популярністю користуються заклади середнього та низького цінового діапазону;

Ці тенденції підкреслюють вплив війни та економічної нестабільності на ринок ресторанного господарства в Україні, а також адаптацію бізнесу до нових умов.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Pro-Consulting, що відображено на рисунку 1.5, найбільші показники виручки в сфері ресторанного господарства у 2023 році продемонстрували місто Київ та три області – Львівська, Одеська та Дніпропетровська.

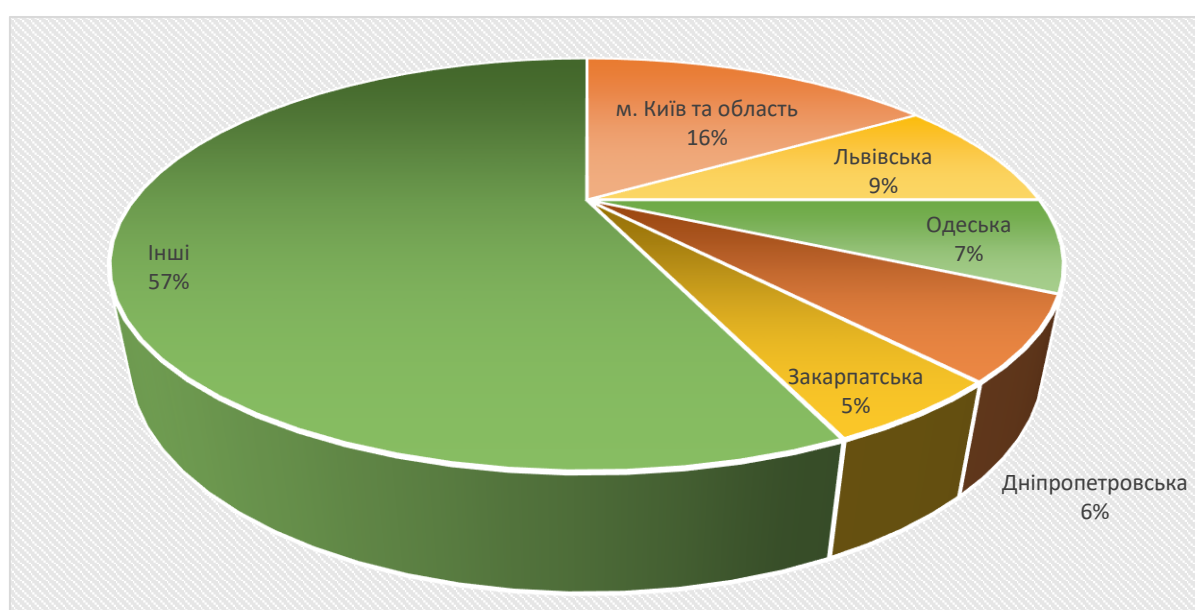


Рис. 1.5 – Виручка закладів сфери ресторанного господарства за регіонами у 2023 році

Джерело: [28]

У результаті, розвиток ринку HoReCa в різних регіонах України значною мірою визначається споживчим попитом, переміщенням населення та рівнем безпеки. Західний регіон, особливо Львівська, Закарпатська та Чернівецька області, демонструє позитивну динаміку в розвитку ресторанного бізнесу [28]. Це зумовлено відносно безпечною ситуацією та збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб. Яскравим прикладом є Львівська область, де протягом 2023 року відкрилося понад 150 нових ресторанних закладів різних форматів – від фаст-фудів до преміум-ресторанів.

Таким чином, столичний регіон займає особливе місце в структурі ринку ресторанного господарства. Київ та Київська область генерують найбільшу частку виручки серед усіх регіонів – 16,1% [28].

Таке лідерство пояснюється кількома факторами: значною концентрацією населення з високою купівельною спроможністю, широкою присутністю популярних ресторанних мереж та закладів швидкого харчування. Додатковим чинником стабільності виручки в столичному регіоні є високий попит на послуги доставки їжі, який зберігається навіть у непростих умовах.

1.3. Оцінка ключових проблем та викликів у сфері ресторанного господарства у м. Київ

У 2024 році ресторанний бізнес у місті Київ, як і в Україні в цілому, зазнав суттєвого впливу різноманітних зовнішніх факторів, які сформували умови для його розвитку. Серед ключових чинників, що визначили ситуацію в галузі, слід виділити військові дії, енергетичну кризу, кадрові проблеми та економічні виклики.

Сучасний ринок HoReCa в Україні стикається з низкою серйозних викликів, серед яких найгострішим є дефіцит кваліфікованих кадрів. Враховуючи, що значна частина професій у галузі традиційно вважається «чоловічими», поточна ситуація з мобілізацією суттєво впливає на доступність персоналу [1]. Як наслідок, спостерігається значне підвищення рівня заробітних плат – на деяких посадах зростання сягає 30 – 35% [4].

Економічні реалії спонукають заклади ресторанного господарства адаптувати свої бізнес-моделі. Зокрема, через обмежену купівельну спроможність населення, ресторатори активно переорієнтовуються на локальні продукти. Ця тенденція сприяє розвитку закладів сучасної української кухні, яскравим прикладом чого є відкриття ресторану «Strichka» у м. Київ [28].

Незважаючи на поступове відновлення оборотів та зростання середнього чеку, довоєнних показників досі не досягнуто. Суттєвий вплив на ціноутворення

мають девальвація національної валюти, що безпосередньо позначається на вартості імпортованих продуктів, та значне збільшення фонду оплати праці.

За таких умов підвищення цін стає не питанням максимізації прибутку, а необхідністю для збереження життєздатності бізнесу. Якщо раніше довоєнні показники рентабельності на рівні 20 – 22% вважалася задовільними, то тепер без відповідного коригування цін заклади ризикують опинитися у збитковій зоні [5].

Водночас галузь демонструє адаптивність, особливо в західних областях України, які прийняли багато внутрішньо переміщених осіб. У 2022 – 2023 роках у Львівській, Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях відкрито близько 2000 закладів ресторанного господарства. У 2024 році позитивна динаміка зберігається – за перше півріччя зареєстровано понад 7000 нових суб'єктів, що перевищує показники попереднього року [1].

У 2024 році ресторанний бізнес Києва зіштовхнувся з викликами, зокрема війною, нестачею персоналу, мобілізацією та проблемами з енергетикою. Це призвело до кадрового дефіциту, зростання витрат і зниження платоспроможності населення. На рисунку 1.6 показано основні чинники впливу на ресторанний бізнес міста Києва у 2024 році та їх кількісну оцінку.

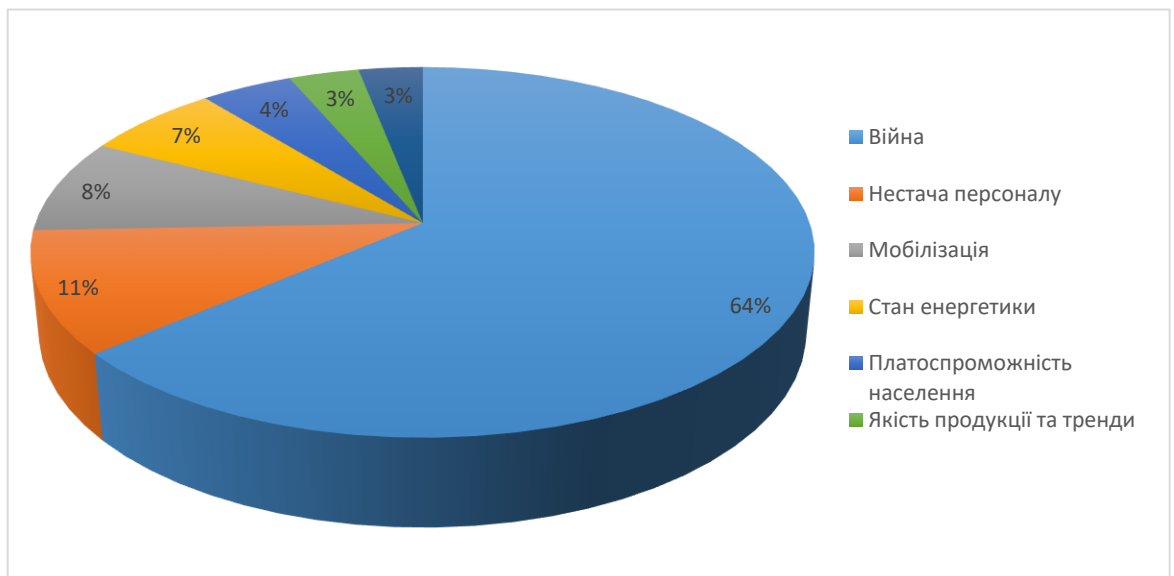


Рисунок 1.6 – Основні фактори, які вплинули на ресторанний бізнес у місті Києві у 2024 році

Джерело: [5]

Далі на рисунку 1.7 детально проаналізовано вплив кожного з цих чинників на роботу ресторанних закладів Києва.

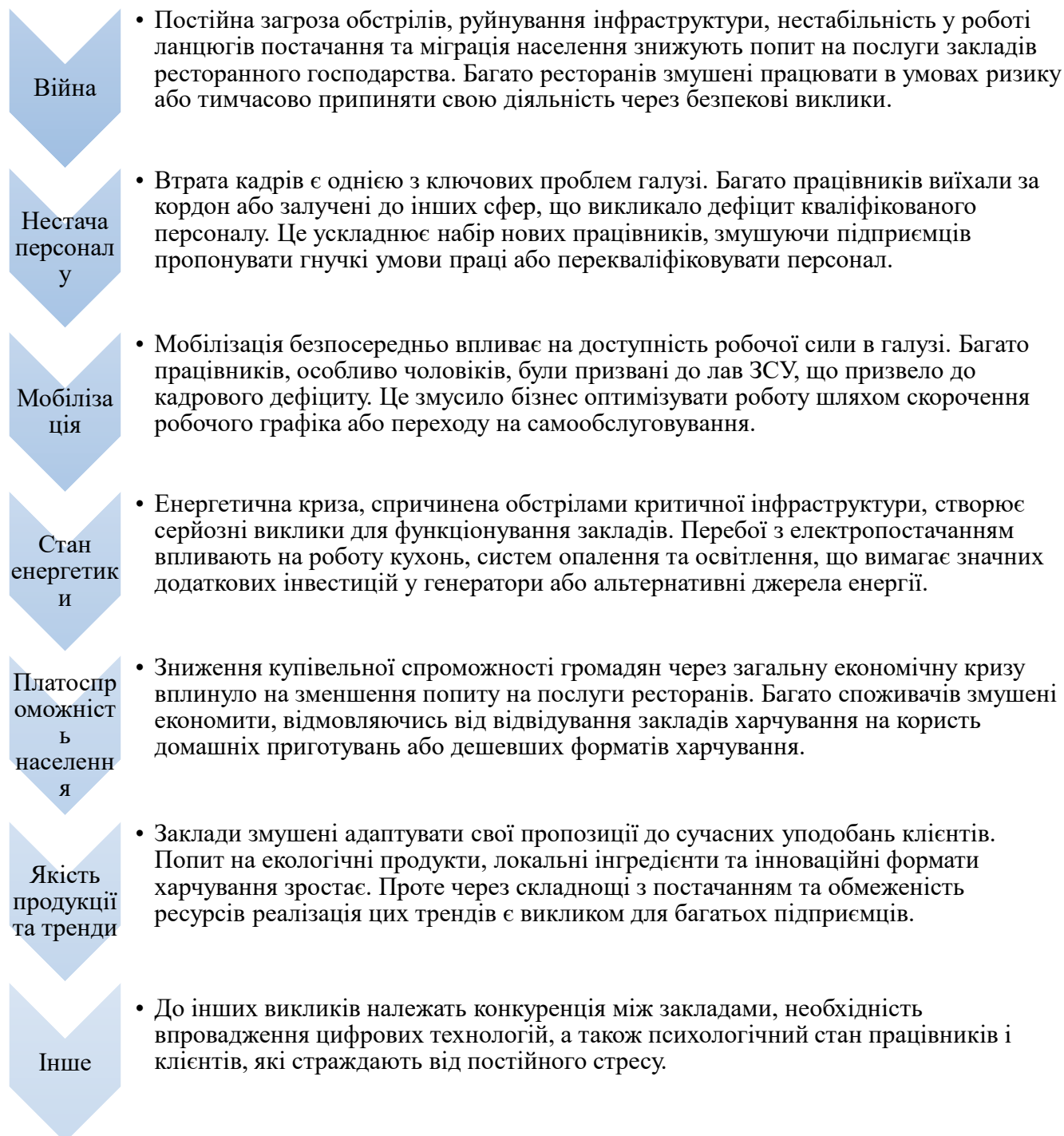


Рис. 1.7 – Оцінка ключових проблем та викликів у сфері ресторанного господарства у м. Київ

Розроблено автором за даними [15]

Як видно з рисунку 1.6, наразі протягом 2024 року основним чинником, що впливає на ресторанний бізнес у Києві, залишалася війна, яка становить 64%

серед усіх факторів. Військові дії створюють нестабільність, порушують логістичні ланцюги та обмежують можливості для роботи закладів ресторанного господарства. Разом із цим, нестача персоналу (11%) та мобілізація (8%) ускладнюють функціонування галузі через зменшення робочої сили, що змушує підприємців адаптувати свої бізнес-процеси до нових реалій [5].

Інші фактори, такі як енергетична криза (7%), платоспроможність населення (4%), якість продукції та тренди (3%), а також інші аспекти (3%), також мають суттєвий вплив [5].

Виходячи з даних рисунку 1.7, оцінка ключових проблем ресторанного господарства у місті Київ показує, що галузь перебуває під значним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Найбільшим викликом залишається війна, яка створює нестабільність, порушує ланцюги постачання, спричиняє міграцію і змушує багато закладів тимчасово припинити діяльність через загрози безпеці [5]. Нестача персоналу та мобілізація призводять до гострого кадрового дефіциту, адже значна частина працівників залишає робочі місця або залучається до військової служби. Енергетична криза створює додаткові труднощі: перебої з електропостачанням впливають на стабільність роботи кухонь та обслуговування клієнтів [5].

Усі ці виклики стимулюють галузь впроваджувати інноваційні підходи, адаптувати послуги до сучасних умов і формувати стратегії, спрямовані на виживання та розвиток у складних реаліях.

У кінцевому підсумку, проаналізувавши сучасний стан розвитку, виклики та перспективи ресторанного бізнесу в Україні, можна зробити деякі висновки. У період з 2019 по 2024 рік ресторанний бізнес у Києві зазнав суттєвих змін під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Пандемія призвела до скорочення кількості закладів і зниження обсягів продажів через обмеження, тоді як війна у 2022 році змусила частину підприємств припинити діяльність або перепрофілюватися [16].

Незважаючи на виклики, у 2023 році галузь ресторанного господарства почала відновлюватися. Виручка зросла на 30% порівняно з 2022 роком,

відвідуваність збільшилася на 10%, а середній чек — на 18%. У Києві відкрилися близько 350 нових закладів, однак частина з них припинила діяльність [20]. У 2024 році ресторанний бізнес продовжує адаптуватися, впроваджуючи інновації та розширюючи формати обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика закладу ресторанного господарства «Дубай»

Ресторан «Дубай» належить фізичній особі-підприємцю (ФОП) Алвану Хасану Джебуру Алвану, який є офіційно зареєстрованим власником закладу. Підприємницька діяльність була зареєстрована 3 січня 2022 року [7]. Основним видом діяльності, відповідно до КВЕД, є 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, що включає обслуговування гостей у закладі та надання послуг мобільного харчування.

Крім того, зазначено додаткові види діяльності, які стосуються постачання готових страв (КВЕД 56.29), надання комерційних послуг (КВЕД 82.99), а також дослідження ринку та громадської думки (КВЕД 73.20). Юридична адреса ФОП – місто Київ, бульвар Гавела Вацлава, що засвідчує офіційну реєстрацію підприємства [7].

Нижче наведено детальну характеристику ресторану у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика закладу ресторанного господарства «Дубай»

Критерій	Детальний опис
Юридична назва	ФОП Алван Хасан Джебур Алван
Назва закладу	Ресторан «Дубай»
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець (ФОП)
Місце розташування	м. Київ, вул. Велика Васильківська, 1-3/2
Тип закладу	Ресторан
Клас закладу	Вищий клас (на основі інтер'єру, обслуговування та меню)
Кухня	Східна кухня (лівійська, ліванська, середземноморська)
Кулінарне спрямування	Традиційні страви Сходу, з акцентом на здорове харчування
Місткість	До 100 осіб (зал для обідів і караоке-зона)
Архітектурне та дизайнерське рішення	Інтер'єр оформлений у стилі східного мінімалізму з акцентами на традиційні декоративні елементи
Режим роботи	Щодня з 10:00 до 23:00

Продовження табл. 2.1

Додаткові послуги	Караоке, щоденна доставка страв
Контактний номер	+380681070011
Особливості	Зручне розташування у центрі міста (БЦ «Арена Сіті»), автентичний східний інтер'єр

Розроблено автором за даними [7]

Заклад «Дубай» розташований у центральній частині міста Київ, що забезпечує зручний доступ для відвідувачів. Особливостями ресторану є його фокус на ліванській кухні, організація культурно-розважальних заходів, таких як караоке, та надання послуг доставки.

Ресторан «Дубай» є сучасним закладом ресторанного господарства, який розташований у самому центрі Києва, на території бізнес-центру «Арена Сіті» за адресою вул. Велика Васильківська, 1-3/2. Зручне розташування поруч зі станцією метро «площа Українських Героїв» робить заклад доступним для широкого кола відвідувачів [13].

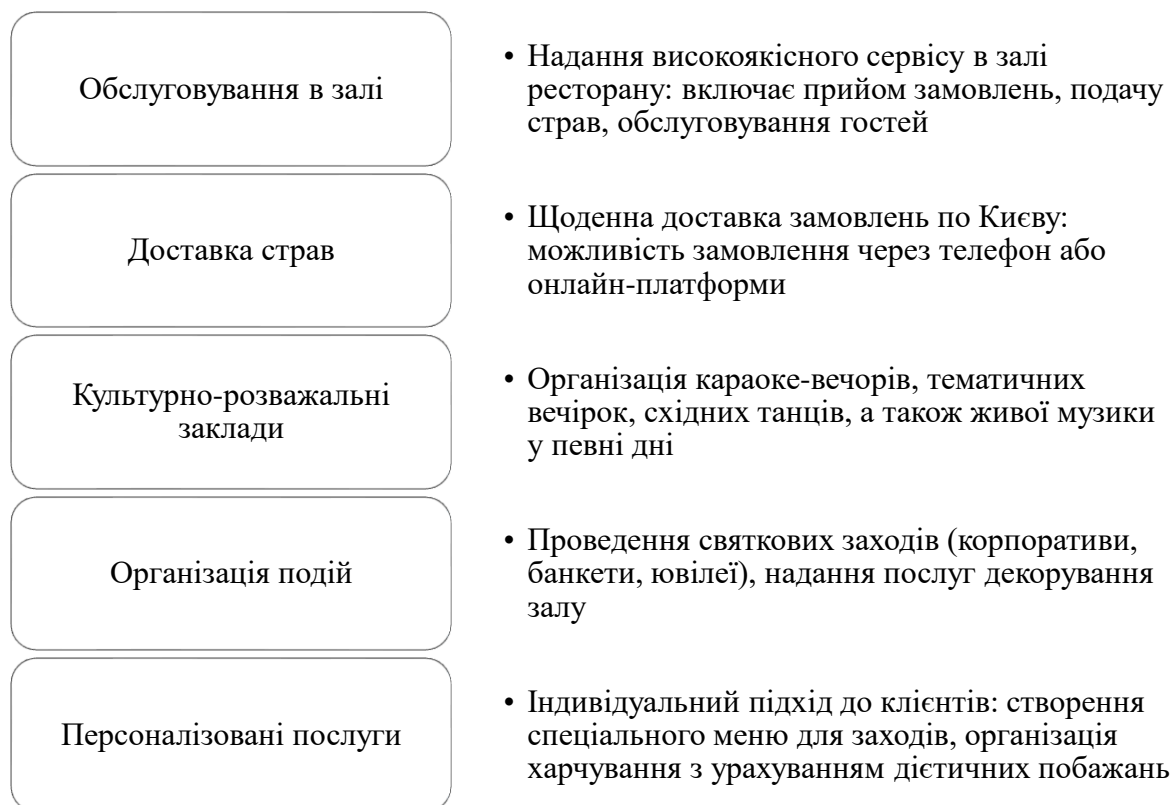
Режим роботи ресторану — щодня з 10:00 до 23:00, що робить його зручним для відвідування як у денний, так і у вечірній час [17]. Основною спеціалізацією ресторану є страви східної кухні, зокрема сирійської та ліванської, приготовані відповідно до автентичних середземноморських рецептів [3].

У ресторані «Дубай» гостей запрошують скуштувати страви, приготовані майстром східної кухні — шеф-кухарем Алладіном Шахабом. У меню представлені вишукані страви з в'яленого м'яса, люля-кебаб, стейки та шашлики, приготовані на мангалі, які вражають своїм смаком і автентичністю [14]. Особливе місце займає турецька кава та традиційні східні солодощі.

Меню ресторану вирізняється різноманітністю та орієнтоване на забезпечення потреб як прихильників традиційної східної кухні, так і тих, хто віддає перевагу здоровому харчуванню. Особливістю закладу є використання виключно натуральних інгредієнтів. У меню представлені корисні страви, багаті на овочі, бобові, рибу, оливкову олію, фрукти та східні спеції, що робить їх ідеальними для тих, хто прагне дотримуватись здорового способу життя [21].

Ресторан «Дубай» пропонує широкий спектр послуг, орієнтованих на задоволення потреб відвідувачів різних категорій. Послуги поділяються на основні, що забезпечують базове функціонування закладу, та додаткові, які формують конкурентні переваги ресторану.

Нижче наведено детальну характеристику послуг ресторану на рисунку



2.1.

Рис. 2.1 – Характеристика послуг ресторану «Дубай»

Розроблено автором за даними [2]

Дизайн інтер'єру ресторану «Дубай» відображає автентичну атмосферу Сходу. Уважно підібрані деталі інтер'єру занурюють гостей у світ східної культури, створюючи унікальну атмосферу для відпочинку. Ресторан також пропонує високий рівень обслуговування та організацію незабутніх вечорів, що робить його популярним серед відвідувачів.

Окрім обслуговування гостей у залі, заклад надає послуги доставки страв. Доставка здійснюється щодня, забезпечуючи клієнтам можливість насолоджуватися східною кухнею у зручному для них місці.

Для успішного функціонування ресторану важливим є розуміння потреб та характеристик цільової аудиторії. Заклад «Дубай» орієнтований на певний сегмент споживачів, що визначає як зміст меню, так і особливості організації обслуговування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика сегменту споживачів закладу «Дубай»

Критерій	Характеристика споживачів
Вікова категорія	Основну частину клієнтів складають люди віком 25 – 45 років, які відвідують заклад для дозвілля.
Соціальний статус	Клієнти із середнім та високим рівнем доходу, переважно працюючі люди та підприємці.
Основні вподобання	Насолода східною кухнею, комфортна атмосфера для зустрічей із друзями чи сім'єю.
Поведінка споживачів	Частіше відвідують у вечірній час або на вихідних; популярністю користуються тематичні заходи.
Критерії вибору	Цінують якість страв, автентичність меню, атмосферу Сходу та додаткові розважальні послуги.

Розроблено автором за даними [3]

Виходячи з даних таблиці 2.2, аналіз цільової аудиторії ресторану «Дубай» свідчить про орієнтацію закладу на клієнтів середнього та високого соціального статусу, які цінують якість, автентичність і атмосферу. Таке розуміння цільової аудиторії дозволяє ресторану формувати відповідні пропозиції та забезпечувати високий рівень задоволення потреб відвідувачів.

Також заклад «Дубай» вирізняється широкими можливостями для обслуговування гостей завдяки просторому залу, здатному вмістити до 100 осіб, включаючи караоке-зону, яка сприяє організації культурно-розважальних заходів. Інтер'єр закладу виконаний у стилі східного мінімалізму з використанням традиційних декоративних елементів, що додає атмосфері автентичності та затишку [3].

Склад приміщень для обслуговування та аналіз використання місткості зали та пропускну здатності ресторану «Дубай» наведено у Додатку А.

Для ефективно організації виробничих процесів у ресторані «Дубай» важливою складовою є чітко структурована організаційна система. Вона визначає розподіл функцій, обов'язків і взаємодії між працівниками, що забезпечує якісне обслуговування гостей та своєчасне виконання всіх операцій.

Організаційна структура ресторану «Дубай» спрямована на ефективну координацію роботи всіх відділів, що забезпечує безперервність виробничих і обслуговуючих процесів. Завдяки налагодженій роботі персоналу заклад підтримує високі стандарти якості, відповідаючи очікуванням своїх клієнтів.

На рисунку 2.2 наведено організаційну структуру ресторану, яка відображає ключові посади та їхні взаємозв'язки.



Рис. 2.2 – Організаційна структура управління у ресторані «Дубай»

Розроблено автором

Аналізуючи організаційну структуру ресторану «Дубай», можна зробити кілька ключових висновків:

1. Структура управління має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чітку ієрархію та розподіл повноважень між підрозділами. На чолі організації стоїть директор, який здійснює загальне керівництво та координацію роботи всіх відділів.

2. В закладі виділено п'ять основних функціональних підрозділів:

- адміністрація, що відповідає за операційне управління;
- бухгалтерія та маркетинговий відділ, які забезпечують фінансовий облік та просування;
- відділ закупівель разом зі складським господарством, що відповідають за логістику;
- матеріально-технічна та інженерно-технічна служби, які підтримують інфраструктуру;
- виробничий відділ, що забезпечує основну діяльність закладу.

Особливу увагу приділено структуризації виробничого процесу, де запроваджено чітку градацію кухарів за розрядами (3-го, 4-го та 5-го розряду) під керівництвом шеф-кухарів, що свідчить про високі стандарти якості та професіоналізм закладу.

Адміністративний відділ має розгалужену структуру з чіткою ієрархією: менеджер – адміністратор – старші офіціанти – офіціанти – бармени – прибиральники [3]. Це забезпечує ефективне управління персоналом та якісне обслуговування гостей.

Така організаційна структура є добре збалансованою та відповідає потребам сучасного ресторанного закладу, забезпечуючи ефективне управління всіма бізнес-процесами та високу якість обслуговування клієнтів.

У ресторані «Дубай» виробничі приміщення організовані відповідно до технологічних процесів і забезпечують зручність роботи персоналу та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Кожен цех виконує свою специфічну функцію, що сприяє злагодженій роботі закладу (табл. 2.3).

Як видно з таблиці 2.3, загальна площа виробничих приміщень у закладі «Дубай» становить 60,20 м² і включає спеціалізовані зони, такі як: овочевий, м'ясо-рибний, гарячий та холодний цехи, а також мийну кухонного посуду.

Виробничі приміщення ресторану «Дубай» організовані таким чином, щоб забезпечити раціональне використання площі та оптимізацію всіх технологічних процесів [2]. Розподіл функцій між цехами дозволяє ефективно виконувати різні етапи приготування страв, дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Таблиця 2.3 – Характеристика виробничих приміщень у ресторані «Дубай»

Приміщення	Площа (м ²)	Призначення	Оснащення
Овочевий цех	13,20	Обробка овочів, підготовка продуктів для приготування страв	Робочі столи, овочерізки, ножі, контейнери для зберігання
М'ясо-рибний цех	8,70	Обробка м'яса та риби	М'ясорубки, ножі, обробні дошки, холодильники
Гарячий цех	25,20	Приготування гарячих страв	Плити, пароконвектомати, каструлі, пароварки, сковорідки
Холодний цех	8,10	Підготовка закусок, салатів, десертів	Холодильники, робочі столи, інвентар для нарізання, міксери
Мийна кухонного посуду	5,00	Миття кухонного інвентарю та посуду	Посудомийні машини, раковини, стелажі для сушіння

Розроблено автором за даними [3]

Технологічний процес у ресторані «Дубай» організований для забезпечення послідовності всіх етапів виробництва — від заготівлі продуктів до подачі страв. У таблиці 2.4 наведено етапи процесу, цехи, обладнання та кінцеву продукцію.

Етап технологічного процесу	Діяльність	Цех	Обладнання та інвентар	Продукція
Заготівля продуктів	Приймання та перевірка якості сировини	Складські приміщення	Ваги, холодильні та морозильні камери	Продукти, готові до подальшої обробки
Первинна обробка	Очищення, миття, нарізання овочів, обробка м'яса та риби	Овочевий цех, м'ясо-рибний цех	Овочерізки, м'ясорубки, ножі, обробні дошки	Очищені овочі, підготовлене м'ясо та риба
Маринування	Замочування м'яса, риби в маринадах	Приміщення для маринації	Контейнери для маринаду, інвентар для змішування	Мариноване м'ясо, риба для подальшої теплової обробки

Теплова обробка	Смаження, запікання, варіння, приготування на грилі	Гарячий цех	Плити, пароконвектомати, пароварки, гриль	Готові гарячі страви: люля-кебаб, шашлики, стейки ³²
Підготовка холодних страв	Приготування салатів, закусок, десертів	Холодний цех	Робочі столи, міксери, ножі, холодильники	Салати, холодні закуски, десерти
Оформлення страв	Декорування, сервірування перед подачею	Гарячий, холодний цех	Столовий посуд, сервірувальні набори	Естетично оформлені страви, готові до подачі
Зберігання залишків	Упаковка та зберігання напівфабрикатів чи залишків готових страв	Складські приміщення	Морозильні шафи, контейнери для зберігання	Залишки продукції, готові для повторного використання
Миття інвентарю	Миття посуду, інвентарю	Мийна зона	Посудомийні машини, стелажі для сушіння	Чистий посуд та інвентар для подальшого використання

Розроблено автором за даними [2]

Як видно з таблиці 2.4, технологічний процес у ресторані «Дубай» охоплює всі ключові етапи виробництва – від заготівлі продуктів до подачі готових страв. Кожен етап процесу чітко прив'язаний до відповідного цеху, що забезпечує спеціалізацію виробничих приміщень і підвищує ефективність роботи персоналу. Використання сучасного обладнання та інвентарю сприяє дотриманню високих стандартів якості продукції, а організація зон для зберігання, обробки та миття дозволяє підтримувати санітарно-гігієнічні вимоги на кожному етапі. Такий підхід забезпечує безперебійність технологічного циклу та задоволення потреб клієнтів.

Управління якістю продукції в ресторані «Дубай» є одним із ключових аспектів діяльності закладу, спрямованим на забезпечення високих стандартів обслуговування та задоволення клієнтів. Рисунок 2.3 демонструє основні етапи та елементи системи управління якістю, починаючи з контролю сировини і закінчуючи аналізом зворотного зв'язку від клієнтів для подальшого вдосконалення процесів.



Рис. 2.3 – Схема управління якістю продукції в ресторані «Дубай»

Розроблено автором

Таким чином, рисунок 2.3 демонструє поетапну систему управління якістю продукції в закладі «Дубай», яка забезпечує високий рівень обслуговування та відповідність готової продукції стандартам:

1. вхідний контроль сировини: перевірка якості постачання продуктів, включаючи оцінку їхньої свіжості, сертифікації та відповідності вимогам ресторану;

2. контроль у процесі приготування: дотримання технологічних карт, стандартів приготування страв і температурних режимів, що забезпечує стабільність результату;

3. контроль готової продукції: перевірка якості страв перед подачею, включаючи їх зовнішній вигляд, смак і відповідність рецептурі;

4. дотримання санітарно-гігієнічних норм: регулярна санітарна обробка приміщень, дотримання правил гігієни персоналом та використання чистого інвентарю;

5. зворотний зв'язок від споживачів: аналіз відгуків клієнтів для виявлення можливих недоліків та вдосконалення роботи ресторану;

6. вдосконалення системи якості: постійне навчання персоналу, модернізація обладнання та впровадження нових стандартів для покращення якості продукції.

Ця послідовність дозволяє ресторану дотримуватися високих стандартів якості, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів і підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

У результаті, ресторан «Дубай» — сучасний заклад у центрі Києва, що спеціалізується на стравах східної кухні, зокрема ліванської та сирійської. Пропонує доставку страв, послуги караоке й забезпечує високу якість продукції завдяки сучасному обладнанню та організованим технологічним процесам.

2.2. Дослідження та комплексна оцінка системи управління персоналом у ресторані «Дубай»

Ефективність роботи ресторану значною мірою залежить від правильно організованої системи управління персоналом, яка впливає на якість обслуговування, продуктивність праці та загальну репутацію закладу.

Виходячи з цього, слід дослідити основні аспекти системи управління персоналом ресторану «Дубай», зокрема: систему мотивації працівників, методи навчання та професійного розвитку, а також підходи до оцінки їхньої ефективності. Важливо проаналізувати проблеми, що виникають у процесі управління персоналом, і оцінити їхній вплив на ефективність діяльності закладу.

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності ресторану «Дубай». У закладі використовуються матеріальні методи: премії, бонуси та нематеріальні методи: визнання, розвиток, комфортні умови праці (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Система мотивації працівників у закладі «Дубай»

Розроблено автором

Аналізуючи систему мотивації працівників у ресторані «Дубай», можна виділити ключові елементи, які забезпечують комплексне стимулювання персоналу:

1. фінансове заохочення: грошові бонуси мотивують працівників до досягнення високих результатів, особливо в періоди інтенсивної роботи чи за особливі досягнення;

2. розвиток професійних навичок: регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації сприяють зростанню професійності працівників та їхній зацікавленості у тривалій співпраці;

3. визнання та кар'єрний ріст: нагородження та можливість професійного зростання мотивують працівників працювати якісно та прагнути до розвитку;

4. згуртування команди: корпоративні заходи формують позитивний робочий клімат і сприяють ефективній співпраці між колегами.

Важливо відзначити, що заклад приділяє значну увагу формуванню корпоративної культури через командні заходи та публічне визнання досягнень працівників. Така багатовекторна система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й розвитку лояльності персоналу та створенню позитивної робочої атмосфери.

Управлінські рішення, що стосуються організації роботи ресторану «Дубай» наведено у Додатку Б.

У ресторані «Дубай» розвиток персоналу – це не просто тренінги, а інвестиція в якість. Майстер-класи, підвищення кваліфікації та програми навчання дають змогу команді не лише вдосконалювати свої навички, але й створювати нові стандарти сервісу (рис. 2.5).

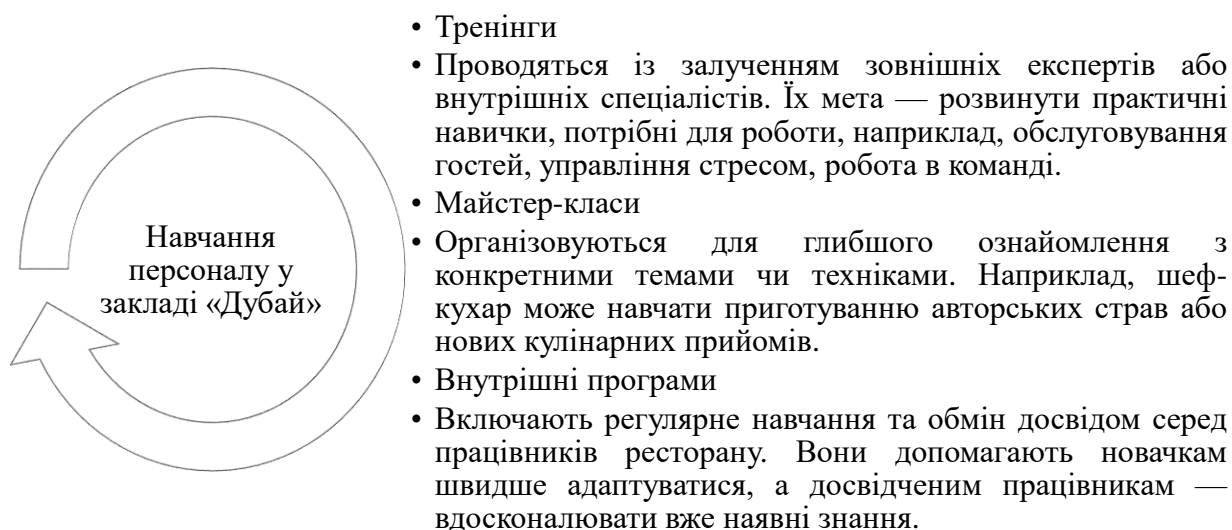


Рис. 2.5 – Система навчання та розвитку персоналу в ресторані «Дубай»

Розроблено автором

Аналізуючи систему навчання та розвитку персоналу в ресторані «Дубай», можна зробити висновок, що заклад впроваджує комплексний підхід до професійного зростання працівників.

Особливої уваги заслуговує поєднання трьох ключових напрямів:

– тренінгів із залученням як зовнішніх, так і внутрішніх експертів, що розвивають практичні навички;

– майстер-класів для поглибленого вивчення специфічних технік та методів роботи;

– внутрішніх програм, які забезпечують обмін досвідом між працівниками різного рівня.

Така багаторівнева система навчання не лише підвищує кваліфікацію персоналу, але й сприяє формуванню унікальних стандартів сервісу, що позитивно впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу в цілому.

Варто зазначити, що ефективне управління персоналом неможливе без регулярної оцінки його роботи. Методи контролю та аналізу результатів праці дозволяють не лише забезпечити відповідність стандартам, але й виявити шляхи для подальшого вдосконалення якості роботи та досягнення цілей закладу.

Для забезпечення високої якості роботи персоналу в ресторані «Дубай» застосовуються різні методи оцінки ефективності, які спрямовані на контроль результатів праці, виявлення проблемних зон і підвищення продуктивності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Методи оцінки ефективності роботи персоналу у ресторані «Дубай»

№	Метод оцінки	Характеристика	Переваги
1	Постановка КРІ	Встановлення ключових показників для кожної посади, наприклад, середній чек, швидкість обслуговування	Дозволяє чітко вимірювати результати роботи кожного працівника
2	Регулярні спостереження	Менеджери спостерігають за дотриманням стандартів обслуговування та взаємодією з клієнтами	Забезпечує своєчасне виявлення недоліків у роботі персоналу
3	Опитування клієнтів	Збір зворотного зв'язку через анкети або QR-коди	Дозволяє оцінити якість роботи з точки зору клієнта
4	Атестації та тестування	Періодична перевірка знань стандартів, меню та санітарних вимог	Підтримує відповідність професійним стандартам
5	Аналіз показників роботи закладу	Оцінка фінансових і операційних показників, таких як виручка, кількість клієнтів тощо	Дає змогу оцінити загальну ефективність роботи всього персоналу
6	Використання систем мотивації	Заохочення на основі результатів роботи (премії, визнання)	Підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів

Розроблено автором

Отже, методи оцінки ефективності персоналу в ресторані «Дубай» базуються на кількісних і якісних підходах, що забезпечує всебічний аналіз. Регулярні спостереження допомагають виявляти недоліки, наприклад, у разі порушення етикету офіціантами, менеджер проводить індивідуальні бесіди. Опитування клієнтів через QR-коди дозволяє визначити сильні та слабкі сторони обслуговування.

Атестації перевіряють професійні навички: кухарів тестують на швидкість і якість приготування страв, а офіціантів — на знання меню. Аналіз фінансових показників, таких як зростання середнього чека до 20 000 грн, свідчить про ефективність персоналу. Система мотивації, наприклад, звання «Працівник місяця» з бонусом, стимулює співробітників досягати високих результатів.

Такий підхід сприяє підтриманню якості послуг та конкурентоспроможності ресторану.

Незважаючи на високі стандарти обслуговування, у ресторані «Дубай» можуть виникати труднощі, пов'язані з управлінням персоналом, до яких можна віднести:

1. плинність кадрів – у ресторанному бізнесі плинність персоналу може сягати 60% , що викликає потребу в постійному навчанні нових працівників, знижує якість обслуговування та збільшує витрати;

2. нестача мотивації – відсутність ефективної системи стимулювання (матеріального і нематеріального) може знижувати продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та підвищувати плинність кадрів;

3. недостатнє навчання та розвиток – відсутність регулярних тренінгів знижує професійний рівень персоналу, негативно впливаючи на якість послуг і залученість працівників.

Ці проблеми потребують комплексного підходу для їх ефективного вирішення. Важливо враховувати як індивідуальні потреби працівників, так і загальні цілі ресторану, забезпечуючи баланс між мотивацією, навчанням і стабільністю команди.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу ресторану «Дубай» на ринку ресторанного господарства у м. Київ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ресторанного господарства у місті Києві особливої актуальності набуває питання стратегічного аналізу конкурентного потенціалу закладів ресторанного господарства. Оцінка конкурентних переваг та визначення ринкової позиції є ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку та успішної діяльності ресторанного бізнесу.

На ринку закладів східної кухні в Києві ресторан «Дубай» має кількох основних конкурентів. Серед них вирізняється ресторан «Shah-Plov», розташований у центральній частині міста, який спеціалізується на стравах азербайджанської та узбецької кухонь [18].

Іншим вагомим конкурентом є мережа «Shashlikyan», представлена 11 закладами по всьому місту, що пропонує страви вірменської кухні з акцентом на м'ясних стравах, приготованих на відкритому вогні. Всі згадані заклади мають схожий асортимент у своєму меню, що створює умови для прямої конкуренції [19].

Для визначення конкурентної позиції ресторану «Дубай» було проведено порівняльний аналіз із основними конкурентами за ключовими показниками, результати якого наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз ресторану «Дубай» та його конкурентів

Ключові показники	Ресторан «Дубай»	Ресторан «Shah-Plov»	Мережа «Shashlikyan»
Розташування	Центр міста (вул. Велика Васильківська, 1-3/2)	Центр міста (вул. Велика Васильківська, 44)	11 закладів у різних районах міста
Кількість закладів	1	1	11
Спеціалізація	Ліванська та сирійська кухня	Азербайджанська та узбецька кухня	Вірменська кухня
Асортимент	Різноманітні страви східної кухні, включаючи м'ясні та вегетаріанські страви	Плов, шашлик, страви на мангалі	М'ясні страви на відкритому вогні, шашлик
Цінова політика	Середній ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент

Продовження табл. 2.6

Рівень обслуговування	Високий, з акцентом на якість та гостинність	Високий, з традиційною східною гостинністю	Середній, орієнтований на швидке обслуговування
Додаткові послуги	Доставка, караоке, кальян	Організація банкетів, жива музика	Доставка, можливість замовлення на винос
Час роботи	10:00 – 23:00	11:00 – 23:00	10:00 – 22:00
Спеціальні пропозиції	Бізнес-ланчі, знижки на караоке у будні дні	Комплексні обіди, знижки на банкетні замовлення	Акції на доставку, знижки для постійних клієнтів

Розроблено автором за даними [18; 19]

Виходячи з проведеного конкурентного аналізу, варто зауважити, що заклад «Дубай» має ряд конкурентних переваг, а саме [2]:

- вигідне розташування в центрі міста, що забезпечує високу прохідність;
- широкий асортимент страв східної кухні, який задовольняє смаки різноманітної аудиторії;
- додаткові послуги (караоке, кальян), що створюють унікальну атмосферу та залучають клієнтів для вечірнього відпочинку;
- високий рівень обслуговування, який сприяє формуванню лояльності клієнтів.

Водночас ресторану варто врахувати такі аспекти, що потребують покращення:

- обмеження масштабності через наявність лише одного закладу;
- сильна конкуренція з мережевими ресторанами, як «Shashlikyan», що має ширше охоплення.

Порівняльний аналіз цінової політики конкурентів східної кухні закладу «Дубай» в Києві наведено у Додатку Б.

Для посилення своїх позицій на ринку доцільно розглянути відкриття нових локацій та впровадження додаткових акцій і пропозицій. Це дозволить «Дубаю» зміцнити конкурентні переваги та збільшити свою частку на ринку.

Для більш глибокого розуміння конкурентного середовища ресторану «Дубай» доцільно провести конкурентний аналіз п'яти сил за моделлю М.

Портера. Цей метод дозволяє оцінити ключові фактори, які впливають на конкурентну позицію закладу: рівень конкуренції в галузі: визначити інтенсивність суперництва між існуючими закладами;

1. загроза нових гравців: оцінити можливість виходу на ринок нових конкурентів;

2. вплив постачальників: проаналізувати залежність від постачальників продуктів та обладнання;

3. вплив споживачів: визначити ступінь впливу клієнтів на ціноутворення та послуги;

4. загроза заміників: оцінити ризики, пов'язані з альтернативними варіантами (фастфуд, доставка тощо).

У таблиці 2.7 наведено конкурентний аналіз ресторану «Дубай» за методом М. Портера з оцінкою впливу: 1 – 2 бали – слабкий, 3 – 4 – середній, 5 – сильний.

Таблиця 2.7 – Конкурентний аналіз ресторану «Дубай» за методом М. Портера

Фактор	Опис	Вплив на ресторан «Дубай»	Оцінка впливу (1–5)
Рівень конкуренції в галузі	Висока конкуренція серед закладів східної кухні (наприклад, «Shah-Plov», «Shashlikyan»)	Сильний тиск на збереження клієнтів та вдосконалення сервісу	5
Загроза нових гравців	Низький бар'єр входу для нових закладів	Ризик втрати частки ринку через вихід нових конкурентів	4
Вплив постачальників	Залежність від імпорту специфічних продуктів	Потенційне зростання витрат через коливання цін	3
Вплив споживачів	Клієнти мають широкий вибір серед схожих закладів	Необхідність акцій та послуг для залучення клієнтів	4
Загроза заміників	Популярність швидкого харчування та доставки їжі	Конкуренція зі службами доставки та фастфудом	5

Розроблено автором за даними [2; 18; 19]

Оцінка конкурентного потенціалу ресторану «Дубай» за методом п'яти сил М. Портера демонструє ключові виклики та можливості для посилення його ринкових позицій.

1. Рівень конкуренції в галузі (5 балів): висока конкуренція змушує ресторан «Дубай» вдосконалювати сервіс і асортимент для збереження клієнтів;

2. Загроза нових гравців (4 бали): низький бар'єр для входу на ринок створює ризик появи нових конкурентів, які можуть зайняти частку ринку;

3. Вплив постачальників (3 бали): залежність від імпорту специфічних продуктів може спричиняти коливання цін, що впливає на загальну вартість меню. Це вимагає пошуку стабільних і надійних постачальників.

4. Вплив споживачів (4 бали): клієнти мають широкий вибір закладів, тому важливо впроваджувати акції, програми лояльності та підтримувати високий рівень обслуговування для залучення та утримання гостей.

5. Загроза заміників (5 балів): популярність фастфуду й доставки їжі створює серйозну конкуренцію. Ресторану необхідно активно розвивати власну доставку та робити акцент на унікальність страв і сервісу.

Ресторан «Дубай» стикається з високою конкуренцією і загрозою заміників, тому необхідно покращити сервіс, стабілізувати постачання та розвивати унікальні пропозиції.

Оцінка конкурентного потенціалу ресторану «Дубай» за методом М. Портера демонструє ключові виклики та можливості для посилення його ринкових позицій. Також доцільно провести SWOT-аналіз, щоб детально оцінити сильні та слабкі сторони закладу, а також зовнішні можливості й загрози (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ресторану «Дубай»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> – Вигідне розташування у центрі міста – Високий рівень обслуговування – Широкий асортимент страв східної кухні – Наявність додаткових послуг: караоке, кальян, доставка 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока плинність кадрів, що призводить до додаткових витрат – Недостатньо ефективна система мотивації персоналу – Недостатня регулярність тренінгів та програм розвитку
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження сучасних методів управління персоналом – Розробка програм мотивації для зменшення плинності кадрів – Розширення системи навчання для підвищення залученості працівників 	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив війни на економіку та зниження купівельної спроможності – Висока конкуренція серед схожих закладів – Загроза нових гравців на ринку – Зростання популярності фастфуду

Розроблено автором

SWOT-аналіз ресторану «Дубай» показав, що заклад має значні переваги, серед яких вигідне розташування в центрі міста, широкий асортимент страв східної кухні та високий рівень обслуговування. Крім того, наявність додаткових послуг, таких як караоке, кальян і доставка, робить ресторан привабливим для різноманітної аудиторії. Ці сильні сторони формують конкурентну перевагу закладу на ринку ресторанного господарства Києва.

Проте ресторан стикається зі значними викликами, такими як висока плинність кадрів, недостатня система мотивації персоналу та брак регулярних тренінгів. Ці слабкі сторони впливають на якість обслуговування та ефективність роботи персоналу. Крім того, зовнішні загрози, такі як вплив війни, висока конкуренція та популярність фастфуду, вимагають адаптації та стратегічного підходу.

Ресторан має перспективи для покращення, серед яких впровадження сучасних методів управління персоналом, розробка програм мотивації та розширення системи навчання. Використання цих можливостей дозволить «Дубаю» підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток у складних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ДУБАЙ» У М. КИЇВ

3.1. Розробка рекомендацій з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай»

Дослідження системи управління персоналом у ресторані «Дубай» виявило ключові виклики, пов'язані з кадровою політикою та мотивацією працівників. Попри високі стандарти сервісу, ресторан зіштовхується з проблемою плинності кадрів, яка є типовою для галузі та може досягати 60%. Це створює додаткові витрати через постійне навчання нових працівників та впливає на якість обслуговування.

Для розробки рішень важливо розглянути основні фактори плинності кадрів (рис. 3.1) та вдосконалити систему мотивації, яка сприятиме підвищенню



стабільності команди та її продуктивності.

Рис. 3.1 – Основні причини плинності кадрів у ресторані «Дубай»

Розроблено автором

Виходячи з рисунку 3.1, можна виділити основні причини плинності кадрів у ресторані «Дубай»:

1. недостатня оплата праці: рівень заробітної плати у ресторані може не відповідати очікуванням працівників, що спонукає їх шукати вигідніші пропозиції в інших закладах;

2. обмеженість або відсутність кар'єрного росту: у закладі обмежені можливості для професійного розвитку, що знижує мотивацію персоналу залишатися на роботі тривалий час;

3. незадовільні умови праці: ненормований робочий графік, високий рівень фізичного та емоційного навантаження можуть призводити до вигорання персоналу та їхнього бажання змінити місце роботи;

4. відсутність винагороди чи визнання: невизнання досягнень працівників та відсутність системи заохочень, наприклад премій чи публічного визнання, знижують рівень задоволеності роботою;

5. конфлікти всередині колективу: негативний стиль керівництва або недостатня командна згуртованість у колективі можуть стати додатковим фактором звільнення працівників.

Оптимізація кадрової політики є ключовим фактором для зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та ефективності роботи персоналу ресторану «Дубай». Розуміння потреб працівників, впровадження сучасних підходів до мотивації та управління є важливим кроком для зміцнення лояльності команди, підвищення її продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів.

На рисунку 3.2 наведено основні рекомендації, спрямовані на вдосконалення кадрової політики ресторану «Дубай». Вони враховують індивідуальні потреби персоналу, соціальні аспекти, механізми зворотного зв'язку та ефективну систему мотивації, яка сприяє зростанню задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів.

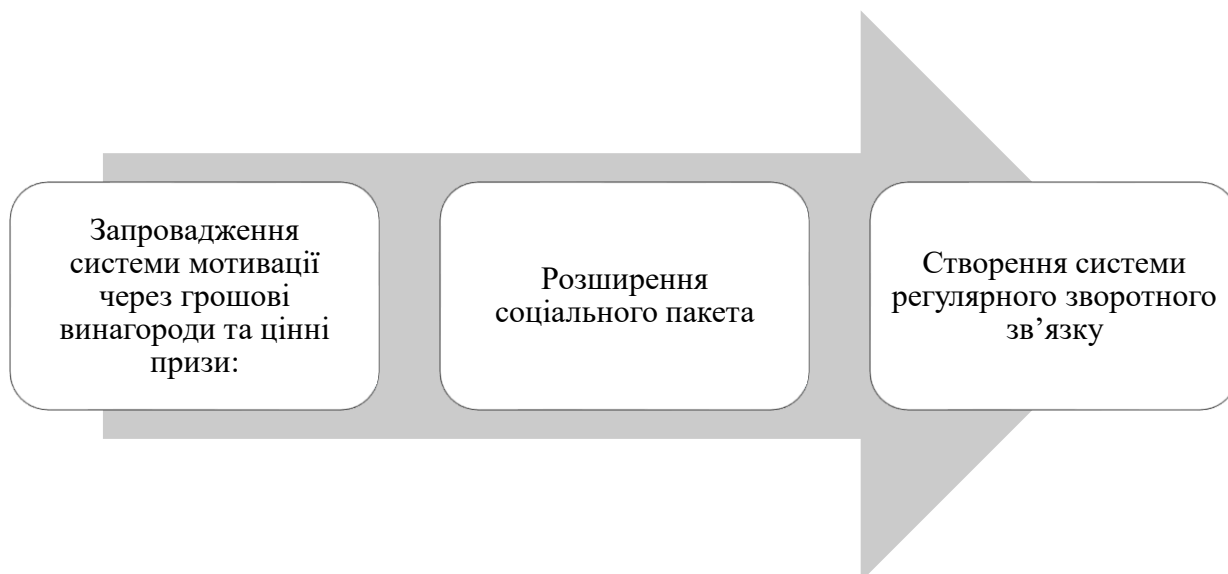


Рис. 3.2 – Рекомендації з оптимізації кадрової політики та системи мотивації ресторану «Дубай»

Розроблено автором

На рисунку 3.2 подано три основні рекомендації для вдосконалення кадрової політики та мотивації персоналу ресторану «Дубай», які спрямовані на підвищення заохочення, покращення умов праці та зміцнення зворотного зв'язку:

1. Запровадження системи мотивації через грошові винагороди та цінні призи: механізм передбачає надання грошових премій у розмірі 2 000 – 5 000 грн або цінних призів (техніка, подарункові сертифікати тощо) за виконання планових показників. Це стимулює працівників досягати високих результатів та залишатися в команді.

2. Розширення соціального пакета: включення до соціального пакета додаткових переваг, таких як: знижки на харчування для працівників та їхніх сімей, компенсація транспортних витрат або часткове медичне страхування, сприяє підвищенню лояльності персоналу.

3. Створення системи регулярного зворотного зв'язку: регулярне опитування працівників щодо їхніх потреб та очікувань дозволяє виявляти проблемні аспекти в роботі колективу та своєчасно реагувати на них [8]. Це підвищує довіру між працівниками та керівництвом.

Запропоновані рекомендації з оптимізації кадрової політики та системи мотивації закладу «Дубай» спрямовані на покращення умов праці, зниження плинності кадрів та підвищення мотивації персоналу. Їх реалізація дозволить створити сприятливе робоче середовище, сприяти професійному розвитку працівників та забезпечити стабільний розвиток закладу.

Також варто зазначити, що впровадження таких заходів сприятиме зміцненню командного духу. Покращення кадрової політики позитивно вплине на імідж закладу, що допоможе залучати кваліфікованих працівників у майбутньому.

Після аналізу кадрової політики ресторану «Дубай» у таблиці 3.1 представлено заходи оптимізації, їх очікувані результати, витрати та прогнозовану економічну ефективність. Це дозволяє оцінити доцільність запропонованих змін.

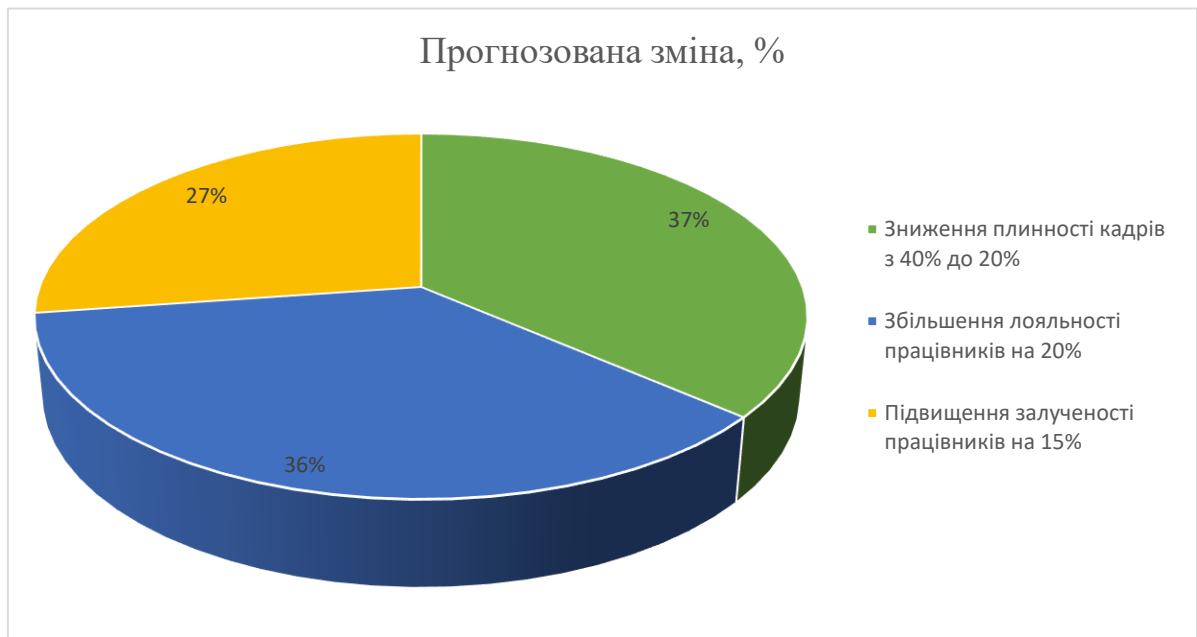
Таблиця 3.1 – Прогнозований ефект від заходів з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай»

Рекомендація	Мета	Очікуваний результат	До впровадження	Після впровадження	Прогнозова на зміна
Запровадження системи мотивації через грошові винагороди та цінні призи	Зменшення плинності кадрів через стимулювання працівників	Зниження плинності кадрів на 10 – 15 %; підвищення продуктивності	Рівень плинності : 40 %	Рівень плинності: 20 %	Зменшення кількості звільнень на 4 – 5 осіб щорічно
Розширення соціального пакета	Надання додаткових пільг для підвищення лояльності працівників	Підвищення задоволеності та утримання працівників	Базовий соціальний пакет	Додано медичне страхування та компенсацію транспорту	Збільшення лояльності працівників на 20%
Створення системи регулярного зворотного зв'язку	Виявлення проблем і задоволення потреб працівників вчасно	Збільшення залученості працівників; зниження конфліктів	Відсутній систематичний зворотний зв'язок	Введено щомісячні опитування та зустрічі	Підвищення рівня залученості працівників на 15 %

Розроблено автором

Далі на рисунку 3.3 зображено прогнозовані результати впровадження заходів з оптимізації кадрової політики, включаючи зниження плинності кадрів,

підвищення лояльності та залученості працівників, що сприятиме загальній



ефективності роботи ресторану.

Рис. 3.3 – Прогнозовані результати заходів з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай»

Розроблено автором

Виходячи з даних таблиці 3.1 та рисунку 3.3, впровадження заходів з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай» матиме суттєвий вплив на показники плинності кадрів та фінансові результати. Очікується, що рівень плинності знизиться з 40 % до 20 %, що дозволить скоротити кількість звільнень з 9,2 до 4,6 осіб на рік. Це означає, що ресторан зможе утримати 4 – 5 працівників, які раніше звільнялися, забезпечуючи стабільність кадрового складу.

Зниження плинності напряму вплине на витрати, пов'язані з навчанням нових співробітників. До впровадження заходів ці витрати становили 92 тис. грн на рік, враховуючи середню вартість навчання одного працівника у 10 тис. грн. Після реалізації заходів витрати скоротяться до 46 тис. грн на рік, забезпечуючи щорічну економію у 46 тис. грн.

Реалізація запропонованих заходів вимагатиме інвестицій у розмірі 20 тис. грн на рік. Витрати включають запровадження мотиваційних програм (10 тис. грн), розширення соціального пакета (7 тис. грн) та створення системи регулярного зворотного зв'язку (3 тис. грн). Попри ці витрати, чистий економічний ефект становитиме 26 тис. грн щорічно, що підтверджує доцільність таких заходів.

Окрім фінансової вигоди, очікується, що розширення соціального пакета сприятиме підвищенню лояльності працівників на 20 %, а створення системи зворотного зв'язку підвищить рівень залученості персоналу на 15 %. Таким чином, запропоновані заходи не лише зменшують витрати, а й створюють умови для довгострокової стабільності та продуктивності працівників ресторану.

Впровадження заходів з оптимізації кадрової політики ресторану «Дубай» дозволить суттєво скоротити плинність кадрів та зменшити витрати на навчання нових співробітників. Економічний ефект від запропонованих змін підвищить стабільність роботи персоналу та загальну ефективність ресторану.

3.2. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом в діяльність закладу ресторанного господарства «Дубай»

Проведений аналіз системи управління персоналом у закладі «Дубай» виявив недоліки у сфері професійного розвитку працівників. Брак систематичного навчання має негативний вплив на кваліфікацію персоналу та, відповідно, на якість обслуговування клієнтів.

Для вирішення проблеми недостатнього навчання та розвитку персоналу в ресторані «Дубай» пропонується впровадити онлайн-платформу для навчання офіціантів. Ця платформа стане інструментом підвищення професійного рівня персоналу завдяки доступу до актуальної інформації про меню, техніки обслуговування та тестування знань. У таблиці 3.2 наведено основні функції даної онлайн-платформи.

Таблиця 3.2 – Функції онлайн-платформи для навчання офіціантів ресторану «Дубай»

№	Функція	Опис
1	Детальний опис страв та напоїв	Включає інформацію про склад інгредієнтів, способи приготування та подачі кожної страви. Доповнено фотографіями та відео з демонстрацією ключових етапів приготування, щоб персонал краще розумів специфіку кожної позиції меню.
2	Визначення кулінарних термінів	Розділ із поясненням складних кулінарних назв, технік приготування та екзотичних інгредієнтів. Включає приклади використання кожного терміна у меню ресторану.
3	Рекомендації щодо поєднання страв і напоїв	Інтерактивний модуль із порадами про те, які вина, коктейлі чи напої краще підходять до певних страв. Включає пояснення, чому саме ці поєднання є ідеальними, та додаткові рекомендації для гостей з урахуванням їхніх уподобань.
4	Модуль тестування знань	Система перевірки знань через запитання та практичні завдання. Тести охоплюють складники страв, правила поєднання напоїв зі стравами. Є функція повторного проходження тестів для вдосконалення знань.
5	Доступ до матеріалів у зручний час	Платформа доступна 24/7, що дозволяє працівникам навчатися у будь-який час, зокрема під час перерв або у вихідні. Усі матеріали структуровані за розділами, що забезпечує швидкий доступ до потрібної інформації.
6	Відгуки та зворотний зв'язок	Можливість працівників залишати коментарі чи пропозиції щодо навчальних матеріалів. Це сприяє постійному вдосконаленню платформи та врахуванню потреб працівників у її оновленні.

Розроблено автором

Для розробки онлайн-платформи для навчання офіціантів ресторану «Дубай» необхідно залучити команду спеціалістів, включаючи веб-розробників для створення технічної частини платформи та дизайнерів для розробки зручного інтерфейсу.

Також важливо залучити досвідчених працівників ресторану, які мають глибокі знання приготування страв для створення якісного навчального контенту, які підготують навчальні матеріали:

- опис меню;
- кулінарних термінів;
- рекомендацій щодо поєднання страв і напоїв.

Важливо сформувати технічне завдання, що включатиме перелік функцій, вимоги до адаптивності платформи та можливості її регулярного оновлення. Окрім цього, слід передбачити ресурси для підтримки роботи платформи, таких як відповідальна команда чи окремий спеціаліст для моніторингу та оновлення контенту.

Для візуалізації процесу впровадження онлайн-платформи для навчання офіціантів у ресторані «Дубай» на рисунку 3.4 наведено основні етапи реалізації цього проєкту.

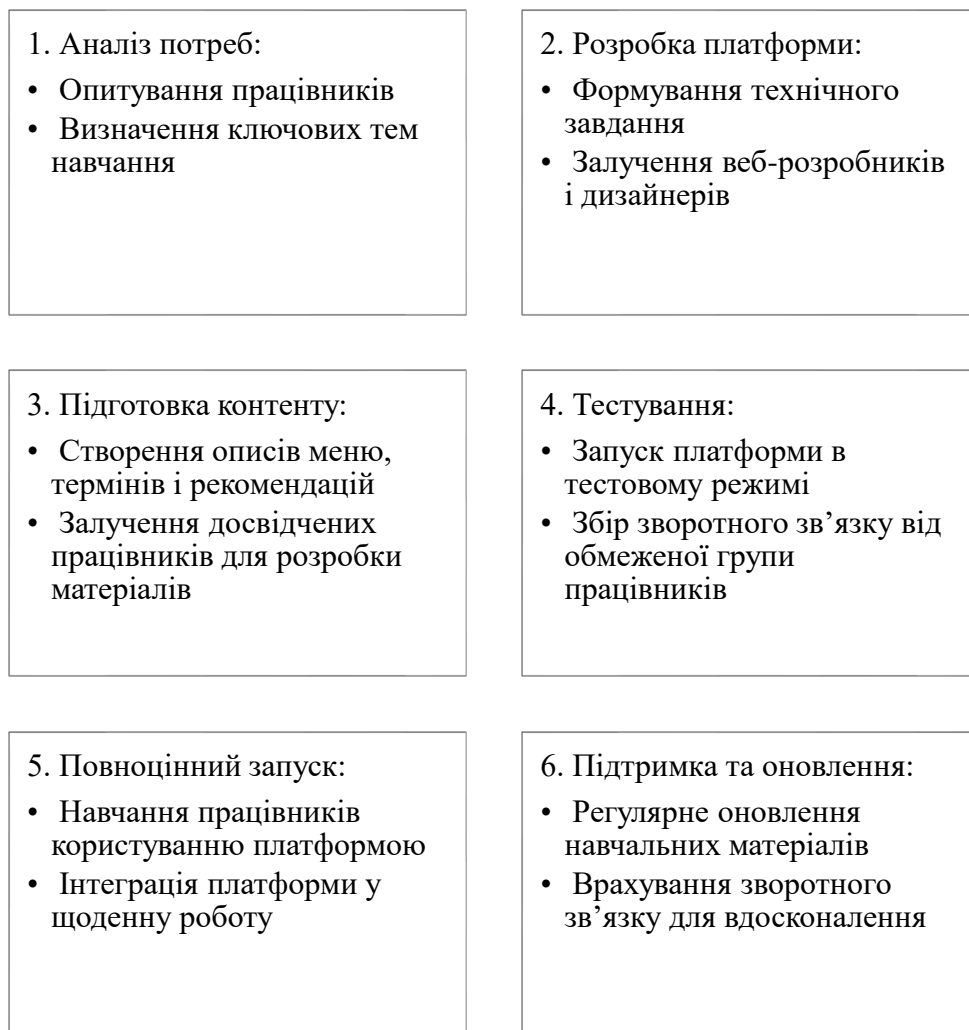


Рис. 3.4 – Етапи розробки та впровадження онлайн-платформи для навчання офіціантів ресторану «Дубай»

Розроблено автором

У результаті, даний процес на рисунку 3.4 демонструє логічну послідовність дій, необхідних для успішного запуску онлайн-платформи для навчання офіціантів ресторану «Дубай». Кожен етап є взаємопов'язаним і спрямованим на досягнення основної мети – забезпечення ефективного навчання персоналу.

Реалізація цього плану дозволить підвищити професійний рівень працівників, зменшити час адаптації нових співробітників і забезпечити високі стандарти обслуговування. Особливу увагу слід приділити етапам тестування платформи та врахуванню зворотного зв'язку для її вдосконалення.

Запропонована онлайн-платформа для навчання офіціантів ресторану «Дубай» є інноваційним рішенням, яке спрямоване на підвищення професійного рівня персоналу та якості обслуговування. Її реалізація забезпечить системний підхід до навчання працівників, сприятиме зростанню їхньої впевненості у взаємодії з клієнтами та допоможе досягти високих стандартів сервісу.

Основними перевагами впровадження даного проекту є:

- глибоке розуміння меню та напоїв завдяки доступу до детальної інформації;
- покращення навичок комунікації та рекомендацій клієнтам через тестування;
- зменшення часу адаптації нових працівників за допомогою структурованих навчальних матеріалів;
- створення умов для постійного розвитку та вдосконалення персоналу.

Також для впровадження онлайн-платформи навчання офіціантів ресторану «Дубай» було визначено основні витрати. У таблиці 3.3 наведено детальний розрахунок витрат на кожному етапі, від розробки платформи до її повноцінного запуску.

Таблиця 3.3 – Основні витрати на впровадження онлайн-платформи для навчання офіціантів ресторану «Дубай»

Етап впровадження	Опис витрат	Витрати, грн.
Розробка платформи	Створення функціоналу: реєстрація користувачів, доступ до матеріалів, аналітика успішності навчання. Залучення веб-розробника для розробки платформи.	35 000
Дизайн інтерфейсу	Розробка зручного, сучасного та естетичного вигляду платформи. Оптимізація для мобільних пристроїв та десктопів.	15 000
Підготовка контенту	Розробка навчальних матеріалів: опис страв та напоїв, визначення кулінарних термінів, рекомендації щодо поєднання страв і напоїв, відеоінструкції. Залучення досвідчених працівників.	8 000
Тестування платформи	Внутрішнє тестування: перевірка функціоналу, тестування різних сценаріїв навчання, збір зворотного зв'язку від невеликої групи персоналу.	-
Повноцінний запуск	Навчання працівників: проведення групових тренінгів із використання платформи, підготовка письмових та відеоінструкцій для працівників.	3 000
Загальна сума	-	61 000

Розроблено автором

Загальна сума витрат на розробку та впровадження онлайн-платформи для навчання персоналу ресторану «Дубай» становить 61 000 грн. Найбільша частина витрат припадає на створення функціоналу платформи, яке передбачає реєстрацію користувачів, доступ до матеріалів і аналітику навчання, та коштує 35 000 грн. Дизайн інтерфейсу, що включає розробку сучасного і зручного вигляду платформи, адаптованого для мобільних пристроїв і десктопів, оцінено в 15 000 грн.

Підготовка навчальних матеріалів, зокрема опису меню і т.д. потребує 8 000 грн. Цей етап також включає залучення досвідчених працівників для створення якісного контенту. Тестування платформи, яке проводиться внутрішніми ресурсами, не потребує додаткових витрат. Повноцінний запуск із

проведенням тренінгів та підготовкою інструкцій для працівників вимагає 3 000 грн.

Далі у таблиці 3.4 наведено прогнозований аналіз ключових показників роботи ресторану «Дубай» до та після впровадження онлайн-платформи для навчання персоналу, де продемонстровано очікуваний вплив запропонованих заходів на продуктивність працівників, рівень задоволеності клієнтів та економічні показники закладу.

Таблиця 3.4 – Прогнозований вплив впровадження онлайн-платформи на ключові показники роботи ресторану «Дубай»

№	Показник	Опис	До впровадження	Після впровадження	Зміни
1	Час адаптації працівників	Тривалість освоєння стандартів обслуговування новими працівниками	28 днів	21 день	Скорочення на 25 %
2	Якість виконання завдань	Відсоток правильно виконаних завдань під час роботи	85 %	95 %	Підвищення на 10 %
3	Рівень задоволеності клієнтів	Відсоток клієнтів, які залишають позитивні відгуки	78 %	88 %	Підвищення на 10 %
4	Кількість повторно обслуговуваних клієнтів	Клієнти, які повертаються у заклад протягом 3 місяців	50 %	60 %	Збільшення на 10 %
5	Продуктивність персоналу	Кількість обслуговуваних клієнтів за зміну	100 %	120 %	Зростання на 20 %
6	Витрати на навчання працівників	Сума, витрачена на навчання одного нового працівника	3,000 грн	2,500 грн	Економія 500 грн на одного працівника

Розроблено автором

На рисунку 3.5 наведено порівняльну стовпчикову діаграму, яка демонструє прогнозовані показники до і після впровадження онлайн-платформи для навчання. Діаграма відображає зміни в таких категоріях: час адаптації працівників, якість виконання завдань, рівень задоволеності клієнтів, частка повторно обслуговуваних клієнтів, продуктивність персоналу.

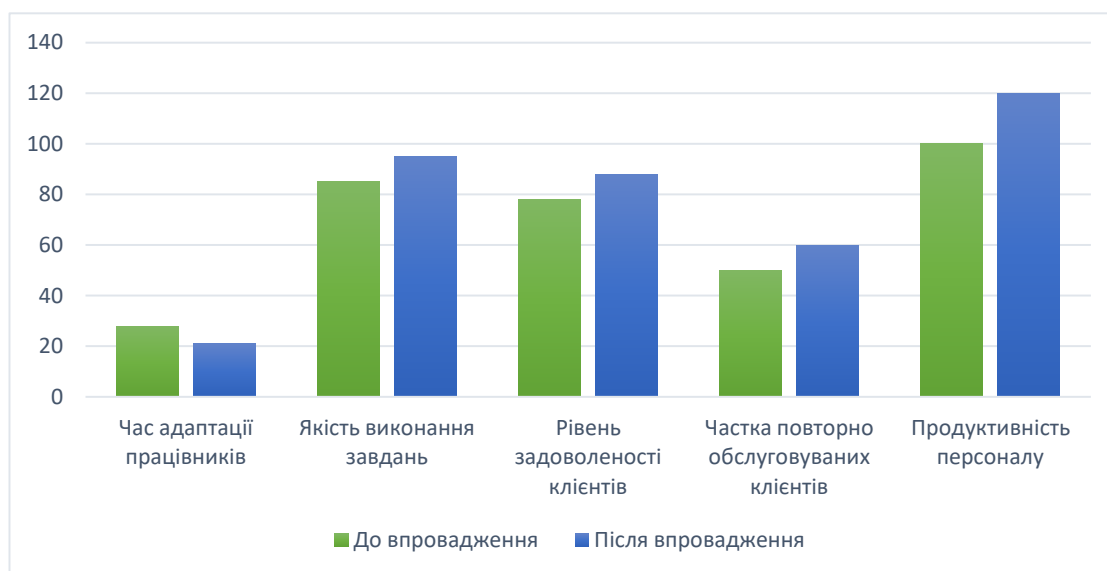


Рис. 3.5 – Прогнозовані показники ефективності до та після впровадження онлайн-платформи для навчання

Розроблено автором

Аналіз прогнозованих показників свідчить про очікуване суттєве покращення ефективності роботи ресторану «Дубай» після впровадження онлайн-платформи. Планується скорочення часу адаптації персоналу на 25% та економія 500 грн на навчанні кожного нового працівника. Прогнозується підвищення якості виконання завдань на 10%, що має забезпечити кращий рівень обслуговування.

Очікується позитивний вплив на клієнтський досвід: прогнозоване зростання рівня задоволеності на 10% (до 88%) та збільшення частки постійних клієнтів на 10 % (до 60%). Продуктивність персоналу планується підвищити на 20%, що вказує на потенціал оптимізації робочих процесів.

Порівняльна діаграма на рисунку 3.5 ілюструє прогнозоване покращення всіх ключових показників після впровадження платформи. Найбільш значні

позитивні зміни очікуються у сфері операційної ефективності та якості обслуговування, що обґрунтовує доцільність інвестицій у цифрову систему навчання для досягнення стратегічних цілей закладу.

Таким чином, впровадження онлайн-платформи стане важливим кроком для розвитку закладу ресторанного господарства «Дубай», забезпечуючи якісне обслуговування гостей і підвищуючи конкурентоспроможність закладу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було досягнуто мету роботи – розроблено рекомендації для удосконалення методів управління персоналом у закладі ресторанного господарства «Дубай». На основі проведеного аналізу вдалося досягти наступних результатів:

1. Проведено аналіз сучасного стану розвитку ресторанного бізнесу в Києві, який показав, що галузь залишається динамічною, адаптуючись до викликів, таких як війна, економічна нестабільність і зміни споживчих вподобань. Незважаючи на труднощі, спостерігається відновлення ринку, зростання кількості закладів, популяризація інноваційних форматів обслуговування.

2. Досліджено діяльність ресторану «Дубай», що підтвердила його конкурентоспроможність завдяки високим стандартам сервісу, автентичному меню та зручному розташуванню. Заклад пропонує широкий асортимент страв східної кухні, які відповідають традиційним рецептам і вподобанням гостей. Окрім цього, ресторан створює комфортну атмосферу завдяки професійному обслуговуванню та додатковим послугам, таким як караоке.

3. Проведено аналіз методів управління персоналом у ресторані «Дубай», де були виявлені проблеми, такі як: плинність кадрів, недостатній рівень навчання персоналу та мотивації, вказують на необхідність удосконалення системи управління персоналом.

4. Було запропоновано рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та мотивації, які включають впровадження сучасних систем заохочення: грошових премій, цінних призів, розширення соціального пакета та створення ефективної системи зворотного зв'язку. Також розроблено інноваційний проєкт – онлайн-платформа для навчання офіціантів, що забезпечить доступ до інформації про меню, рекомендацій з поєднання страв і напоїв, а також модуль тестування знань.

Реалізація цих заходів сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню якості обслуговування та стабільному розвитку ресторану «Дубай».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. 10 ключових трендів ресторанного бізнесу за підсумками 2023 року. URL: https://ua-retail.com/2024/01/10-klyuchovix-trendiv-restorannogo-biznesu-za-pidsumkami-2023-roku/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2024).
2. DUBAI Restaurant & Karaoke Bar. URL: https://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g294474-d14457402-Reviews-DUBAI_Restaurant_Karaoke_Bar-Kyiv.html (дата звернення: 25.12.2024).
3. Dubai Дубай. Ресторан Кальян-бар Караоке. URL: <https://lasoon.net/ukr/kyiv/restoran/dubaj> (дата звернення: 25.12.2024).
4. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojni?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2024).
5. Антошкова Н. А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. Трансформаційна економіка. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1> (дата звернення: 25.12.2024).
6. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234>.
7. Витяг з ЄДРПОУ. ФОП Алван Хасан Джебур Алван. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/64435143/ (дата звернення: 25.12.2024).
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 33–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_6 (дата звернення: 25.12.2024).
9. Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).
10. Гросул В. А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 1(49). – Т. 1. С. 143 – 149.

11. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення: 25.12.2024).

12. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).

13. Дубай, ресторан. Сайт Топ 20 (довідка та відгуки). URL: <https://top20.ua/kyiv/restoranyi-kafe-baryi/kafe-baryi-pitstserii/dubai-restoran.html> (дата звернення: 25.12.2024).

14. Інформація про заклад Dubai. URL: <https://smartinfo.com.ua/restaurants-dubai> (дата звернення: 25.12.2024).

15. Кукліна Т. С., Гурова Д. Д., Цвілий С. М., Журавльова С. М., Михайлик Д. П. Організація громадського харчування в сучасних умовах . Science and innovation of modern world. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2022. Pp. 447–453. URL: <https://sciconf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-innovationof-modern-world-28-30-09-2022-london-velikobritaniya-arhiv/> (дата звернення: 25.12.2024).

16. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. Сфера обслуговування. Вісник ХНТУ № 2(81), 2022. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25> (дата звернення: 25.12.2024).

17. Офіційна сторінка в Instagram ресторану «Дубай». URL: <https://www.instagram.com/dubaikyiv/> (дата звернення: 25.12.2024).

18. Офіційний сайт ресторану «Shah-Plov». URL: <http://shah-plov.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).

19. Офіційний сайт ресторану «Shashlikyan». URL: <https://shashlikyan.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).

20. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 7. С. 37 – 42.

21. Ресторан Dubai, меню. URL: <https://tomato.ua/ua/kyiv/restaurants/dubaivelykavasylykivska/menu> (дата звернення: 25.12.2024).

22. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2024).

23. Ринок HoReCa в Україні: регіональні тенденції в 2023 році. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-regionalnye-tendencii-v-2023-godu_1 (дата звернення: 25.12.2024).

24. Ринок HoReCa в Україні: у 2023 році кількість закладів скоротилася на 12,3%. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-v-2023-godu-kolichestvo-zavedenij-sokratilos-na-12-3> (дата звернення: 25.12.2024).

25. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 75 – 80. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2020 1 15> (дата звернення: 25.12.2024).

26. Терещук Н. В. Структура закладів ресторанного господарства. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні. 2023. URL: https://ksau.kherson.ua/files/konferencii/2023/04/zbir_tez_25_04_2023.pdf#page=110 (дата звернення: 25.12.2024).

27. У квітні 2024 року кількість кав'ярень в Україні зросла на 35%. Дослідження Poster. URL: <https://delo.ua/business/u-kvitni-2024-roku-kilkist-kavyaren-v-ukrayini-zroslo-na-35-432103/> (дата звернення: 25.12.2024).

28. УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК HORECA. ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ. URL: https://drive.google.com/file/d/13BljyT4-mrwmBaQxspatwXAVW_fk9QmH/view (дата звернення: 25.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Склад та характеристика приміщень для обслуговування у ресторані «Дубай»

Приміщення	Площа (м ²)	Призначення	Оснащення	Особливості
Торгова зала	120	Обслуговування гостей	Столи, стільці, декоративне освітлення, меню на столах	Простора зала, оформлена в стилі східного мінімалізму, комфортна місткість до 100 осіб
Караоке-зона	30	Проведення розважальних заходів	Караоке-система, звукове обладнання, мікрофони	Відокремлена зона для заходів, звукоізоляція для зручності гостей
Барна стійка	20	Подача напоїв	Барна стійка, кавомашина, холодильник, асортимент посуду	Доступна як для обслуговування зали, так і для гостей караоке-зони

Таблиця А.2 – Аналіз використання місткості зали та пропускної спроможності ресторану «Дубай»

Параметр	Опис
Кількість місць у залі	100 місць у просторій торговій залі, оформленій у стилі східного мінімалізму.
Пропускна спроможність (будні)	300 гостей за день завдяки трьом основним змінам і середній тривалості перебування гостей у 1 годину.
Пропускна спроможність (вихідні)	400 гостей за день через більший потік відвідувачів у вихідні та активне використання караоке-зони.
Середня тривалість перебування гостей	1 година, що дозволяє збільшити обертаність місць у пікові години.
Кількість обслуговуваних змін на день	4 зміни, включаючи ранкову, обідню, вечірню та пізню зміни.
Максимальна оборотність одного місця	4–5 разів на день, що відповідає оптимальним показникам для ресторанів такого класу.
Завантаженість працівників у будні дні	70–80%, що забезпечує якісне обслуговування без надмірного перевантаження персоналу.
Завантаженість працівників у вихідні	90%, особливо під час вечірніх змін, коли ресторан працює з найбільшою кількістю гостей.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Управлінські рішення в менеджменті ресторану «Дубай»

Категорія управлінського рішення	Опис	Очікуваний результат
Чітке визначення функцій	Чітке визначення функцій шеф-кухаря, адміністратора, офіціантів та барменів	Злагоджена робота команди, швидке виконання завдань на всіх етапах обслуговування
Впровадження сучасних технологій	Використання POS-систем, CRM-систем, програм для управління складом і замовленнями	Автоматизація процесів, зменшення похибок у роботі, підвищення швидкості обслуговування
Організація навчання персоналу	Проведення тренінгів для офіціантів, барменів і кухарів; майстер-класи з кулінарних технік	Підвищення кваліфікації персоналу, покращення якості обслуговування гостей
Забезпечення якісного зворотного зв'язку	Використання анкет, відгуків у соціальних мережах та систем збору даних клієнтів	Виявлення слабких місць, оновлення меню, підвищення рівня задоволеності гостей
Гнучка організація графіків роботи	Впровадження гнучких графіків з урахуванням пікових навантажень та потреб працівників	Зменшення перевантаження персоналу, забезпечення ефективної роботи у будь-який час

Таблиця Б.2 – Порівняльний аналіз цінової політики ресторанів східної кухні в Києві

Страва	Ресторан «Дубай»	Ресторан «Shah-Plov»	Мережа «Shashlikyan»	Середня ринкова ціна
Шашлик зі свинини	250 грн	270 грн	240 грн	253 грн
Люля-кебаб з яловичини	220 грн	230 грн	210 грн	220 грн
Плов узбецький	200 грн	220 грн	190 грн	203 грн
Хачапури по-аджарськи	180 грн	200 грн	170 грн	183 грн
Салат «Табуле»	150 грн	160 грн	140 грн	150 грн
Фірмовий шашлик (ваговий)	450 грн/кг	480 грн/кг	420 грн/кг	450 грн/кг
Мікс-гриль	499 грн	520 грн	480 грн	500 грн