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»	**«До захисту допущено»**
Декан факультету	Завідувач кафедри
_____ *Віта ЦИРУЛЬНІКОВА*	_____ *Лариса ШАРАН*
(підпис) (ім'я і прізвище)	(підпис) (ім'я і прізвище)
«___» _____ 2026 р.	«___» _____ 2026 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: *«Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану в умовах нестачі кадрів»*

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-1
Сюкало Дарія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник *Ткачук Юрій Михайлович* _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Олександра НЄМІРІЧ _____
(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.

Здобувачка_____
(підпис)

Київ – 2026 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* 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Сюкало Дарії Олександрівни
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи «*Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану в умовах нестачі кадрів»*
керівник роботи *Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н.*
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “*04*” *грудня* 2025 року № *967-КС*
2. Термін подання здобувачем роботи *26 січня 2026 року*
3. Вихідні дані до роботи удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу в умовах нестачі кадрів у ресторані «Криївка» м. Львів
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи ресторанного бізнесу м. Львова; Розділ 2 Характеристика ресторану « Криївка » ; Розділ 3 Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану « Криївка »; 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	*Ткачук Ю. М., доцент*	*4.12.25 р.*	*16.12.25 р.*
Розділ 2	*Ткачук Ю. М., доцент*	*17.12.25 р.*	*31.12.25 р.*
Розділ 3	*Ткачук Ю. М., доцент*	*01.01.26 р.*	*16.01.26 р.*

7. Дата видачі завдання *4 грудня 2025 року*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ М. ЛЬВОВА**	4.12-16.12.2025 р.	*Виконано*
2	**РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ « КРИЇВКА »**	17.12-31.12.2025 р.	*Виконано*
3	**РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ « КРИЇВКА »**	01.01-16.01.2026 р.	*Виконано*
4	**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ**	17.01-24.01.2026 р.	*Виконано*
5	**Подання кваліфікаційної роботи на кафедру**	26.01.2026 р.	*Виконано*

Здобувач _____ Дарія СЮКАЛО
(підпис)

Керівник роботи _____ Юрій ТКАЧУК
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувачки: Сюкало Дарії Олександрівни

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: ***«Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану в умовах нестачі кадрів»***

Керівник роботи: Ткачук Юрій Михайлович, к.т.н.

Дата захисту "……" лютого 2026 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» в умовах нестачі кадрів у сфері ресторанного господарства.

У роботі визначено сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності України, проаналізовано проблеми кадрового дефіциту, плинності працівників та зниження мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства. Окреслено особливості формування кадрової політики в межах мережевої структури управління та досліджено вплив людського капіталу на якість обслуговування і конкурентоспроможність підприємства.

Проведено аналіз організаційної структури ресторану, виробничої програми, показників використання персоналу та фінансово-економічних результатів діяльності за 2022–2024 роки. Виявлено основні проблеми у сфері управління персоналом, зокрема фрагментарність навчання, обмеженість матеріального стимулювання та ризики зростання плинності кадрів.

Запропоновано напрями удосконалення системи підготовки та мотивації працівників, що передбачають впровадження системної адаптаційної прогр. регулярного внутрішнього навчання, удосконалення преміювання та розвитку нематеріальних стимулів. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

засвідчує їх позитивний вплив на стабілізацію кадрового складу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій ресторану.

Ключові слова: ресторанне господарство, кадрова політика, мотивація персоналу, система підготовки, плинність кадрів, ефективність діяльності.

ABSTRACT

The thesis is devoted to defining the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the system of staff training and motivation at the restaurant “Kryivka” under conditions of labor shortages in the restaurant industry.

The study identifies current trends in the development of the hospitality industry in Ukraine and analyzes the problems of staff shortages, employee turnover, and declining motivation in restaurant enterprises. The peculiarities of forming personnel policy within a network-based management structure are outlined, and the impact of human capital on service quality and enterprise competitiveness is examined.

An analysis of the restaurant’s organizational structure, operational performance indicators, personnel utilization metrics, and financial and economic results for 2022–2024 was conducted. The main problems in personnel management were identified, including fragmented training, limited financial incentives, and the risk of increasing staff turnover.

Directions for improving the staff training and motivation system are proposed, including the introduction of a structured adaptation program, regular internal training, enhancement of the bonus system, and development of non-material incentives. The assessment of the expected effectiveness of the proposed measures confirms their positive impact on stabilizing the workforce, increasing labor productivity, and strengthening the restaurant’s competitive position.

Keywords: restaurant industry, personnel policy, staff motivation, training system, employee turnover, performance efficiency

ЗМІСТ

Вступ 7

Розділ 1 Стан та перспективи ресторанного бізнесу м. Львова 9

1.1 SWOT-аналіз підприємств ресторанного господарства м. Львова 9

1.2 Показники розвитку ресторанної сфери м. Львова у динаміці за 2021-2025 роки 13

1.3 Кадровий потенціал міста Львова 19

Висновки за розділом 1 22

Розділ 2 Характеристика ресторану «Криївка» 23

2.1 Загальна характеристика ресторану «Криївка» 23

2.2 Аналіз кадрової політики ресторану «Криївка» 28

2.4 Характеристика системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» 32

Висновок до розділом 2 35

Розділ 3 Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» 37

3.1 Удосконалення кадрової політики підприємств ресторанного господарства: світовий і вітчизняний досвід 37

3.2 Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» 39

3.3 Вплив удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу на результати діяльності ресторану «Криївка» 41

Висновки та пропозиції 45

Список використаної літератури та інтернет-ресурсів 47

ДОДАТКИ 51

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток ресторанного бізнесу України відбувається в умовах тривалої нестабільності ринку праці, зумовленої воєнними подіями, міграційними процесами та зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри. Для підприємства ресторанного господарства проблема нестачі персоналу поєднується з необхідністю підтримання стандартів сервісу міжнародних мереж, що посилює вимоги до системи підготовки та мотивації працівників. За таких умов ефективна кадрова політика стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності та конкурентоспроможності готелю.

Особливої актуальності набуває питання удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу , зокрема в ресторані «Криївка», який функціонує в туристично привабливому місті з високим рівнем сезонних коливань попиту та загостреною конкуренцією за трудові ресурси. Недостатній рівень професійного навчання, обмежені можливості кар'єрного зростання та невідповідність мотиваційних інструментів очікуванням працівників можуть негативно впливати на якість обслуговування й фінансові результати ресторану. У зв'язку з цим дослідження шляхів удосконалення підготовки та мотивації персоналу є практично значущим і своєчасним.

Мета дослідження – розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» в умовах нестачі кадрів.

Завдання дослідження:

- формування SWOT-аналізу підприємств ресторанного господарства м. Львова;
- дослідження показників розвитку ресторанного бізнесу м. Львова у динаміці за 2021-2025 роки;
- визначення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів як визначальний чинник стримування сталого розвитку ресторанного бізнесу м. Львова;
- характеристика ресторану;
- кадрова політика ;

- характеристика системи підготовки та мотивації персоналу ресторану;
- опис удосконалення кадрової політики підприємств ресторанного господарства: світовий і вітчизняний досвід;
- формування заходів удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка»;
- дослідження впливу удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу на результати діяльності ресторану «Криївка».

Об'єкт роботи – процес управління персоналом у підприємстві ресторанного господарства в умовах нестачі кадрів.

Предмет роботи – система підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та узагальнення для опрацювання наукових підходів до управління персоналом, статистичний і порівняльний аналіз для оцінки динаміки розвитку ресторанного бізнесу та кадрових показників, а також графічні методи для наочного подання результатів дослідження та інші.

Наукова новизна полягає в поглибленні підходів до удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану з урахуванням сучасних кадрових викликів і специфіки мережевого ресторанного бізнесу в умовах нестачі трудових ресурсів.

Практичне значення полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ресторану «Криївка» з метою підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності персоналу та покращення якості обслуговування гостей.'

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження були представлені.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 10 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 25 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ М. ЛЬВОВА

1.1 SWOT-аналіз підприємств ресторанного господарства м. Львова

Ресторанні підприємства Львова функціонують у середовищі, де попит значною мірою залежить від сезонності, подієвого календаря та загальної економічної ситуації. Місто зберігає привабливість як культурний і туристичний центр, тому для ресторанного бізнесу важливо не лише утримувати базовий рівень сервісу, а й постійно підсилювати власну ринкову позицію через чітке позиціювання та оновлення продукту.

Для детального аналізу ресторанних підприємств Львова проведено SWOT-аналіз як один із найбільш результативних інструментів стратегічного управління (табл. 1.1 та 1.2). Він дає змогу виявити конкурентні переваги, завдяки яким підприємство може відрізнятися від інших учасників ринку.

Таблиця 1.1 – SWOT-аналіз підприємств ресторанного господарства м. Львова (можливості)

	Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Характеристики зовнішнього середовища	Зручне територіальне розміщення поблизу туристичних маршрутів та центральних частин міста. Помірний рівень цін у порівнянні з частиною конкурентних закладів. Сформований імідж надійного закладу ресторанного господарства. Наявність власного сайту та онлайн-каналів комунікації. Сформована база постійних клієнтів. Можливість обслуговування організованих груп відвідувачів та проведення тематичних заходів у закладі.	Висока залежність попиту від туристичного сезону. Обмежені фінансові можливості для масштабного розвитку та розширення діяльності. Нестача кваліфікованого персоналу та плинність кадрів. Нерівномірна ефективність роботи працівників. Часткове зношення матеріально-технічної бази. Відсутність чітко виражених конкурентних переваг. Невідповідність рівня сервісу очікуванням окремих груп клієнтів. Низька інтенсивність рекламної діяльності. Недостатній рівень проведення маркетингових досліджень. Відсутність унікальних ресторанних продуктів або наявної концепції.

Продовження Табл. 1.1

Можливості (О)	SO-стратегії	WO-стратегії
Зростання внутрішнього та міжнародного туризму. Підвищення мобільності населення та популярності коротких подорожей. Орієнтація Львова на розвиток туристичної сфери. Підтримка галузі з боку місцевих органів влади. Розвинена міська інфраструктура. Активізація ділового туризму у місті. Високий інтерес до культурної спадщини Львова. Поширення інновацій у сфері гостинності.	Розширення співпраці з туристичними компаніями та організаторами подій. Використання вигідного розташування для збільшення потоку відвідувачів. Розвиток програм лояльності для постійних клієнтів. Формування комплексних пропозицій для організованих груп відвідувачів та туристів. Посилення онлайн-присутності з метою залучення нових сегментів споживачів.	Підвищення якості наявних послуг відповідно до ринкових стандартів. Розроблення нових послуг та пропозицій для мешканців міста та внутрішніх туристів. Активізація маркетингової діяльності у міжсезонний період. Поступове оновлення матеріально-технічної бази та інфраструктури закладу. Залучення до участі у міських туристичних програмах і проєктах.

Розроблено автором

Серед сильних сторін найпомітніше проявляється локаційний фактор, оскільки гості часто обирають заклад, орієнтуючись на близькість до історичного центру, пішохідних маршрутів і ключових туристичних об’єктів. Важливою перевагою є і можливість відносно гнучко управляти ціновою полоітикою, підлаштовуючись під попит і подієву активність. Сформована репутація надійного закладу та наявність постійних гостей створюють основу для стабільного функціонування, а прямі канали комунікації через вебсайт і цифрові інструменти дають змогу формувати попит без надмірної залежності від посередників. Можливість обслуговування організованих груп або проведення тематичних заходів відкриває доступ до сегментів споживачів, які часто забезпечують стабільний потік відвідувачів у будні дні.

Водночас слабкі сторони вказують на системні проблеми управління. Сезонність у Львові залишається суттєвою, тому в періоди спаду попиту зростає тиск на фінансові показники. Обмежені фінансові ресурси знижують темпи оновлення матеріально-технічної бази та інтер’єру , а це безпосередньо впливає на

сприйняття якості послуг. Окремий блок ризиків формує персонал, оскільки дефіцит кадрів, плинність і нерівний рівень підготовки працівників можуть спричиняти коливання якості обслуговування. Коли маркетинг працює нерегулярно, а дослідження попиту не мають системного характеру, підприємство втрачає можливість вчасно помічати зміни в поведінці відвідувачів та коригувати продукт. Брак унікальних концепцій і пропозицій робить конкуренцію ціновою, а це зазвичай погіршує рівень прибутковості.

Можливості для підприємств ресторанного господарства Львова пов’язані з розвитком міської інфраструктури, зростанням інтересу до коротких подорожей, посиленням внутрішнього туризму та відновленням ділової активності. У таких умовах заклади можуть активніше розвивати партнерства з туристичними сервісами та організаторами подій, створювати комплексні пропозиції для туристів та мешканців міста, підсилювати прямі продажі й програми лояльності. Персоналізовані комунікації з постійними клієнтами можуть давати відчутний ефект без значних інвестицій.

Логіка стратегій у матриці показує, що найкращий ефект дають рішення, які спираються на сильні сторони для використання можливостей. Це може бути розвиток прямих продажів, онлайн замовлень, партнерства в туристичній екосистемі міста, активніша робота з постійними клієнтами, а також використання групових відвідувань і подієвого сегмента для вирівнювання завантаження закладу. Стратегії типу WO передбачають подолання слабких сторін, щоб не втрачати ринкові можливості. Тут ключовими можуть бути стандарти сервісу, навчання персоналу, поетапне оновлення матеріально-технічної бази та перебудова маркетингу з урахуванням сезонності попиту.

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз підприємств ресторанного господарства м. Львова (загрози)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Характеристики зовнішнього середовища	Вигідне розташування у межах туристичного та ділового середовища міста. Гнучкість у формуванні цін залежно від попиту, сезонності та подієвої активності. Сформована репутація серед клієнтів і партнерів. Досвід роботи з туристичними групами, організованими відвідувачами та учасниками подій. Можливість поєднання харчування з додатковими послугами культурного, розважального або туристичного характеру, що підвищує привабливість закладу для різних сегментів споживачів.	Висока чутливість до змін зовнішнього середовища та коливань попиту. Обмежений фінансовий запас для покриття ризиків та розвитку закладу. Кадровий дефіцит та плинність персоналу. Наявність застарілих елементів матеріально-технічної бази та обладнання. Нечітке позиціювання на конкурентному ринку ресторанних послуг. Нерівномірний контроль якості продукції та обслуговування.
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
Нестабільна економічна ситуація в країні. Воєнні ризики та пов'язані з ними обмеження. Зміни у нормативно-правовому регулюванні діяльності. Посилення конкуренції з боку мережевих готелів та альтернативних засобів розміщення. Зниження платоспроможності населення. Зростання вимог клієнтів до якості сервісу при стриманому рівні цін. Кадрова міграція та дефіцит кваліфікованих працівників.	Утримання довіри відвідувачів через стабільну якість продукції та обслуговування. Коригування цінової політики з урахуванням попиту. Активніший розвиток прямих каналів замовлень та онлайн-замовлень. Орієнтація на групові відвідування, корпоративи та туристичні сегменти, як більш передбачувані та стабільні джерела доходу. Використання репутаційних переваг закладу для збереження та підсилення ринкових позицій.	Формування стабільної кадрової політики з фокусом на утримання персоналу ат підвищення його кваліфікації. Оптимізація витрат з урахуванням збереження базового рівня сервісу. Поступове оновлення матеріально-технічної бази та обладнання відповідно до фінансових можливостей. Посилення внутрішнього контролю якості обслуговування та продукції. Перегляд переліку послуг з урахуванням реального попиту, ресурсних обмежень і специфіки сегментів відвідувачів.

Розроблено автором

Загрози формуються насамперед макроекономічною та безпековою нестабільністю, а також змінами нормативного поля і поведінки споживачів. За

таких умов попит може коливатися різко, а підприємства з низьким запасом фінансової стійкості відчувають найбільший тиск. Конкуренція також ускладнюється через розвиток нових форматів закладів ресторанного господарства, сервісів доставки та посилення порівняння цін і відгуків на онлайн-платформах. Кадрова проблема у сфері ресторанного господарства часто стає довгостроковою загрозою, оскільки навіть за наявності попиту нестача персоналу здатна обмежувати якість обслуговування і пропускну спроможність закладу.

Стратегії ST і WT є більш захисними. Вони мають сенс, коли підприємство прагне зменшити вразливість до ризиків, не втрачаючи керованості. Прозорі правила обслуговування гостей і приймання замовлень, сценарне планування роботи кухні та залу, розвиток прямих продажів можуть знижувати вплив зовнішніх коливань. Для WT критичною умовою є стабілізація персоналу та контроль якості через прості, але регулярні управлінські процедури. Якщо ці елементи будуть налаштовані, підприємство зможе не лише переживати періоди спадів, а й закріплювати конкурентну позицію у довшій перспективі.

1.2 Показники розвитку ресторанної сфери м. Львова у динаміці за 2021-2025 роки

Ресторанна сфера є елементом індустрії гостинності та туризму , адже охоплює широкий спектр послуг і формує гастрономічний досвід подорожі. В останні роки цей сектор зазнав значних трансформацій, зокрема – впровадження цифрових технологій, активного розвитку малого підприємництва та зростання уваги до екологічної відповідальності закладів.

Львів справедливо вважається туристичною столицею України. Сюди приїжджають тисячі гостей з усього світу, аби насолодитися атмосферою міста, провести вікенд, прогулятися старовинними вуличками під музику місцевих вуличних виконавців. Ресторанні заклади є важливою частиною гастрономічного обличчя Львова, тому ресторанна сфера відіграє важливу роль у формуванні туристичного іміджу як самого міста, так і країни загалом [1, с. 127].

Львів має вигідне географічне розташування – він знаходиться на перетині ключових торговельних маршрутів, що з’єднують Європу та Азію. Ще з давніх часів місто приваблювало купців і мандрівників, які зупинялися тут на відпочинок,

що сприяло розвитку закладів харчування та формуванню гастрономічних традицій регіону.

Ресторанне господарство — одна з найдинамічніших і перспективних галузей економіки України, особливо в регіонах з розвинутою туристичною інфраструктурою. Львівська область та м. Львів, зокрема, належать до найбільш відвідуваних місць як внутрішніми, так й іноземними туристами. Якщо у 2014 р. через влив військово-політичних та екомічних чинників кількість туристів у Львівській області зменшилась удвічі, то у 2016 р. Львівщину відвідало іноземних туристів на 173% більше порівняно з 2015 р., а внутрішніх туристів - на 102% [2]. Розвиток туристичної індустрії виступає потужним важелем динамічного розвитку ресторанного господарства у м. Львові. Протягом останніх років розвиток ринку ресторанного господарства України характеризується поступовим збільшенням попиту на послуги закладів ресторанного господарства при зменшенні кількості підприємств, що їх надають. Водночас змінюються структура, формат і концептуалізація підприємств ресторанного господарства. Проте м. Львів зберіг позитивну динаміку збільшення кількості закладів ресторанного господарства. За даними дослідницької компанії Nielsen, у 2016 р. у Львові у сфері HoReCa функціонувало 1294 заклади, з них у форматі ресторани/кафе - 659 закладів (51%), у форматі бар/паб/нічний клуб - 175 (13,5%), у форматі закладів швидкого харчування -460 (35,5%) [3]. Динамікою до зростання характеризується і обсяг реалізованої продукції закладами ресторанного господарства, так у 2015 р. її реалізовано на 64,5% більше порівняно з попереднім роком, у 2016 р. - на 26,2%.

На сучасному етапі на розвиток закладів ресторанної інфраструктури Львова істотно вплинули такі чинники:

- зростання конкуренції між закладами різних форматів-від локальних кав’ярень до мережевих ресторанів;
- підвищення вимог споживачів до якості страв, сервісу та атмосфери закладу;
- розвиток авторської кухні та гастрономічних концепцій;
- вплив економічної нестабільності на купівельну спроможність населення;

- кадровий дефіцит у сфері гостинності;
- популяризація локальних продуктів та національної кухні.

Ресторанна сфера Львова є однією з найбільш розвинених в Україні. Її формування зумовлене поєднанням туристичної привабливості міста, історико-культурної спадщини та активного міського життя. Значний туристичний потік, наявність ділових подій, фестивалів і культурних заходів формують стабільний попит на послуги закладів харчування. Водночас розвиток ресторанного господарства підтримується підприємницькою активністю, конкуренцією між закладами та постійним оновленням форматів обслуговування відповідно до сучасних споживчих тенденцій.

Львів лідирує в Україні за кількістю архітектурно-історичних пам'яток, а його центральна частина включена до списку Світової спадщини ЮНЕСКО.

На сьогоднішній день в Україні в сфері ресторанного господарства великого значення має не тільки якість продукції, але й надання послуг та відповідного сервісу у різних сферах діяльності. Надання послуг – це те, що поєднує організацію харчування та відпочинку з елементами додаткового обслуговування являється невід'ємною частиною діяльності закладів ресторанного господарства. Надання послуг вищої якості, у порівнянні з конкурентами - один із пріоритетних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг. Також слід зауважити, що надання послуг має не просто задовільняти потреби споживачів, але й перевищувати їх очікування. Саме через це, власнику, або відповідним спеціалістам ресторанних закладів необхідно частіше проводити аналіз своєї цільової аудиторії що якомога точніше виявляти потреби та очікування клієнтів. [4].

Із зростанням туристичної привабливості Львова відбувається одночасне розширення мережі закладів рпестторанного господарства, що посилює конкуренцію на ринку громадського харчування. Подібно до готельної інфраструктури, більшість ресторанів та кафе зосереджена в центральній частині міста, що забезпечує високий рівень доступності для туристів, але водночас створює дисбаланс у розвитку закладів на периферійних територіях. Така концентрація стимулює необхідність стратегічного планування розвитку

ресторанної мережі, спрямованого на рівномірне забезпечення якості обслуговування та формування гастрономічної привабливості міста у всіх його районах.

Розглянемо динаміку кількості ресторанів і закладів громадського харчування у Львові за 2021-2024 роки на рисунку 1.1

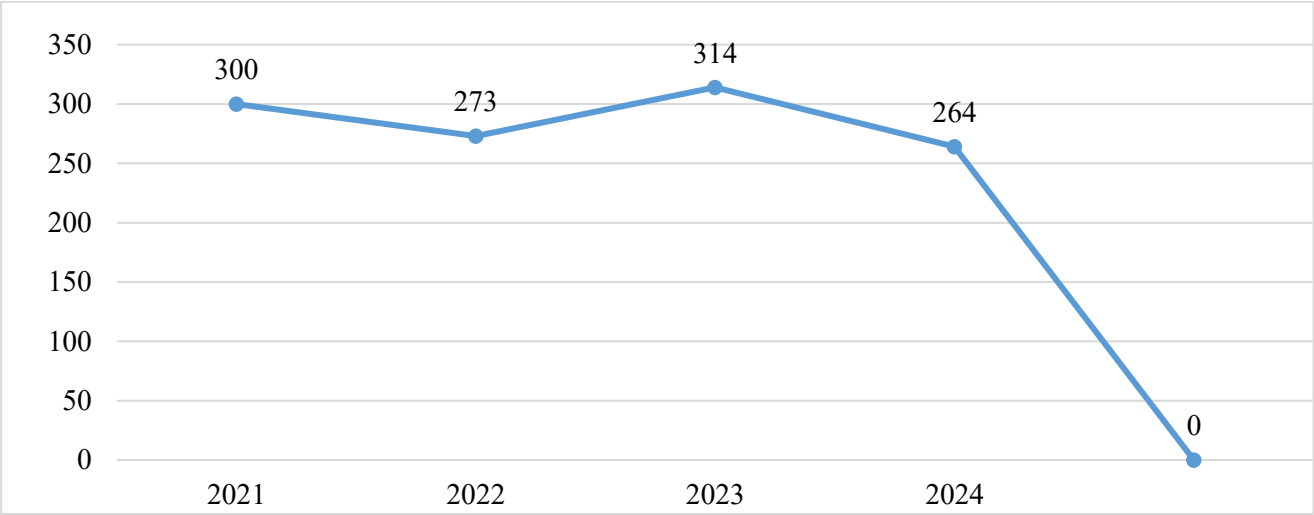

Рис. 1.1 – Динаміка кількості ресторанів та закладів громадського харчування у Львові за 2021-2024 роки

Розроблено автором за даними [1]

За приблизними результатами аналізу динаміки кількості ресторанів та закладів громадського харчування у Львові у 2021-2024 роках простежується певні коливання. У 2021 році загальна кількість закладів становила приблизно 300, після чого у 2022 році спостерігалось незначне зростання. У 2023-2024 роках відбулось помітне скорочення кількості закладів, що пов’язано з економічними складнощами ведення бізнесу, зростання витрат на утримання приміщень, зменшенням платоспроможного попиту та закриттям малих і фінансово нестійких ресторанів. Додатково на динаміку впливали зміни туристичних потоків та релокаційні процеси, а також переорієнтація частини закладів на довгострокове проживання, що не завжди враховується у статистиці.

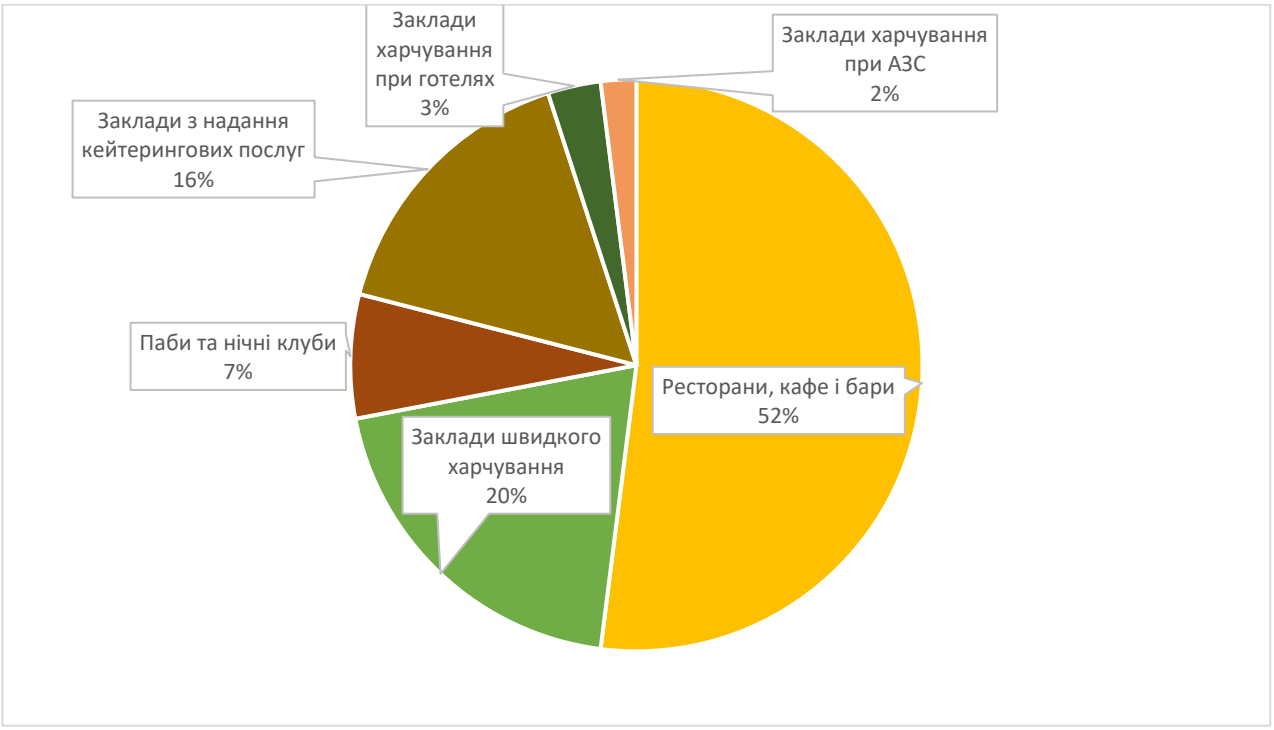

Рис. 1.2 – Відсоткова структура закладів ресторанного господарства України

Розроблено автором за даними [7]

Далі розглянемо видову структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери. Як видно з рис. 1.2, у структурі закладів ресторанного бізнесу 52% займають ресторани, кафе та бари, майже 20% ринку представлені закладами швидкого харчування, 16% – заклади з надання кейтерингових послуг, 7% – паби та нічні клуби, 3% – заклади харчування при готелях і 2% – заклади харчування при АЗС. Якщо розглянути цю структуру з точку зору впливу пандемії БІЗНЕСІНФОРМ №9 2021 COVID-19, то у відносно більш сприятливих умовах залишився сегмент продажу їжі на вулиці – бізнес набагато компактніший і більш мобільний, а тому і гнучкіший за класичні ресторанні заклади. Street food підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку та швидко підлаштуватися під ситуацію. Також слід зазначити, що мова йде саме про «заклади ресторанного господарства», а не «підприємства ресторанного господарства», оскільки майже 90% закладів ресторанного господарства зареєстровані як фізичні особи – підприємці, і лише приблизно 10% – саме як підприємства (юридичні особи). З початку ринкової перебудови в Україні частка фізичних осіб – підприємців у загальній кількості суб'єктів господарювання ресторанного господарства України практично не змінюється, навіть в останні кризові роки.

Головним критерієм «виживання» закладів громадського харчування у 2021 р. стане гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Найбільш вразливими в цьому сенсі є заклади з великою площею, які спеціалізуються на стравах зі значним часом приготування, а також ті, що не в змозі організувати доставку готових блюд. Однак навіть в умовах кризи та економічної депресії ресторатори активізували свої зусилля щодо розробки нових сучасних форматів організації діяльності та впровадження їх у щоденну сервісну практику задля утримання та розширення клієнтської аудиторії та її лояльності.

Розглянемо основні перспективи розвитку ринку ресторанного господарства України в сучасних кризових умовах. На думку, головною тенденцією розвитку стане значне збільшення продажів через мережу Інтернет. Це пояснюється тим, що фізичне відвідування ресторанів обмежене, клієнти переходять в онлайн-формат, і попит на послуги до ставки їжі істотно зростає, у результаті чого заклади змушені перейти на доставку та видачу страв на винос, щоб не закритися повністю. У цьому сенсі, враховуючи входження суспільства в еру цифровізації, інноваційним напрямком розвитку ресторанної діяльності може стати розробка універсальних мобільних застосунків із широким спектром можливостей для здійснення замовлення та його трекінгу на шляху слідування до клієнта. Такі інструменти ресторанного бізнесу направлені на оптимізацію робочих процесів, збільшення середнього чеку та побудову персоніфікованої маркетингової політики. Також усе більшої актуальності для стимулювання попиту в умовах соціальної ізоляції або дистанціювання набуває Інтернет-реклама закладів громадського харчування. *[7]* Найбільш ефективними засобами Інтернет-реклами для закладів ресторанного господарства такі:

1. Просування власного сайту в пошуковій мережі Google та використання контекстної реклами. Цей вид реклами – один із найбільш ефективних, але й один із найбільш витратних. Тобто, далеко не всі заклади зможуть собі його дозволити в період максимального скорочення витрат.
2. Банерна реклама. Дозволяє звертатися до потенційних клієнтів, коли вони переглядають улюблені сайти або відео на YouTube, перевіряють пошту в Gmail або використовують мобільні сайти та програми. Це інструмент

інформування цільової аудиторії за допомогою банерів. Суть такого типу активності – познайомити аудиторію із закладом, сформувати попит, створити більш лояльне ставлення до бренду.

3. Ремаркетинг – це та ж банерна реклама, тільки для аудиторії, яка вже взаємодіяла із сайтом компанії. Реклама повинна періодично показуватися тим людям, які раніше вже взаємодіяли із сайтом і оформили замовлення, поклали товар у кошик, але не замовили. Наприклад, для користувачів, які успішно здійснили замовлення, повторно показувати рекламу потрібно в період 14–21 дня – це середній показник появи нової потреби у клієнтів.
4. Підтримка сторінок у соціальних мережах. У соціальних мережах потрібно викладати цікаво оформлені страви із меню закладу – це завжди приваблює потенційних споживачів. Найкращі світлини потрібно викладати в Instagram, але особливо вдалі можна розмістити і в інших мережах. У соціальних мережах необхідно робити репости, відповідати на записи постійних відвідувачів – все, що так чи інакше стосується закладу або його кухні. Це можна та потрібно використовувати як рекламу. Також варто відстежувати згадки про заклад за хештегом і геолокацією. Для закладів ресторанного господарства велике значення в мережі Інтернет мають відгуки на різноманітних сайтах, де розміщена інформація про кафе та ресторани, а користувачі мають змогу залишити свою думку. Наприклад, таким сайтом є TripAdvisor.
5. Співпраця із блогерами, журналістами, критиками, лідерами думок. За допомогою Інтернет представників можна легко пропіарити як сам заклад, так і певний конкурс чи акцію, з ним пов’язану. Ідеальний варіант – це співпраця з блогерами на постійній основі в рамках стратегії просування та грамотно спланованого контент-плану

1.3 Кадровий потенціал міста Львова

Нестача кваліфікованих кадрів у ресторанному м. Львова набула системного характеру та виступає одним із ключових чинників, що стримують сталий розвиток галузі.

За даними дослідження Львівської ОВА, майже 70% роботодавців області відчувають дефіцит робочої сили, причому найбільше нестача спостерігається саме у сфері HoReCa – 73% респондентів вказали на брак кадрів у готелях та ресторанах. Це означає, що чверть підприємств ресторанного бізнесу не укомплектовані основними спеціалістами. Серед найбільш затребуваних професій – housekeeping, менеджери та кваліфіковані фахівці, дефіцит яких суттєво ускладнює роботу галузі.

Одночасно дослідження Львівської ОВА відзначає труднощі з наймом внутрішньо-переміщених осіб, адже для багатьох жінок із дітьми не підходить 12-годинний графік, а деякі очікують вищого рівня заробітної плати та невизначені щодо свого перебування [8]. У сукупності ці фактори утворюють системну проблему дефіциту персоналу.

За даними Львівського обласного управління статистики за 2021 рік, кількість зайнятого населення Львівської області віком 15-70 років становила близько 1028,7 тис. осіб – на 10,2 тис. менше, ніж у 2020 році. Це відповідає рівню зайнятості 55,8% від населення відповідного віку [8].

Хоча ці дані наведено по області, Львів є домінуючим у регіоні, тож за браком окремих міських показників використовують саме ці цифри як орієнтир. Від 2022 року з початку війни, офіційні статистичні опитування зайнятості не проводяться, проте місцеві служби зайнятості реєструють суттєві зміни, у тому, що офіційно зайнятість у регіоні впала незначно, тоді як кількість зареєстрованих безробітних – різко зменшилась.

За даними Держстату, рівень безробіття за методологією МОП у Львівській області зріс з 7,6% у 2020 році до 7,7% у 2021 році. В абсолютних числах це приблизно 85,7 тис. безробітних. Після початку повномасштабної війни офіційні дослідження зупинено. Натомість обласна служба зайнятості повідомляє, що кількість зареєстрованих безробітних у регіоні різко впала – з приблизно 24–25 тис. до близько 4,5 тис. осіб. Такий обвал пояснюють одночасно дефіцитом робочої силиі тим, що значна частина вакансій тепер втричі перевищує кількість безробітних [9].

В ході аналізу було проаналізовано загальні показники ринку в Україні у 2021-2023 рр, проаналізовано кількість закладів, кількість за форматами, середній чек, кількість посадкових місць, частку мережевих закладів та помісячну виручку.

Окрім цього, було проведено опитування рестораторів у секторі HoReCa в Україні. На основі отриманих результатів було виокремлено основні тренди у споживанні на ринку, поточні тенденції у сфері відносин з персоналом та зміни споживчої поведінки протягом війни.

Так, протягом 2022-2023 рр., найбільший вплив на сегмент HoReCa мала повномасштабна війна на території України, окупація левової частини територій, систематичні обстріли інфраструктури, здороження ведення бізнесу, в тому числі збільшення витрат на комунальні послуги — електрика, газ, а також зниження кількості відвідувачів (мобілізація, міграція).

Динаміка заробітних плат за резюме (бажана заробітна плата робітника) у готельно-ресторанному бізнесі протягом 2021-квітня 2024 рр, демонструє сталу тенденцію до зростання. Так, станом на квітень 2024 року, середня заробітна плата по розглянутим вакансіям в Україні становить 17 552 грн, що на 28,1% більше ніж у квітні 2023 року та на 19,2% більше ніж у червні 2023 року. Серед причин суттєвого підвищення заробітних плат є боротьба між закладами громадського харчування за робітника в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата у квітні 2024 року по Україні на 13,3% менше за бажану заробітну плату потенційного кандидата [10,11].

Галузь HoReCa традиційно характеризується дуже високою сезонністю: найбільший попит на персонал припадає на літньо-осінній туристичний сезон і новорічні свята, у міжсезоння – значний спад. З початком війни на ситуацію вплинули велика мобілізація та міграція населення: частина чоловіків (потенційних працівників) пішла до ЗСУ або виїхала за кордон, що викликало брак кадрів. Це призвело до суттєвої текучості персоналу – гострої нестачі кваліфікованих працівників, яку відзначають оператори ринку.

У свою чергу, потік внутрішньо-переміщених осіб з інших областей певною мірою поповнив ринок праці Львова. Крім того, у Львові традиційно потужна

галузь інформаційних технологій, яка також формує зайнятість, хоча офіційна статистика окремо її не деталізує.

Таким чином, динаміку ринку праці після 2022 року визначали передусім військові дії, мобілізація та міграційні переміщення; при цьому значний попит зберігається у базових секторах – промисловості, будівництві, торгівлі та надаванні послуг, таких як готельні.

Висновки за розділом 1

У розділі проаналізовано стан і перспективи розвитку ресторанного бізнесу м. Львова з урахуванням ринкового середовища, динаміки основних показників і кадрових проблем. SWOT-аналіз показав, що конкурентні позиції ресторанного господарства формуються завдяки туристичній привабливості міста, вигідному розташуванню та наявності стабільного поживчого попиту. Водночас сезонність, обмежені фінансові ресурси, кадровий дефіцит і недостатня диференціація ресторанних продуктів знижують стійкість підприємств у складних умовах.

Динаміка розвитку ресторанного господарства у 2021–2024 роках свідчить про коливання кількості закладів громадського харчування, що пов’язано з воєнним станом, змінами туристичних потоків і зростанням витрат на ведення бізнесу. Навіть за відсутності повних офіційних даних за 2025 рік галузеві оцінки дають підстави говорити про поступову стабілізацію та обережне відновлення ринку за рахунок внутрішнього туризму, локального попиту та адаптації підприємств до нових умов функціонування.

Структура закладів ресторанного господарства за форматами підтверджує домінування середнього цінового сегмента, доповненого значною кількістю кафе та тематичних ресторанів. Така структура відповідає характеру споживчого попиту та свідчить про здатність ринку пристосовуватися до різних категорій відвідувачів.

Визначальним стримувальним чинником розвитку галузі залишається нестача кваліфікованих кадрів, зумовлена міграційними процесами, мобілізаційними чинниками та невідповідністю умов праці очікуванням працівників. Сукупність цих факторів вказує на потребу цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення кадрової стійкості та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства Львова.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «КРИЇВКА»

2.1 Загальна характеристика ресторану «Криївка»

Ресторан «Криївка» функціонує у форматі концептуального тематичного закладу ресторанного господарства з елементами музейного простору. Заклад входить до складу львівського ресторанного холдингу «!FEST», який спеціалізується на створенні концептуальних гастрономічних проєктів.

Сформуємо головну інформацію про підприємство у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика підприємства ресторанного господарства «Криївка»

Ознака	Характеристика
Повне найменування підприємства	Товариство З Обмеженою Відповідальністю «холдинг емоцій !FEST»
Організаційно-правова форма	ТОВ
Рік введення в експлуатацію	2007
Період функціонування	Цілорічно
Переважаючий контингент відвідувачів	Туристи (українські та іноземні), відвідувачі культурно-пізнавального туризму, молодь, тематично орієнтовані гості.
Організаційна структура підприємства	Лінійно-функціональна
Структура закладу ресторанного господарства	Тематичні зали, барна зона, кухня, складські приміщення, підсобні виробничі приміщення, адміністративна зона.
Ціни на послуги ресторану станом на 2024 рік	Середній чек відповідає туристично-орієнтованим концептуальним закладам центральної частини Львів
Основні та додаткові послуги закладу	Організація харчування споживачів відповідно до концепції закладу, надання послуг барного обслуговування. Реалізація сувенірної або брендованої продукції

Сформовано автором на основі [12,13]

Ресторан «Криївка» функціонує як концептуальний тематичний заклад ресторанного господарства та входить до структури львівського ресторанного холдингу «Холдинг емоцій !FEST», заснованого у 2007 році. До складу мережі входить низка авторських тематичних ресторанів, що формують гастрономічний і

туристичний імідж міста Львова. Заклад позиціонується як поєднання ресторанного сервісу та культурно-туристичного простору, орієнтованого переважно на туристичний сегмент споживачів.

Заклад оздоблений у вигляді польової криївки УПА. Відкритий у вересні 2007 р. Ресторан прославився своїм оформленням під схованку бійців УПА - через це він здобув неоднозначну славу серед тих, хто досі вірить, що "у львівському метро б'ють москалів". Але це не зупиняє туристів і вони все одно включають "Криївку" - один із небагатьох у Львові цілодобових закладів - у свій маршрут містом. Страви подають у військовому посуді. У ресторані є атракції, як тир та вільне користування зброєю. Традиція входу до закладу передбачає знання гасла-пароля, не назвавши який не можна потрапити в заклад, та перевірку чаркою медовухи для тих, кому виповнилося 18 років. [13]

Кухня в Криївці — це справжнє свято кулінарної традиції, зосередженої на автентичній українській кухні з легким сучасним акцентом.

Будівля ресторану має тематичне оформлення, виконане у стилі історичної реконструкції відповідного періоду (Додаток А). Інтер’єр містить автентичні декоративні елементи та стилізовані деталі, поєднані з функціональними рішеннями сучасного закладу ресторанного господарства. Тематична концепція формує впізнаваний стиль закладу та підтримує його позиціонування на ринку ресторанних послуг. Ресторан орієнтований на туристів і місцевих відвідувачів.

Заклад включає декілька залів для обслуговування гостей, барну зону, виробничі та складські приміщення. Кухня оснащена технологічним обладнанням для приготування страв відповідно до вимог організації ресторанного виробництва. Приміщення обладнані системами вентиляції та кондиціонування. Для відвідувачів і персоналу забезпечено доступ до бездротового інтернету. Тематичний формат передбачає поєднання послуг харчування з культурно-інформаційною складовою (Додаток Б).

Ресторан «Криївка» функціонує як тематичний заклад ресторанного господарства, орієнтований переважно на туристичний сегмент відвідувачів, а також на місцевих мешканців. Концепція закладу базується на відтворенні історичної атмосфери та використанні елементів музейного формату в організації

простору обслуговування гостей. Тематичне оформлення інтер’єру, сценарні елементи обслуговування та формат подачі страв формують специфіку споживчого досвіду та визначають позиціонування закладу на ринку ресторанних послуг Львова.

Заклад включає зали для обслуговування гостей, барну зону, а також виробничі приміщення кухні та допоміжні господарські приміщення. Організація простору відповідає загальним вимогам функціонального зонування закладів ресторанного господарства. Виробнича зона забезпечує підготовку сировини, приготування страв і короткострокове зберігання продукції відповідно до санітарно-гігієнічних норм, встановлених для підприємств харчування.

Меню ресторану сформоване з урахуванням концепції закладу та орієнтації на туристичний попит. Основу асортименту становлять страви української кухні та позиції, адаптовані під очікування відвідувачів різних країн. Формування меню враховує сезонність попиту, доступність сировини та особливості гастрономічних уподобань цільової аудиторії.

Для подальшої характеристики асортиментної та цінової політики ресторану проаналізовано структуру меню за основними групами страв і рівень цін на продукцію.

Узагальнені дані щодо складу меню та цінових параметрів наведено в таблиці 2.2 та 2.3

Таблиця 2.2 – Асортимент та середній рівень цін за групами страв ресторану «Криївка»

Група страв	Приклади позицій	Діапазон цін, грн	Середня ціна, грн
Перші страви	Борщ, бульйон, юшка	140–190	165
Гарячі м’ясні страви	Свинина, курятина, ребра	240–380	310
Традиційні українські страви	Вареники, деруни	160–260	210
Закуски	Сало, паштети, м’ясні закуски	150–280	215
Салати	Овочеві, м’ясні салати	170–260	215
Напої безалкогольні	Узвар, морс, лимонади	70–140	105
Алкогольні напої	Настоянки, пиво	120–220	170

Сформовано за меню доставки [14]

Таблиця 2.3 – Оціночна структура середнього чеку відвідувача ресторану «Криївка»

Склад замовлення	Середня ціна, грн
Основна страва	310
Салат або закуска	215
Напій	105
Середній чек (розрахунковий)	**630 грн**

Наведені таблиці дозволяють зробити висновок про те, що асортимент ресторану сформовано з урахуванням туристичних уподобань та особливостей української кухні. Цінова політика закладу відповідає середньому сегменту на ринку, що орієнтований як на місцевих мешканців, так і на гостей міста.

Режим роботи закладу орієнтований на стабільне обслуговування відвідувачів протягом року з урахуванням коливань туристичного потоку. Інтенсивність роботи залежить від сезонності туризму, проведення масових заходів, фестивалів та ділових подій у місті.

Організаційна структура управління рестораном має лінійно-функціональний характер. Операційне управління здійснюється керівником закладу, який координує роботу виробничого персоналу кухні, працівників залу

обслуговування та адміністративного персоналу. Виробничий підрозділ відповідає за приготування продукції та контроль якості страв, персонал залу — за обслуговування гостей та підтримання стандартів сервісу.

Функціонування закладу передбачає дотримання вимог санітарного законодавства, норм безпеки праці та стандартів обслуговування у сфері ресторанного господарства. Організація виробничих і сервісних процесів спрямована на забезпечення стабільної якості продукції та обслуговування гостей.

Ресторан працює в умовах високої конкуренції ресторанного ринку Львова, що зумовлює необхідність підтримання впізнаваності бренду, контролю якості обслуговування та адаптації до змін споживчого попиту.

Зобразимо організаційну структуру управління ресторану «Криївка» на рисунку 2.1

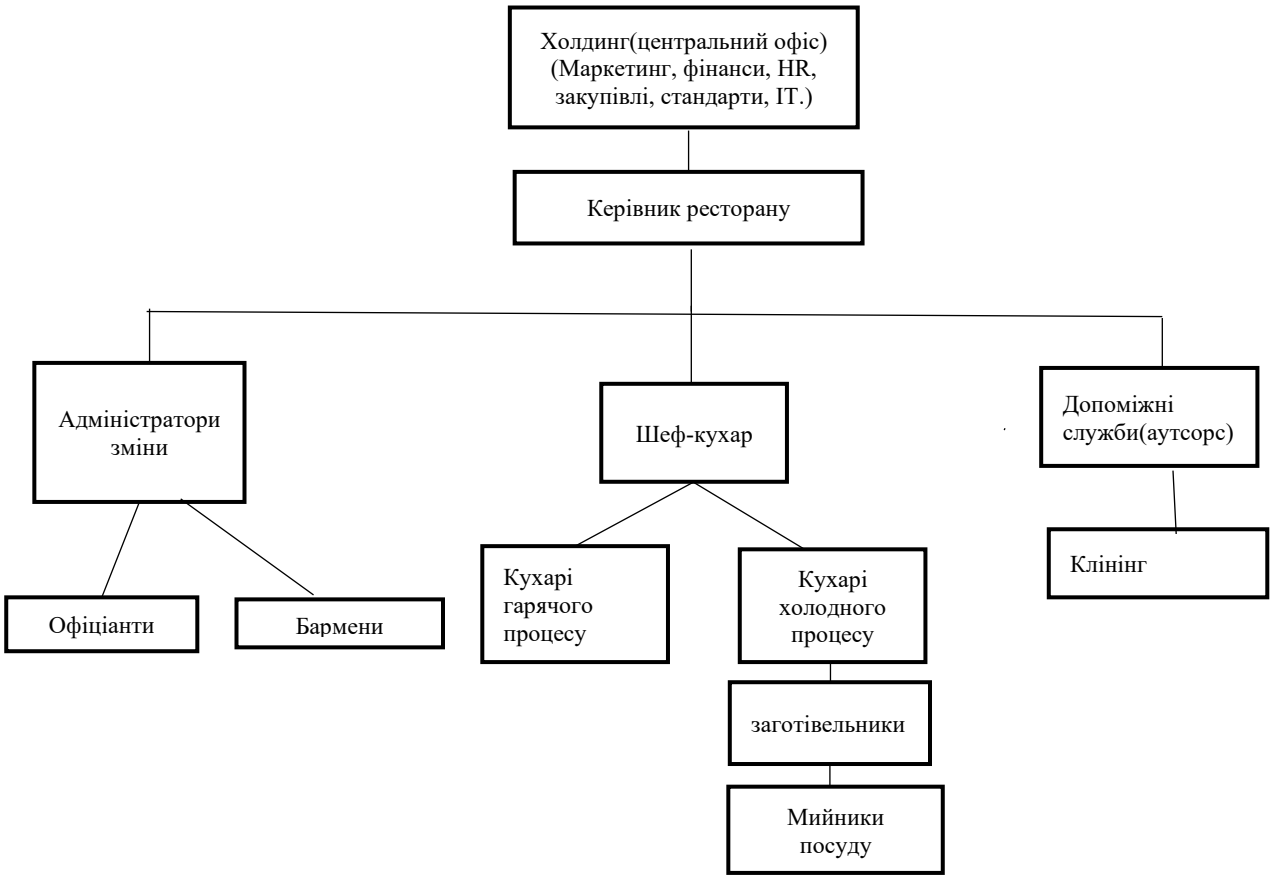

Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ресторану «Криївка»

Сформовано автором за даними ресторану

Підсумовуючи загальну характеристику ресторану «Криївка», можна відзначити, що заклад успішно поєднує автентичну українську атмосферу з орієнтацією на туристичний попит. Представлений асортимент меню та цінова

політика свідчать про гнучке врахування гастрономічних уподобань відвідувачів і сезонних факторів. Підсумкова організаційна структура управління рестораном, представлена в таблиці, демонструє чіткий розподіл обов'язків та управлінських функцій, що сприяє ефективній роботі закладу.

2.2 Аналіз кадрової політики ресторану «Криївка».

Кадрова політика ресторану «Криївка» реалізується в межах діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Мережа ресторанів "ФЕСТ"», яке здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства та суміжних сервісних послуг. Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, органом управління є загальні збори учасників, а поточне керівництво здійснюється керівником товариства.

З огляду на належність ресторану до мережі закладів холдингу «!FEST», кадрова політика має централізований характер і формується з урахуванням загальних управлінських підходів, прийнятих у межах мережі. Це забезпечує уніфікацію вимог до персоналу, стандартів обслуговування та організації роботи працівників у закладах ресторанного господарства, що входять до структури підприємства.

Організація роботи персоналу здійснюється відповідно до функціональної структури ресторанного підприємства. Персонал поділяється на управлінський та виробничо-обслуговуючий. До управлінського персоналу належать керівник та адміністративні працівники, які забезпечують координацію діяльності закладу, контроль дотримання внутрішніх стандартів та організацію операційних процесів. Виробничо-обслуговуючий персонал представлений працівниками кухні, персоналом залу та допоміжним персоналом.

З урахуванням основного виду діяльності підприємства — діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування — кадрова політика орієнтована на забезпечення безперервного виробничого процесу, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, стандартів обслуговування гостей і належного рівня сервісу. Особливості функціонування ресторану в центральній частині міста та його туристична спрямованість зумовлюють підвищені вимоги до професійної

підготовки працівників залу й кухні, комунікативних навичок персоналу та здатності працювати в умовах інтенсивного потоку відвідувачів.

У межах мережевої моделі управління добір і адаптація персоналу здійснюються з урахуванням потреб конкретного закладу та загальних кадрових вимог підприємства. Формування чисельності працівників і графіків роботи відбувається залежно від режиму роботи ресторану, сезонних коливань попиту та обсягів обслуговування.

Для оцінювання ефективності кадрової політики та використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати чисельність і структуру персоналу, показники руху кадрів і продуктивності праці, що узагальнюються у відповідних таблицях. Фінансові аспекти реалізації кадрової політики, зокрема витрати на оплату праці та їх частка у структурі витрат, доцільно досліджувати на основі квартальної та річної фінансової звітності підприємства.

2.3 Сезонність та проблеми кадрової політики ресторану «Криївка»

Ресторан «Криївка» функціонує у складі ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», що зумовлює застосування загальних підходів до управління персоналом, прийнятих у межах мережі. Разом з тим організація кадрової роботи на рівні окремого закладу враховує специфіку ресторанного формату, туристичну спрямованість та сезонність попиту у місті Львові.

Діяльність ресторану має виражену сезонну залежність, пов’язану з туристичними потоками. У періоди високого сезону зростає навантаження на персонал залу та кухні, що потребує коригування графіків роботи та, за можливості, залучення додаткових працівників. У міжсезоння інтенсивність роботи знижується, що впливає на обсяг змін і рівень доходів персоналу.

Для підприємств ресторанного господарства характерним є підвищений рівень плинності кадрів, особливо серед лінійного персоналу. Причинами звільнення працівників можуть бути високий темп роботи, фізичне навантаження, сезонний характер доходів та пошук більш вигідних умов праці. У зв’язку з цим адміністрація ресторану змушена систематично проводити добір та адаптацію нових працівників.

Як було зазначено у першому розділі, підприємства ресторанного господарства України в умовах воєнного стану зіштовхнулися з явищем дефіциту персоналу. Для ресторану «Криївка», що функціонує у складі ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», ця проблема проявляється у складнощах заповнення вакансій та утримання працівників. Частина досвідчених співробітників виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, а молоді працівники нерідко звільняються у зв’язку з високим фізичним і психологічним навантаженням, а також пошуком більш конкурентного рівня оплати праці. Крім того, окремі працівники були призвані на військову службу.

У 2022–2023 роках на підприємстві спостерігалося зростання плинності кадрів, що зумовило необхідність постійного залучення нових працівників і їх первинного навчання безпосередньо на робочому місці. Недостатня чисельність персоналу в окремі періоди призводила до перевантаження працівників залу та кухні, що негативно впливало на ритмічність виробничого процесу та якість обслуговування гостей. З огляду на туристичну спрямованість ресторану «Криївка», ризик зниження рівня сервісу внаслідок кадрового дефіциту є суттєвим, що зумовлює необхідність постійного пошуку управлінських рішень, зокрема оптимізації графіків роботи та залучення нових працівників.

Підготовка та розвиток персоналу в межах ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”» здійснюються переважно на внутрішньому рівні з використанням наставництва та внутрішніх інструкцій. В умовах воєнного стану можливості організації зовнішніх навчальних програм і спеціалізованих тренінгів є обмеженими. Основним інструментом навчання нових працівників ресторану «Криївка» є передача практичних навичок від більш досвідчених співробітників безпосередньо в процесі роботи.

Такий підхід забезпечує швидку адаптацію персоналу до операційних процесів, однак має фрагментарний характер і не гарантує повного засвоєння стандартів обслуговування та внутрішніх процедур. Планомірна програма підвищення кваліфікації персоналу носить епізодичний характер. Зокрема, з урахуванням значної частки іноземних відвідувачів, актуальною залишається

потреба у підвищенні рівня володіння іноземними мовами серед персоналу залу, проте централізовані мовні курси для працівників ресторану не впроваджені.

Базові інструктажі щодо стандартів обслуговування, санітарно-гігієнічних вимог та охорони праці проводяться під час прийняття на роботу. Водночас відсутність системи регулярного навчання та внутрішньої атестації персоналу обмежує можливості цілеспрямованого розвитку трудового потенціалу ресторану.

Кадрова політика ресторану «Криївка» в межах діяльності ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”» стикається з проблемою мотивації персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів. Рівень оплати праці у сфері ресторанного господарства у регіоні є близьким до середнього, а для окремих категорій лінійного персоналу — нижчим за середній рівень у сфері послуг. В умовах інфляції та зростання вартості життя у 2022–2023 роках реальна заробітна плата працівників зменшилася, що негативно впливає на матеріальну мотивацію.

Система преміювання має обмежений характер і не є стабільним інструментом довгострокової мотивації. У таких умовах основними чинниками утримання персоналу залишаються нематеріальні стимули, зокрема корпоративна культура ресторанної мережі, відносна стабільність зайнятості та можливість набуття практичного досвіду роботи у відомому закладі.

У періоди пікового навантаження, особливо у 2022 році, серед працівників ресторану спостерігалися прояви емоційного вигорання, що було зумовлено інтенсивним режимом роботи та нестачею персоналу. Адміністрація закладу намагалася підтримувати працівників шляхом гнучкого планування змін і внутрішніх заохочень. Водночас відсутність комплексної довгострокової системи мотивації створює ризики втрати підготовлених працівників. Частина персоналу після набуття досвіду переходить до інших закладів ресторанного господарства або змінює місце роботи з метою покращення умов праці.

Підсумовуючи, кадрова політика ресторану «Криївка» у 2022–2024 роках була спрямована на забезпечення безперервної роботи закладу та підтримання прийнятного рівня обслуговування в умовах кадрового дефіциту та нестабільного зовнішнього середовища. Водночас виявлені проблеми, зокрема нестача персоналу, фрагментарність системи навчання та обмежені можливості

матеріального стимулювання, потребують формування більш системного підходу до управління персоналом у межах діяльності ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”».

2.4 Характеристика системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка»

Ефективна система навчання та мотивації персоналу є важливою складовою результативної діяльності підприємства ресторанного господарства, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від професійної підготовки, рівня залученості та психологічного стану працівників. У ресторані «Криївка», система роботи з персоналом формується з урахуванням корпоративних підходів мережі та внутрішніх стандартів організації ресторанного сервісу.

Новоприйнятий працівник проходить первинну адаптацію та введення в посаду. На початковому етапі здійснюється ознайомлення з організаційною структурою підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, стандартами обслуговування гостей, вимогами до зовнішнього вигляду персоналу та особливостями концепції закладу. Окрема увага приділяється принципам комунікації з відвідувачами та дотриманню сервісних стандартів ресторанної мережі.

Наступним етапом є стажування на робочому місці під керівництвом наставника. Працівники залу проходять практичне навчання з обслуговування гостей, роботи з касовим обладнанням і замовленнями, правил подачі страв і напоїв. Працівники кухні навчаються технології приготування страв відповідно до затверджених карт, вимог до організації робочих місць та внутрішніх виробничих процедур. Така форма навчання дає змогу забезпечити швидку адаптацію працівників до виробничого процесу та особливостей роботи закладу.

Поряд із практичною підготовкою в ресторані застосовуються внутрішні навчальні заходи, які проводяться адміністрацією та старшими працівниками. Вони спрямовані на ознайомлення персоналу з оновленням меню, стандартами сервірування, правилами подачі страв, а також на підвищення рівня комунікативних навичок працівників залу. Персонал кухні та залу проходить

обов’язкові інструктажі з охорони праці, санітарно-гігієнічних норм і безпеки харчових продуктів.

У 2022–2024 роках суттєвого значення набули навчання з питань безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях, зокрема під час повітряних тривог та евакуації відвідувачів і персоналу. Проведення відповідних інструктажів стало необхідною складовою організації роботи ресторану в умовах воєнного стану.

Система мотивації персоналу ресторану «Криївка» ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів та спрямована на утримання працівників і підтримання належного рівня якості обслуговування. До матеріальних стимулів належать основна заробітна плата та разові заохочення, до нематеріальних – можливості професійного розвитку, стабільність зайнятості, корпоративна культура та внутрішнє визнання результатів роботи.

Основні елементи мотиваційної системи персоналу ресторану подано на рис. 2.5

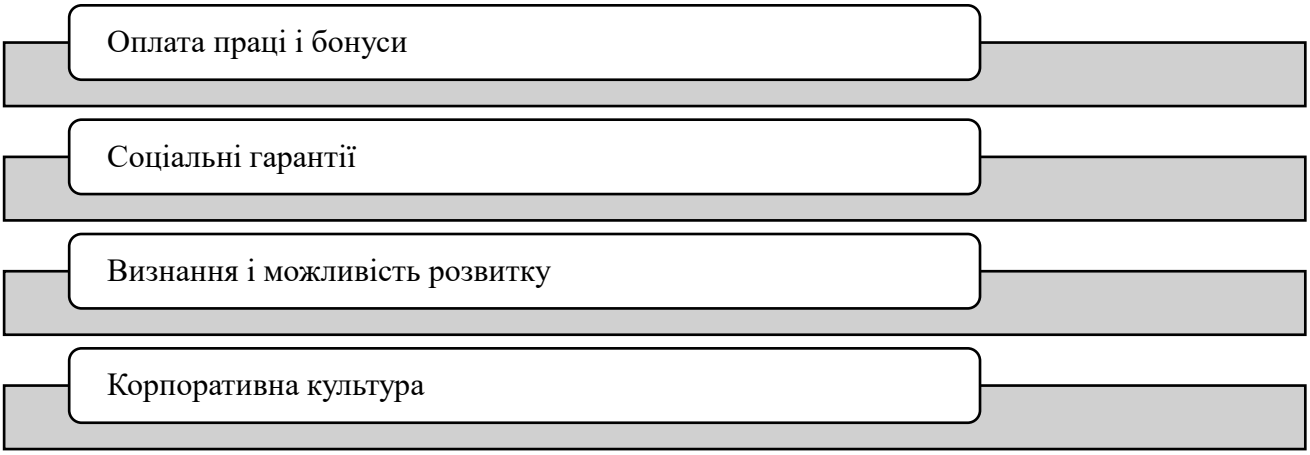

Рис. 2.5 – Система мотивації персоналу «Криївка»

Джерело: сформовано автором

Система оплати праці персоналу ресторану, що входить в склад ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», ґрунтується на поєднанні посадових окладів і додаткових заохочень та відповідає типовій практиці підприємств ресторанного господарства туристичного формату. Рівень оплати праці формується з урахуванням ситуації на регіональному ринку праці міста Львова та фінансових можливостей підприємства. Для лінійного персоналу (офіціанти, кухарі, бармени, допоміжні працівники) розмір заробітної плати перебуває на рівні середніх показників у сфері громадського харчування. Адміністративний персонал отримує

вищі посадові оклади відповідно до рівня відповідальності та управлінських функцій.

У 2022 році, попри складні умови функціонування ресторанного бізнесу, на підприємстві не застосовувалися заходи щодо скорочення базового рівня оплати праці. Збереження стабільних виплат стало чинником підтримки мотивації та лояльності персоналу в період нестабільності попиту та зростання витрат.

Система преміювання має обмежений характер і застосовується залежно від фінансових результатів діяльності закладу. Можливими є разові заохочення за підсумками роботи у високий сезон або за виконання додаткових обов'язків. У персоналу залу додатковим джерелом доходу виступають чайові, що безпосередньо пов'язані з якістю обслуговування гостей та інтенсивністю відвідування ресторану. Для окремих категорій працівників також можуть застосовуватися заохочення за залучення нових співробітників.

Загалом матеріальні стимули обмежуються бюджетними можливостями підприємства. Разом із тим адміністрація ресторану використовує фінансові заохочення у випадках підвищеного навантаження або участі персоналу в обслуговуванні масових туристичних груп і спеціальних заходів.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграють соціальні гарантії та нефінансові пільги. Працівники офіційно працевлаштовані з дотриманням вимог трудового законодавства, що забезпечує їм право на оплачувані відпустки та лікарняні. Графіки роботи формуються з урахуванням режиму функціонування ресторану та сезонних коливань попиту.

До основних нематеріальних бенефітів належать забезпечення персоналу безкоштовним харчуванням під час зміни, надання форменого одягу та його обслуговування. Додатковим мотиваційним чинником є належність закладу до відомої ресторанної мережі, що підвищує престиж роботи та сприяє формуванню лояльності працівників.

Елементом нематеріальної мотивації є система внутрішнього визнання результатів праці. Практикується відзначення працівників, які демонструють високі показники якості обслуговування та дисципліни, а також беруть активну участь у роботі закладу в періоди пікового навантаження. Такі заходи сприяють

формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню залученості персоналу.

Можливості кар’єрного зростання в межах одного ресторану є обмеженими, що зумовлено невеликою кількістю управлінських посад. Водночас належність ресторану «Криївка» до мережі ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”» створює передумови для горизонтального професійного розвитку та переходу працівників до інших закладів мережі. Це розглядається як додатковий чинник утримання персоналу.

Важливою складовою мотиваційного середовища є корпоративна культура та внутрішні комунікації. Взаємодія між адміністрацією та працівниками ґрунтується на принципах відкритості та оперативного обміну інформацією щодо організації роботи, змін у меню та сервісних стандартах. Проведення внутрішніх зустрічей і неформальних заходів сприяє зміцненню командної взаємодії та позитивно впливає на стабільність кадрового складу ресторану.

Висновок до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексну характеристику діяльності ресторану «Криївка» як складової мережі закладів ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”». Розглянуто організаційно-економічні особливості функціонування підприємства, структуру управління, асортиментну та цінову політику, перелік основних послуг, а також позиціонування закладу на ринку ресторанних послуг міста Львова. Проведене дослідження засвідчило, що ресторан функціонує на основі корпоративних стандартів мережі, має сформовану систему організації операційних процесів і орієнтується переважно на туристичний сегмент споживачів, що дає змогу підтримувати стабільні конкурентні позиції в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення обсягів діяльності після різкого скорочення попиту у 2022 році та зростання показників у 2023–2024 роках. Разом з тим встановлено наявність проблемних аспектів фінансового стану, зокрема збереження від’ємного значення власного капіталу та збитковості чистого фінансового результату, що вказує на підвищену залежність підприємства від залучених джерел фінансування та значне

навантаження операційних витрат. Аналіз виробничої програми ресторану показав, що нарощення обсягів реалізації відбувається переважно за рахунок підвищення рівня використання виробничої потужності та стабілізації споживчого попиту, а не за рахунок активного підвищення цін.

Результати аналізу кадрової політики засвідчили, що управління персоналом у ресторані здійснюється в межах корпоративної системи управління персоналом мережі з урахуванням особливостей локального ринку праці. Персонал забезпечує безперервність виробничо-обслуговуючого процесу та дотримання встановлених стандартів сервісу. Водночас зберігається підвищений рівень плинності кадрів, насамперед серед лінійного персоналу, а показники продуктивності праці у 2024 році характеризуються тенденцією до стабілізації. Зазначені обставини свідчать про вплив дефіциту робочої сили, високої інтенсивності праці та обмежених можливостей матеріального стимулювання.

Дослідження системи підготовки та мотивації персоналу показало, що в ресторані застосовується поєднання наставницького навчання, внутрішніх інструктажів і короткострокових тренінгів. Мотиваційна політика ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних гарантій та елементів корпоративної культури. Разом з тим фрагментарність системи професійного розвитку персоналу та обмежені фінансові ресурси підприємства стримують можливості довгострокового утримання працівників і формування стабільного кадрового потенціалу.

Виявлені у другому розділі проблеми фінансово-економічного характеру та недоліки у сфері управління персоналом обумовлюють необхідність розроблення практичних заходів, спрямованих на удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності діяльності ресторану «Криївка», що визначає зміст наступного розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «КРИЇВКА»

3.1 Удосконалення кадрової політики підприємств ресторанного господарства: світовий і вітчизняний досвід

Готельне та ресторанне господарство – це соціально організована обслуговуюча економічна діяльність, спрямована на задоволення основних життєвих потреб людей. Діючі підприємства у індустрії повинні вести свій бізнес таким чином щоб вони могли конкурувати з іншими та відповідати вимогам клієнтів. Важливо створити якомога ширшу пропозицію послуг для клієнтів, а також забезпечити їм якісне обслуговування, тому особливе значення у цій сфері має удосконалення професійних якостей персоналу, щоб проявляти більше турботи та уваги до гостей [15].

У кризових умовах фахівці підкреслюють, що ресторани змушені переглядати політику управління персоналом і цінувати свій штат [16].

У світовій практиці простежуються спільні тенденції у сфері управління персоналом. Все більше компаній переходять до цифровізації HR-процесів, використовують аналітику та працюють над розвитком бренду роботодавця. Такі підходи дають змогу швидше приймати управлінські рішення та підвищувати привабливість компанії для працівників.

В Україні кадрова політика дедалі більше орієнтується на впровадження цифрових HR-систем та формування позитивного іміджу роботодавця навіть у кризових умовах. Це допомагає підприємствам утримувати ключових працівників, незважаючи на скорочення ринку праці та міграційні процеси [17].

У той самий час підходи інших країн мають свої особливості. У США та Німеччині основна увага приділяється HR-аналітиці та програмам професійного навчання. У Польщі активно залучають студентів і молодих фахівців. У Франції більше уваги зосереджено на соціальних гарантіях і підтримці балансу між роботою та особистим життям. Українська практика має значні можливості для

розвитку цифрових інновацій, проте потребує посилення соціальної складової та корпоративної культури [17].

Однією з найгостріших проблем ресторанного бізнесу залишається висока плинність кадрів. У США та країнах ЄС вона може сягати 70–80 відсотків на рік, а в Україні понад 60% ресторанів стикаються з труднощами утримання персоналу. Для зниження плинності у міжнародній практиці застосовують розвиток бренду роботодавця, використання HR-аналітики, програми адаптації нових працівників, наставництво та поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації. Досвід великих мереж США показує, що впровадження аналітичних інструментів і програм кар'єрного зростання дало змогу скоротити плинність до 25-30% і підвищити рівень задоволеності клієнтів завдяки стабільній якості сервісу.

Також науковці наголошують на важливості корпоративної культури та інклюзивних підходів для формування згуртованого колективу. Досвід інших країн підтверджує, що поєднання сучасних HR-технологій, ефективної мотивації та сильного бренду роботодавця забезпечує довгострокові переваги [17].

Вітчизняний ресторанний сектор також намагається враховувати зарубіжний досвід, але стикається з додатковими викликами. У 2024 році роботодавці почали говорити про серйозний дефіцит кадрів. Наприкінці весни допис співзасновниці мережі ресторанів «Завертайло» Анни Завертайло про нестачу людей у малому та середньому бізнесі став вералъним (набрав понад чотири тисячі репостів і понад тисячу коментарів). На її думку, люди зі звичайного сервісу скоро стануть на вагу золота.

Власник мережі ресторанів Gastrofamily Дмитро Борисов в інтерв'ю виданню MC.today також підтвердив, що зараз в Україні непроста ситуація на ринку праці через мобілізацію.

"Велика кількість жінок, які раніше працювали у сфері обслуговування кухарями або офіціантками, через повномасштабну війну покинули країну. Тепер проблема збільшилася через мобілізацію чоловіків. Але наша команда стабільна, ми впораємося з цими викликами", – розповів ресторатор.

Ще на початку червня Міністерство економіки повідомило, що більше половини українських компаній зіткнулися з проблемою пошуку кваліфікованих робітників.

За даними проведеного опитування, саме мобілізація (67%) і міграційні процеси (54%), на думку представників компаній, є основними причинами нестачі робочої сили.

Ресторатор Володимир Ярославський заявив, що з наймом персоналу зараз важко, не вистачає різних працівників на різних процесах, але найбільше – саме кваліфікованих кадрів. За його словами, ситуацію також погіршує відключення електроенергії. [18].

3.2 Удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка»

Ресторан «Криївка» функціонує у складі ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», що зумовлює використання загальних підходів до організації роботи з персоналом, прийнятих у межах мережі. Разом із тим система підготовки працівників у закладі має враховувати специфіку тематичного формату ресторану, інтенсивність туристичного потоку та підвищені вимоги до якості сервісу [19].

Наступним етапом є стажування під наставництвом. Керівництво закріплює новачка за досвідченим працівником чи менеджером, щоб навчити його практичних навичок: робота з касою, робота з CRM-системами, прибирання зали чи столиків за стандартами тощо. Такий метод «on-the-job training» показав високу ефективність – персонал безпосередньо вчиться на практиці, що пришвидшує інтеграцію у колектив.

Багато працівників віддають перевагу робочим місцям, де інвестують у структуроване навчання. Постійне професійне навчання підвищує продуктивність, залученість і утримання кадрів. Менеджери також вважають, що такий підхід підтримує стабільне зростання навичок. [20]

До основних кроків вдосконалення системи підготовки та мотивації персоналу по методиці«on-the-job training» можна віднести: (рис. 3.1)

Також основні кроки вдосконалення системи підготовки та мотивації персоналу в ресторані: (рис. 3.2)

- Менторинг і on-the-job training
- Цифрове навчання
- Внутрішні тренінги
- Навчання з безпеки та кризових ситуацій

Розроблено автором за [18-20]

Рис. 3.2 – Шляхи вдосконалення системи підготовки та мотивації

Система підготовки персоналу в ресторані вибудовується на поєднанні практичного навчання та постійного професійного розвитку без відриву від робочого процесу. Нові адміністратори, бармени, офіціанти та кухарі з перших днів роботи залучаються до менторської моделі, коли вони протягом кількох тижнів працюють разом із більш досвідченими колегами. Такий формат дає змогу безпосередньо в робочому середовищі засвоїти стандарти обслуговування, порядок підготовки торгівельної групи приміщень, технологічні процеси обслуговування споживачів, особливості професійної подачі страв, а також усталені вимоги до дотримання харчової безпеки. Навчання відбувається поступово, через спостереження, виконання завдань під контролем наставника та отримання зворотного зв'язку, що знижує кількість помилок і пришвидшує адаптацію нових працівників.

Важливу роль у розвитку ресторану відіграє використання цифрових освітніх інструментів. Працівники мають доступ до внутрішніх онлайн-ресурсів, що дають можливість проходити навчальні модулі, ознайомлюватися з оновленим меню, стандартами обслуговування й внутрішніми регламентами. Такий формат забезпечує гнучкість навчального процесу, оскільки співробітники можуть опановувати матеріали у зручний час без відриву від основної діяльності.

Поряд із дистанційним навчанням у закладі регулярно проводяться внутрішні тренінги, спрямовані на вдосконалення практичних навичок. Перед початком туристичного сезону особлива увага приділяється розвитку комунікаційних компетенцій працівників залу, алгоритмам реагування на скарги гостей та врегулюванню конфліктних ситуацій. Для кухарів і офіціантів організовуються навчальні сесії щодо оновлення меню, технології приготування страв та стандартів їх подачі. Обов'язковими є регулярні інструктажі з дотримання санітарно-гігієнічних норм та вимог харчової безпеки.

З урахуванням сучасних воєнних умов та воєнного стану до програми підготовки персоналу інтегровано навчання з питань безпеки та дій у кризових ситуаціях. Керівництво забезпечило інформування та практичну підготовку працівників щодо правил поведінки під час повітряної тривоги, порядку евакуації гостей і персоналу до укриттів, а також надання домедичної допомоги. Такі заходи підвищують рівень загальної готовності персоналу до роботи в умовах підвищених ризиків.

3.3 Вплив удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу на результати діяльності ресторану «Криївка»

Покращення системи підготовки й мотивації персоналу безпосередньо впливає на ключові показники роботи готелю. По-перше, навчений та мотивований персонал забезпечує стабільно високий рівень сервісу. Як показано в дослідженнях [21;22], вмотивовані співробітники демонструють вищу якість обслуговування та цілеспрямовано дотримуються стандартів, що підвищує задоволеність гостей і покращує імідж закладу. По-друге, така система сприяє зростанню продуктивності праці і зниженню плинності кадрів. Ефективний HR-менеджмент, що поєднує

навчання і мотивацію, призводить до розвитку талантів і утримання цінних працівників. По-третє, формування корпоративної культури та високого рівня залученості дає компанії змогу впроваджувати інновації та швидко адаптуватись до змін ринку.

Взаємозв'язок між інвестиціями в персонал і бізнес-результатами підтверджують і практичні кейси. Наприклад, «Криївка» показує стабільне зростання показників задоволеності гостей та повторних візитів відвідувачів завдяки високій якості обслуговування. Налагоджена система навчання дозволяє швидше вводити нові послуги (зокрема, програма лояльності Lokal чи щодня нові партнерські ініціативи) що доводить ефективність внутрішньої системи підготовки персоналу та її здатність забезпечувати стабільну якість обслуговування і дотримання корпоративних стандартів мережі навіть у кризових умовах функціонування.

Узагальнимо у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Прогноз фінансових показників «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ"» на 2025 рік, тис. грн

Показник	2024	2025 (прогноз)	Відхилення (абс.)	Відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	54011	60493	6481	12
Собівартість реалізованої продукції	43444	47354	3910	9
Валовий прибуток	10567	13139	2571	24
Інші операційні доходи	495	544	49	10
Інші операційні витрати	8310	8892	581	7
Фінансовий результат до оподаткування	2755	4791	2035	73
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	2259	3929	1669	73

Сформовано автором

Ці прогнози враховують позитивний ефект від стабільної роботи ресторанного підприємства та підвищення ефективності системи управління персоналом. Очікується зростання обсягів реалізації продукції та оптимізації витрат, що сприятиме підвищенню рівня рентабельності діяльності ресторану.

З урахуванням тенденцій відновлення ресторанного ринку у 2024 році можна сформувати прогноз розвитку ресторану «Криївка» у 2025 році. За умови збереження стабільного кадрового складу, удосконалення системи підготовки персоналу та підтримання якості сервісу очікується подальше зростання операційних показників. Потенційне збільшення виручки може бути пов’язане зі зростанням середнього чека, активізацією туристичного потоку, розвитком програм лояльності та партнерських проєктів, а також підвищенням оборотності посадкових місць. Водночас скорочення плинності кадрів дозволить зменшити витрати на підбір і адаптацію персоналу.

У соціально-організаційному аспекті прогнозується зміцнення внутрішньої взаємодії в колективі, підвищення рівня професійної стабільності працівників та збереження корпоративних стандартів мережі. Подальший розвиток внутрішніх навчальних програм і системи нематеріальної мотивації сприятиме підтриманню якості обслуговування та збереженню конкурентних позицій ресторану на ринку міста [23-25].

Оскільки фінансова звітність у відкритому доступі подається на рівні ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», а не окремого закладу, оцінка ефективності здійснюється в межах діяльності всієї юридичної особи. За умови позитивної динаміки операційних результатів окремих підрозділів, зокрема ресторану «Криївка», можливе покращення сукупних фінансових показників підприємства, зменшення навантаження на витратну частину та підвищення рівня операційної стійкості мережі загалом.

Висновок за розділом 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» як структурного підрозділу ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”» з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом у сфері ресторанного господарства. Дослідження підтвердило, що людський капітал визначає рівень сервісу, конкурентоспроможність закладу та стійкість його функціонування в умовах ринкової нестабільності.

Встановлено, що сучасна практика управління персоналом у ресторанному бізнесі характеризується використанням цифрових інструментів навчання, розвитком

корпоративної культури, впровадженням програм лояльності для працівників та поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів. В українських умовах, зокрема в період воєнного стану, особливої ваги набувають питання утримання персоналу, адаптації нових працівників та забезпечення стабільності кадрового складу.

Аналіз діяльності ресторану засвідчив, що підготовка персоналу здійснюється через систему наставництва, внутрішні навчальні заходи та використання корпоративних стандартів мережі. Такий підхід дозволяє забезпечувати належний рівень обслуговування гостей, підтримувати концептуальність закладу та оперативно впроваджувати нові формати роботи. Система мотивації поєднує оплату праці, преміальні виплати, відсотки від виторгу, соціальні гарантії та нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню залученості працівників і зменшенню ризиків кадрової нестабільності.

Оцінка впливу удосконалення підготовки та мотивації персоналу на результати діяльності ресторану підтверджує наявність прямого зв’язку між інвестиціями в персонал і показниками ефективності. Підвищення професійного рівня працівників сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості сервісу, збільшенню частки повторних візитів і формуванню позитивної репутації закладу.

З урахуванням тенденцій 2024 року можна прогнозувати, що подальший розвиток кадрового потенціалу ресторану у 2025 році позитивно впливатиме на обсяг реалізації послуг, рівень середнього чека та фінансову стійкість закладу. Поліпшення операційних показників окремого ресторану матиме позитивний вплив на загальні результати діяльності ТОВ «Мережа ресторанів “ФЕСТ”», сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню позицій мережі на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено стан і перспективи розвитку ресторанного бізнесу м. Львова та обґрунтовано напрями удосконалення системи підготовки й мотивації персоналу ресторану «Криївка» в умовах нестачі кадрів. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що ресторанна сфера Львова функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності попиту та нестабільної економічної ситуації. Визначальним стримувальним чинником розвитку галузі є дефіцит кваліфікованих працівників, зумовлений міграційними процесами, мобілізаційними факторами та зростанням вимог працівників до рівня оплати праці й умов зайнятості. Дослідження діяльності ресторану «Криївка» показало, що заклад має чітко сформовану концепцію, стабільну позицію на туристичному ринку та працює в межах мережевої структури управління. Водночас кадрова політика ресторану характеризується централізованим підходом, залежністю від сезонності та підвищеною плинністю лінійного персоналу. Встановлено, що підготовка працівників здійснюється переважно у формі наставництва та первинного інструктажу без системної програми розвитку. Мотиваційна система ґрунтується на поєднанні базових матеріальних стимулів і нематеріальних чинників, однак має обмежені можливості довгострокового утримання персоналу. Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності ресторану в умовах кадрового дефіциту можливе за рахунок формування системного підходу до управління персоналом, удосконалення програм навчання, розвитку корпоративної культури та впровадження комплексної мотиваційної політики. Таким чином, людський капітал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності ресторану, а інвестиції в розвиток персоналу мають прямий вплив на якість обслуговування, задоволеність гостей та фінансові результати діяльності.

З метою удосконалення системи підготовки та мотивації персоналу ресторану «Криївка» доцільно запропонувати такі заходи:

запровадити системну програму адаптації персоналу, що передбачає поетапне навчання нових працівників із чітко визначеними стандартами, контрольними етапами та внутрішньою оцінкою результатів. Розробити

внутрішній регламент регулярного навчання, який включатиме короткострокові тренінги з сервісу, комунікації, роботи з іноземними гостями та стандартів якості обслуговування. Впровадити елементи внутрішньої атестації персоналу, що дозволить об’єктивно оцінювати рівень професійної підготовки та формувати кадровий резерв. Посилити нематеріальну мотивацію, зокрема шляхом визнання результатів праці, формування системи внутрішніх відзнак, розвитку кар’єрних можливостей у межах мережі. Оптимізувати систему преміювання, прив’язавши її до показників якості обслуговування, відгуків гостей та індивідуальних результатів роботи. Удосконалити планування графіків роботи з урахуванням сезонності, що дозволить зменшити перевантаження працівників у періоди пікового попиту. Розвивати бренд роботодавця, акцентуючи на стабільності, зайнятості, можливостях професійного розвитку та належних умовах праці. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, стабілізації кадрового складу та зміцненню конкурентних позицій ресторану на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130.

2. Туристичні потоки у Львівській області (2000-2016) [Електронний ресурс]. - Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. - 2017. - Режим доступу : http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/infJ2009.php?vicl=l&code=24&ozn_news~l&show=l&show2=l.

3. Експерти підрахували кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах України IЕлектронний ресурс]. - Інформатор. - 2016. - Режим доступу : https://informator.news/eksperty-pidrahuvaly- kilkist-mahazyniv-restoraniv-kafe-u-najbilshyh-mistah-ukrajiny.

4. Н. В. Івасишина «Розвиток ресторанного господарства в Україні», Вісник Київського національного лінгвістичного університету, https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280604

5. Відкриті дані Львова. Статистика. URL: https://dashboard.city-adm.lviv.ua/statystyka/details

6. Український комерсант—дослідження, smartscrapers URL: https://rentechdigital.com

7. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України URL: https://www.business-inform.net/

8. На Львівщині провели дослідження ринку праці в умовах воєнного часу: основні висновки URL: https://loda.gov.ua/news/83763

9. Ситуація на ринку праці Львівської області та діяльність Львівської обласної служби зайнятості у січні - серпні 2023 року. URL: https://lviv.dcz.gov.ua/sites/lviv/files/infofiles/08_mis-sytuaciya_na_rynku_praci_2023.pdf

10. Аналіз ринку HoReCa в Україні.

https://pro-consulting.ua/

11. Ресторан «Криївка». URL: https://kryjivkalviv.com https://www.fest.lviv.ua/

12. Про Криївку URL: https://lviv.vgorode.ua/reference/restorany/265104-kryivka

13. Меню «Криївка» URL: https://www.fest.delivery/product-category/krujivka/

14. Джинджоян В.В. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 36-41.

15. Непочатенко В.О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. Вип. 39. 202. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86

16. Чорний О. Мобілізована гостинність: як вижити українським готелям під час війни. *Delo.ua.* 2024. URL: https://delo.ua/business/mobilizovana-gostinnist-yak-viziti-ukrayinskim-gotelyam-pid-cas-viini-433030/

17. Український ресторанний бізнес страждає від дефіциту персоналу через мобілізацію та еміграцію. Nenka.info URL: https://nenka.info/ukrayinskyj-restorannyj-biznes

18. Холдинг емоцій. Про нас. URL: https://www.fest.lviv.ua/

19. Up.grad.info Навчання на робочому місці. Методики. URL: https://www.upgrad.com/blog

20. Зайченко, В. В. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 50–58.

21. Шикіна О.В. Корпоративна освіта як ознака інтеграційних процесів у готельних мережах. Економіка та суспільство. Вип. 57. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-123

22. Влащенко Н. М., Фетисов М. Д. Сучасні підходи та особливості управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і

молодих вчених 26 вересня 2025 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Горбашевська М.М., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова К.А. та інш.; за заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2025. С. 94-96.

23. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Modern Economics. 2023. № 38. С. 22-27.

24. Гущина І. Трудова мотивація як чинник підвищення ефективності праці. Суспільство та економіка. 2020, №1. 169-175 с.

25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. 224 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. А.1 – Вигляд ресторану

Джерело: [11]

Додаток Б

Рис. Б.1 – Інтер’єр ресторану «Криївка»

Джерело: [11]

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ"» за 2022-2024 роки

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. СЕРБСЬКА, БУД. 7, КВ. 1-Б
(ТОВ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ")
Код за ЄДРПОУ: 40068195

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010121390
Кількість працівників	11

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.60	0.60
накопичена амортизація	1002	0.60	0.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	313.10	104.40
Основні засоби:	1010	3 065.30	2 513.10
первісна вартість	1011	3 225.90	3 315.60
знос	1012	160.60	802.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	3 378.40	2 617.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	675.20	377.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	22.40	17.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	297.60	165.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.20	1.20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31.90	55.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	20.10	3.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	629.20	458.60
Усього за розділом II	1195	1 676.40	1 077.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 054.80	3 694.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

Продовження дод. В

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.10	0.10
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-327.00	-589.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-326.90	-589.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 523.20	
товари, роботи, послуги	1615	388.90	117.40
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	1.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	50.00	55.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	419.60	4 110.40
Усього за розділом III	1695	5 381.70	4 284.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	5 054.80	3 694.80

Звіт про фінансові результати

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 548.50	4 639.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 707.00	3 398.40
Інші операційні доходи	2120	142.50	157.80
Інші операційні витрати	2180	2 249.70	1 441.40
Інші доходи	2240	0.20	0.40
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 691.20	4 797.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4 956.70	4 839.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-265.50	-42.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-265.50	-42.10

Продовження дод. В

Clarity Project

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. СЕРБСЬКА, БУД. 7, КВ. 1-Б
(ТОВ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ")
Код за ЄДРПОУ: 40068195

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010121390
Кількість працівників	10

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.60	0.60
накопичена амортизація	1002	0.60	0.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104.40	128.40
Основні засоби:	1010	2 513.10	1 862.80
первісна вартість	1011	3 315.60	3 315.60
знос	1012	802.50	1 452.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	2 617.50	1 991.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	377.20	3 004.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	2 873.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	17.40	2 569.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	165.20	9.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.20	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55.90	452.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	3.00	3 684.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	36.50
Інші оборотні активи	1190	458.60	132.10
Усього за розділом II	1195	1 077.30	9 888.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 694.80	11 879.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

Продовження дод. В

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.10	0.10
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-589.70	338.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-589.60	339.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	117.40	6 372.00
розрахунками з бюджетом	1620	1.30	99.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	31.20
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	55.30	61.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 110.40	5 006.70
Усього за розділом III	1695	4 284.40	11 540.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	3 694.80	11 879.20

Звіт про фінансові результати

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 054.40	4 548.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 564.50	2 707.00
Інші операційні доходи	2120	2 840.40	142.50
Інші операційні витрати	2180	6 370.00	2 249.70
Інші доходи	2240	0.70	0.20
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 895.50	4 691.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 934.50	4 956.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	961.00	-265.50
Податок на прибуток	2300	32.30	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	928.70	-265.50

Продовження дод. В

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. СЕРБСЬКА, БУД. 7, КВ. 1-Б
(ТОВ "МЕРЕЖА РЕСТОРАНІВ "ФЕСТ")
Код за ЄДРПОУ: 40068195

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Стефанюк Євген Володимирович
КАТОТТГ	UA46060250010121390
Кількість працівників	11

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.60	0.60
накопичена амортизація	1002	0.60	0.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	128.40	2 777.70
Основні засоби:	1010	1 862.80	2 714.80
первісна вартість	1011	3 315.60	4 897.00
знос	1012	1 452.80	2 182.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 991.20	5 492.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 004.00	1 539.10
у тому числі готова продукція	1103	2 873.00	278.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 569.00	6 727.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9.60	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	452.20	193.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 684.60	6.20
Витрати майбутніх періодів	1170	36.50	82.60
Інші оборотні активи	1190	132.10	92.40
Усього за розділом II	1195	9 888.00	8 655.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	11 879.20	14 148.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

Продовження дод. В

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.10	0.10
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	338.90	2 598.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	339.00	2 598.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 372.00	10 950.80
розрахунками з бюджетом	1620	99.90	530.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	31.20	496.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.70
розрахунками з оплати праці	1630	61.60	67.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 006.70	
Усього за розділом III	1695	11 540.20	11 549.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	11 879.20	14 148.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 011.70	9 054.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43 444.10	4 564.50
Інші операційні доходи	2120	495.10	2 840.40
Інші операційні витрати	2180	8 310.40	6 370.00
Інші доходи	2240	3.50	0.70
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	54 510.30	11 895.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	51 754.50	10 934.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 755.80	961.00
Податок на прибуток	2300	496.00	32.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 259.80	928.70