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) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«17» червня 2024 р.	«17» червня 2024 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 процесу управління конфліктами в закладі ресторанного господарства»*

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-7
Соколов Ян Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник *Тетяна СИЛЬЧУК*
(ім'я, прізвище) (підпис)

Рецензент *Олександра НЄМІРІЧ*
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2024 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*
(код і назва)
Освітньо-професійна програма *«Готельно-ресторанна справа»*
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри *ГРС*
Лариса *ШАРАН*
"*08*" *травня* 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Соколова Яна Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи *«Удосконалення процесу управління конфліктами в закладі ресторанного господарства»*
керівник роботи *Сильчук Тетяна Анатоліївна, професор, д. т. н.*
(прізвище, ім 'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від *"08" травня 2024 року № 339-КС*
2. Термін подання здобувачем роботи *06 червня 2024 року*
3. Вихідні дані до роботи: «Удосконалення процесу управління конфліктами в закладі ресторанного господарства», ПАБ «ТРИ НОГИ» м. Дніпро
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ; Розділ 1. Ресторанний бізнес у м. Дніпро: стан, виклики, перспективи; Розділ 2. Характеристика пабу «ТРИ НОГИ»; Розділ 3. Удосконалення управління конфліктами пабу «ТРИ НОГИ»; 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	*Сильчук Т. А., професор*	*08.05.24 р.*	*14.05.24 р*
Розділ 2	*Сильчук Т. А., професор*	*15.05.24 р.*	*22.05.24 р*
Розділ 3	*Сильчук Т. А., професор*	*23.05.24 р.*	*31.05.24 р.*

7. Дата видачі завдання 08 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	ВСТУП. РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. ДНІПРО: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	08.05-14.05.24 р.	*Виконано*
2	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАБУ «ТРИ НОГИ»	15.05-22.05.24 р.	*Виконано*
3	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПАБУ «ТРИ НОГИ»	23.05-31.05.24 р.	*Виконано*
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ; СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ; ДОДАТКИ	01.06-03.06.24 р	*Виконано*
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06.2024 р.	*Виконано*

Здобувач _____ (підпис) Ян СОКОЛОВ

Керівник роботи _____ (підпис) Тетяна СИЛЬЧУК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Соколова Яна Олександровича

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

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

Тема роботи: ***«Удосконалення процесу управління конфліктами в закладі ресторанного господарства»***

Керівник роботи: Сильчук Тетяна Анатоліївна, д. т. н., професор,

Дата захисту "……" червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Ця кваліфікаційна робота зосереджена на удосконаленні процесів управління конфліктами в системі управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу. Розглядаються сучасні стратегії та методи розв'язання робочих конфліктів, з особливим акцентом на застосуванні ефективних комунікаційних технік та переговорних навичок. Увага в дослідженні приділяється профілактиці конфліктів і методам покращення психологічного клімату в колективі, що є ключовим для забезпечення стабільності та здорової атмосфери на робочому місці. Результати дослідження підкреслюють критичне значення ефективного управління конфліктами для підвищення загальної продуктивності та ефективності в ресторанному бізнесі, вказуючи на потенційні напрямки для подальшого розвитку управлінських практик.

Ключові слова: ПАБ, конфлікти, співробітники, продуктивність, ресторанний бізнес

ABSTRACT

This qualification work is focused on the improvement of conflict management processes in the personnel management system in the field of restaurant business. Modern strategies and methods of resolving work conflicts are considered, with a special emphasis on the application of effective communication techniques and negotiation skills. The research focuses on conflict prevention and methods of improving the psychological climate in the team, which is key to ensuring stability and a healthy atmosphere in the workplace. The results of the study highlight the critical importance of effective conflict management for improving overall productivity and efficiency in the restaurant business, indicating potential directions for further development of management practices.

Key words: PAB, conflicts, employees, productivity, restaurant business

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП……8

РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. ДНІПРО: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ……..10

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства…….10

1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років……..11

1.2.1 Вплив пандемії COVID-19 на ресторанний бізнес міста Дніпро (2020-2022)…….12

1.2.2 Вплив військового конфлікту з росією……14

1.2.3 Адаптація та інновації……16

1.2.4 Зміна споживчих уподобань у ресторанному бізнесі……..17

1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства…….18

1.3.1 Логістичні проблеми та поставки продуктів……19

1.3.2 Економічні труднощі та споживчий попит……20

1.3.3 Адаптація та нові стратегії виживання для ресторанного бізнесу в Дніпрі……..…21

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАБУ «ТРИ НОГИ»……22

2.1 Загальна відомості……...22

2.2 Характеристика послуг……25

2.3 Актуальна конфліктна атмосфера в ПАБІ "ТРИ НОГИ"……27

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПАБУ «ТРИ НОГИ»……28

3.1 Аналіз існуючих конфліктів у колективі……28

3.1.1 Характеристика конфліктів між персоналом з кухні та працівниками залу……29

3.1.2 Види типових конфліктних сценаріїв у ПАБІ "ТРИ НОГИ"……..31

3.1.3 Вплив особистісних відмінностей на конфлікти у ПАБІ "ТРИ НОГИ"……31

3.2 Стратегії впровадження та мінімізації конфліктів та вдосконалення комунікації……..33

3.2.1 Пропозиція квартальних зустрічей для співробітників ПАБУ "ТРИ НОГИ"…….34

3.2.2 Впровадження програми тренінгів з запобігання конфліктам……37

3.2.3 Навчання адміністратора навичками нейтралізації та попереднього запобігання конфліктам між працівниками…….40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……43

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.44

ДОДАТКИ……..46

ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція на ринку готельного та ресторанного бізнесу набуває все більшої напруги, ефективне управління персоналом та вирішення конфліктних ситуацій стають критично важливими для забезпечення успішності підприємств. У контексті глобалізації економіки та зростаючої мобільності споживачів, підприємства стикаються з викликами, що вимагають не лише швидкого реагування на ринкові зміни, але й адаптації управлінських підходів до складнощів міжнародного управління персоналом. Зважаючи на це, удосконалення процесу управління конфліктами в системі управління персоналом набуває особливої актуальності та значення у сучасному менеджменті.

Управління конфліктами є невід'ємною частиною управління персоналом, оскільки конфлікти неминучі в будь-якому колективі, особливо у такому динамічному середовищі, як ресторанний бізнес. На тлі постійних змін у ринкових умовах, зростання вимог споживачів та непередбачуваності економічного клімату, способи вирішення конфліктів можуть впливати не лише на атмосферу в колективі, але й на загальну продуктивність праці та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Ефективне вирішення конфліктів дозволяє покращити якість обслуговування, зміцнити репутацію підприємства та позитивно вплинути на його фінансові показники. Тому розробка і впровадження ефективних стратегій управління конфліктами є важливою умовою стабілізації роботи та зростання підприємств у галузі.

Об'єктом дослідження є удосконалення процесу управління конфліктами в закладі ресторанного господарства

Предметом дослідження є методи та процес управління конфліктами в закладі ресторанного господарства, зокрема, методи розпізнавання, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій.

Метою кваліфікаційної роботи є управління процесом конфліктами в закладі ресторанного господарства.

Завдання дослідження:

1. Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства
2. Динаміка розвитку ресторанного бізнесу Дніпра протягом 2020-2024 років
3. Аналіз поточного стану системи управління персоналом та ідентифікація основних проблем управління конфліктами.
4. Розробка та впровадження стратегій та методів управління конфліктами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.
5. Оцінка ефективності впроваджених змін та розробка рекомендацій щодо подальшого удосконалення системи управління конфліктами.

Методи досліджень

Для досягнення поставлених цілей у дослідженні системи управління конфліктами у ресторанному бізнесі заплановано використання ряду наукових методів, що забезпечують об'єктивність та достовірність отриманих результатів. Аналіз дозволить розглянути конфліктні ситуації в деталях, розкладаючи їх на складові для кращого розуміння, а потім синтезувати отримані дані для формулювання узагальнених висновків. Це дає можливість виявити основні причини конфліктів та їх взаємозв'язки з процесами управління персоналом. А також порівняльний аналіз, який дає змогу порівняти різні підходи та стратегії управління конфліктами на різних підприємствах, а також аналізувати ефективність впроваджених змін відносно індустріальних стандартів та кращих практик.

РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. ДНІПРО: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства

Ресторанний бізнес міста Дніпро має різноманітні типи та спеціалізацію закладів, що відображається в різноманітності їх концепції та видів послуг. Залежно від спеціалізації ресторани можна віднести до загальних і орієнтованих на певний тип кухні, атмосферу і цільову аудиторію.

Ресторани Дніпра служать універсальним потребам і пропонують широкий асортимент страв на будь-який смак. Зазвичай це ресторани, що спеціалізуються на різних кухнях, починаючи від української та європейської до азіатської. Крім того, ресторани Дніпра пропонують спеціалізацію на різноманітних культурних стравах, орієнтованих на певний тип гастрономічного досвіду. Наприклад, спеціалізацією є італійська з традиційною піцою та пастою, суші-бари, мексиканська з традиційними Тако.

Значна частина ресторанного бізнесу в місті спрямована на обслуговування певних цільових аудиторій або особливе надання послуг. До таких слід віднести ресторани бізнес-ланчів, де їжа на виїзд смачна та швидка тих, хто встигає зайдіть, ресторани веганських та вегетаріанських страв, де враховані особливості їжі для здоров’я цільової аудиторії, або ресторан-винний погріб, спеціалізований на винах . Однак, сучасний ресторанний бізнес вимагає від власників та менеджерів не лише кулінарні знання, но розуміння смаків, потреб та очікувань різних сегментів ринку.

Ресторанні заклади міста звертають велику увагу на розробці концепції та унікальності своєї пропозиції, щоб здобути та зберегти клієнтуру у новому конкурентному середовищі.

Із зростанням популярності ресторанного бізнесу в Дніпрі зростає конкуренція, що змушує власників і менеджерів ресторанів шукати нові шляхи залучення та утримання гостей. У цьому випадку увага до індивідуальних потреб і вимог гостей стає життєво важливою, а не тільки досконалість кухні та обслуговування.

Спеціалізація на певному типі кухні чи темі є одним із способів вирішення цієї проблеми. Наприклад, заклади харчування, які пропонують власний тип страв на основі останніх досягнень у кулінарії, можуть завоювати певну аудиторію, яка прагне новизни, а також дивних смаків.

Ресторани також враховують атмосферу та декор. Стиль інтер'єру починає відігравати значну роль у визначенні тону простору закладу. Кожен компонент створює унікальну атмосферу, яка приваблює певні групи людей. Наприклад, романтичне оформлений ресторан стане ідеальним місцем для вечері на двох, а яскраві заклади з сучасним дизайном приваблять молодь.

Крім того, успішні ресторани повинні шукати нові способи залучення гостей за допомогою інноваційних послуг. Мобільні програми, які дозволяють гостям бронювати столики або замовляти доставку їжі, є одними з інструментів, які можна використовувати для цієї мети. Програми лояльності та індивідуальні акції, оскільки вони можуть допомогти збільшити клієнтську базу, а також утримати наявну, що призведе до більшого потоку гостей.

З цієї причини можемо виявили, що в ресторанній індустрії Дніпра існує велика конкуренція та різноманітність. Власники та менеджери цих організацій використовують різні ідеї та стратегії, щоб залишатися релевантними на ринку.

1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років

З огляду на нинішню ситуацію в країні ресторанний бізнес у Дніпрі, безперечно, стикається з унікальними проблемами та умовами. В умовах, коли Україна перебуває в стані війни, а Дніпро є практично прифронтовим містом, ресторани регулярно наражаються на ризик обстрілів та інших негативних впливів з боку Росії.

Яким має бути ресторан у нашому місті сьогодні? У таких умовах, щоб не тільки забезпечити високу якість обслуговування, а й гарантувати безпеку

як гостям, так і персоналу, інновації та технологічний прогрес стають необхідними у сфері громадського харчування.

Багато закладів громадського харчування Дніпра вже почали впроваджувати сучасні заходи безпеки, які включають системи різних видів таких як попередження про повітряну тривогу, пожежні сигналізації тощо. Завдяки подібним новинкам кожен відвідувач цих закладів може відчувати себе у безпеці.

1.2.1 Вплив пандемії COVID-19 на ресторанний бізнес міста Дніпро (2020-2022):

Пандемія COVID-19, що розпочалася у 2020 році, мала значний вплив на ресторанний бізнес у місті Дніпро, спонукавши до радикальних змін у традиційних підходах до ресторанної індустрії. Введення карантинних обмежень у відповідь на зростання кількості випадків зараження коронавірусом вимагало від закладів харчування швидкої адаптації до нових умов роботи.

Одним з найбільших викликів стало введення обмежень на відвідування закладів, що призвело до тимчасового закриття багатьох ресторанів. З метою виживання, багато закладів переорієнтували свої ресурси на розробку та впровадження безпечних режимів роботи, включно з обмеженим числом відвідувачів в залах, введенням соціального дистанціювання, а також забезпеченням санітарних норм на високому рівні.

Для адаптації до зменшеного потоку гостей у публічних місцях, багато ресторанів впровадили або значно розширили свої сервіси доставки їжі та онлайн-замовлень. Використання мобільних додатків для замовлення їжі стало нормою, дозволяючи закладам зберігати дохід і водночас дотримуватися вимог безпеки. Цифрові платформи замовлення їжі відіграли ключову роль у підтримці роботи ресторанів під час пандемії, дозволяючи гостям легко вибирати страви, робити замовлення та сплачувати онлайн.

Незважаючи на адаптацію, обсяги продажу багатьох закладів значно знизились через обмеження руху населення та загальне зниження споживчого

попиту в умовах економічної невизначеності. Втрати доходу спонукали багато ресторанів до скорочення персоналу, зниження асортименту страв або навіть до закриття.

Пандемія внесла суттєві корективи в ресторанний бізнес у місті Дніпро, вимагаючи швидкої реакції на зміни умов діяльності та пошуку нових шляхів взаємодії з гостями. Вона також показала важливість гнучкості та інновацій у сфері ресторанного бізнесу.

Ситуація дещо стабілізувалася після ослаблення карантинних обмежень, що дало майже 94% зростання торгових надходжень за третій квартал і незначне скорочення на рівні трохи більше 2% у четвертому кварталі 2020 р. На 2020 р в Дніпропетровській області працювало 2 977 закладів ресторанного господарства.

Далі розглянемо видову структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери (рис. 1.2). 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.

Рис 1.2 Структура закладів ресторанного господарства України під час пандемії

Якщо розглянути цю структуру з точку зору впливу пандемії 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. Streetfood підприємцям було набагато простіше відреагувати на зміни ринку та швидко підлаштуватися під ситуацію[3].

1.2.2 Вплив військового конфлікту з росією:

По мірі стабілізації пандемії COVID-19 у ресторанній індустрії Дніпра виник новий виклик — військовий конфлікт, який розпочався 24 лютого 2022 року. Вплив війни миттєво торкнувся у всіх сферах життя, включаючи ресторанний бізнес, що змушувало власників і керівників закладів шукати нові шляхи виживання і адаптації до складних умов.

Війна внесла корективи у споживацькі настрої і поведінку. Підвищена невизначеність і стрес спонукали людей до економії, від чого споживчий попит на ресторанні послуги знизився. Гостями стали більше уваги приділяти ціновій доступності і функціональності страв, а не лише їхній ексклюзивності. Багато хто з ресторанів відреагували на це введенням спеціальних пропозицій, знижок та акційних меню, аби залучити і утримати гостей.

Проблеми з логістикою, особливо із зонами активних бойових дій та з імпортними каналами поставок, змусили багато закладів переорієнтуватися на місцеві продукти. Це не тільки допомогло підтримати українських виробників у складний період, але й забезпечило ресторани більш стабільним і контрольованим постачанням. Включення місцевих інгредієнтів також сприяло появі нових, адаптованих до умов кризи кулінарних пропозицій.

Значне підвищення цін на паливо та енергоносії, а також на багато категорій продовольчих товарів, спричинене війною, суттєво збільшило операційні витрати для ресторанного бізнесу. Це змусило багато закладів

підняти ціни на страви та послуги, щоб компенсувати збільшені витрати. Водночас, підвищення цін було необхідним кроком для забезпечення фінансової стабільності та подальшого існування бізнесу в умовах кризи.

Військовий конфлікт змусив ресторанний бізнес у Дніпрі адаптуватися до нових реалій, шукати нестандартні рішення і бути готовими до постійних змін. Це стало перевіркою на міцність для багатьох, але й виявило здатність галузі до інновацій та гнучкості.

Рис. 1.2.2 Як змінилась кількість закладів в Дніпрі під час війни грудня 2021 до квітень 2024.

За даними Poster, виручка закладів громадського харчування України в другому півріччі 2023-го зросла на 30% у порівнянні з аналогічним періодом 2022-го, відвідуваність – на 10%, а середній чек – на 18%. Найбільше зростання виручки у порівнянні з минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Середній чек закладів збільшився на 23%, з 508 грн до 625 грн, відвідуваність – на 11%. Сегмент кав'ярень підвищив виручку на 31% у 2023 році. Відвідуваність зросла на 9%, середній чек – на 20% з 82 грн до 98 грн.

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні з минулим роком. Середній чек зріс на 17%, зі 187 грн до 219 грн.

Відвідуваність зросла на 7%. У барах виручка сегмента барів підвищилася на 28% у порівнянні з 2022 роком, середній чек на 12%, із 311 грн до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%. Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21%, зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5% [4].

1.2.3 Адаптація та інновації:

Переосмислення ресторанного бізнесу в Дніпрі в умовах пандемії та війни стало поштовхом до значних змін та інновацій у галузі. Складні часи вимагали від ресторанів не тільки адаптації до нових умов, але й активного впровадження нових форматів обслуговування, які б відповідали зміненим потребам гостей та умовам роботи.

Однією з відповідей на змінені умови стало впровадження більш гнучких форматів обслуговування, таких як take-away (коли гість замовляє заздалегідь, та приготовлену їжу або інші продукти харчування, придбані в ресторані чи закладі швидкого харчування, які покупець має намір їсти в іншому від приготування місці) та drive-thru (різновид сервісу що дозволяє гостям придбати продукти не покидаючи авто). Ці опції дозволили ресторанам продовжувати обслуговувати гостей, незважаючи на обмеження, введені у зв’язку з пандемією та військовими діями. Формат take-away став популярним через його зручність і мінімальний контакт з іншими людьми, що є критично важливим для безпеки в умовах здоров'я та безпеки. Також, drive-thru набув популярності, дозволяючи гостям замовляти та отримувати страви, не виходячи зі своїх автомобілів, що забезпечує ще більшу ізоляцію та зручність.

Значне зростання використання цифрових технологій стало ще одним важливим напрямком адаптації. Ресторани активно інтегрували онлайн платформи для замовлення їжі, що включають вебсайти та мобільні додатки, дозволяючи гостям легко переглядати меню, робити замовлення та сплачувати онлайн без будь-якого фізичного контакту. Ці цифрові платформи також використовуються для ефективного взаємодії з гостями: інформування

про нові страви, спеціальні пропозиції та акції, що сприяє підтриманню зв'язку з гостями та їх залученню.

Інновації не лише допомогли закладам ресторанного господарства Дніпра впоратися з негативними наслідками пандемії та війни, але й відкрили нові можливості для розвитку та покращення сервісу. Завдяки гнучкості та використанню сучасних технологій, багато закладів змогли не тільки вижити в складні часи, але й вийти на новий рівень обслуговування та взаємодії з гостями.

1.2.4 Зміна споживчих уподобань у ресторанному бізнесі

Одним із ключових трендів, який визначає напрямки розвитку ресторанного бізнесу в найближчі роки, є зміна уподобань гостей закладів. Зростаюча увага до здоров'я спонукає збільшення попиту на здорову їжу, еко-продукти та страви для веганів та вегетаріанців. Такі вподобання гостей змушує заклади ресторанного господарства розширювати свої меню, включаючи більше страв, які виготовлені з органічних інгредієнтів, та рецепти, які підтримують здоровий спосіб життя.

Крім того, є видимий інтерес до автентичної та етнічної кухні, що відображає бажання клієнтів досліджувати культурні традиції через харчування. Ресторани, які пропонують автентичні страви з різних куточків світу або спеціалізуються на традиційних українських стравах, набувають популярності, оскільки вони відповідають на зростаючий інтерес до культурної унікальності та диверсифікації.

Ці зміни в уподобаннях та стратегіях розвитку відображають більш широкий контекст адаптації та інновацій у ресторанній індустрії, що продовжує розвиватися навіть в умовах триваючих викликів. Війна, хоч і продовжує впливати на економічну та соціальну ситуацію в Україні, також стає каталізатором для важливих змін та можливостей для росту та інновацій.

Таким чином заклади ресторанного господарства м. Дніпро протягом 2020-2024 років пройшли через значні випробування та трансформації, викликані глобальною пандемією COVID-19 та початком війни в країні.

Пандемія спонукала ресторани до швидкої адаптації, переорієнтації на доставку їжі та використання цифрових технологій для замовлень і обслуговування. Війна, що почалася у 2022 році, внесла свої корективи, змусивши заклади ще більше адаптуватися до нових реалій, зокрема до переорієнтації на місцеві продукти, зміни споживчого попиту, покращення систем безпеки та оповіщення.

Зростання інтересу до здорової їжі, еко продуктів та етнічної кухні показало зміну уподобань гостей. Заклади, що змогли інноваційно підійти до викликів, знайшли нові можливості для розвитку та відновлення своєї діяльності. Проте, не всі аспекти динаміки бізнесу можна оцінити як позитивні. Багато закладів зіткнулись із значними труднощами: пошкодженнями від обстрілів, зменшенням кількості відвідувачів, що призвело до закриття деяких ресторанів.

Ситуація з закладами ресторанного господарства Дніпра вимагає продовжувати адаптуватися та шукати нові шляхи для забезпечення стійкості та зростання в умовах, коли зовнішні обставини постійно змінюються. Враховуючи складні часи для України та всього світу, такі нові реалії життя, зобов'язує заклади бути гнучкими, інноваційними та чутливими до потреб своїх гостей та спільноти.

1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства

Безпекові виклики та вплив війни:

Ситуація ресторанного ринку Дніпра у 2024 році демонструє проблеми, спричинені воєнним конфліктом в Україні. Оскільки місто знаходиться поряд з фронтом, і в той час, коли всі аспекти життя серйозно торкнулися, включаючи індустрію харчування, безпека залишається головною проблемою для ресторанного бізнесу. Обстріли, що не припиняються, додають невизначеності як підприємствам, так і гостям, оскільки вони повинні залишатися в безпеці. Ресторани більше уваги приділяють безпеці своїх співробітників та гостей, що залишає бажати кращого. Одним з найбільш відчутних наслідків для ресторанного господарства є зниження кількості

відвідувачів. Це обумовлено посиленою небезпекою, яка спонукає жителів обмежувати свої виходи в громадські місця та зменшувати непотрібні поїздки, особливо в умовах частих повітряних тривог і можливих загроз безпеці.

Відповіддю на ці виклики стала переорієнтація деяких ресторанів на виробництво їжі, призначеної для задоволення потреб місцевих жителів та військовослужбовців. Ресторани почали активніше залучатися до соціальних ініціатив, пропонуючи не тільки комерційні послуги, а й підтримку в надзвичайних умовах. Це включає в себе організацію доставки гарячих обідів до бомбосховищ, місць масового збору людей під час тривог, а також безпосередньо військовим частинам.

Така адаптація не тільки допомогла ресторанам підтримувати свою діяльність, але й відіграла важливу соціальну роль, зміцнюючи зв'язки між бізнесом і спільнотою. Однак, це також накладає додаткові витрати на ресторанні мережі, що потребують додаткових ресурсів для виконання цих нових функцій, включаючи забезпечення безпеки персоналу та гостей, що є пріоритетом у цих умовах.

1.3.1 Логістичні проблеми та поставки продуктів

Логістика та поставка продуктів є ключовими елементами успішного ресторанного бізнесу, однак в умовах війни ці аспекти зазнали значних ускладнень. Військові дії призвели до значних перерв у транспортних маршрутах, що безпосередньо впливає на здатність ресторанів вчасно отримувати необхідні інгредієнти та матеріали.

Зміни в транспортних маршрутах, через воєнні дії в країні, мають глибокий вплив на логістику закладів ресторанного господарства. Через війну закрилися ключові автомобільні дороги між містами країни та руйнування залізничних колій створили значні перешкоди для звичайних ланцюгів постачання через інші міста, які раніше використовувалися для доставки продуктів харчування та інших товарів необхідних для закладів.

Закладам ресторанного господарства залишалось тільки йти в напрямок адаптації закладів до нових умов, пошук альтернативних шляхів доставки. Це включало в себе використання менш відомих, але безпечніших доріг, а також підключення нових постачальників, які знаходяться ближче до місця споживання. Це дозволяє зменшити затримки у доставці та забезпечує більш стабільний потік товарів. Однак, такі зміни вимагають від ресторанів перегляду своїх кулінарних пропозицій, адаптуючи меню під ті продукти, що доступні більш локально.

Зміна постачальників та транспортних маршрутів призвело до зростання витрат. Постачальники, які знаходяться ближче до місця споживання, встановлюють вищі ціни через меншу конкуренцію або через додаткові витрати.

Крім підвищення цін, зменшився вибір постачальників який також вплинув на якість і різноманітність продуктів. Деякі заклади, які раніше використовували спеціалізовані або екзотичні інгредієнти, більше не покупають, тому що не доступні або їх вартість стає непомірною. Це спонукає кухарів до креативності у використанні доступніших локальних продуктів, але це також впливає на бренд і репутацію закладу, якщо зміни в меню не зустрінуть очікувань постійних клієнтів.

Підвищення цін на інгредієнти та матеріали є ще однією значною проблемою, з якою зіткнулися ресторани в Дніпрі. Через обмежене постачання та збільшення витрат на транспортування, ціни на багато продуктів зросли, що, в свою чергу, збільшує витрати на приготування страв. Ресторани змушені або підвищувати ціни на свої послуги, що може відштовхнути частину клієнтів у важкі економічні часи, або шукати способи зниження витрат, наприклад, через зміну меню або використання менш дорогих альтернативних інгредієнтів.

1.3.2 Економічні труднощі та споживчий попит

В умовах війни та економічної нестабільності, ресторанний бізнес у Дніпрі зіткнувся з низкою серйозних викликів, які вплинули на споживчі

можливості та попит на ресторанні послуги. Військові дії, економічні проблеми, переривання у ланцюжках поставок, зростання цін на основні ресурси та інфляція мають глибокий вплив на цю галузь.

Війна в Україні спричинила значне зниження економічної активності у багатьох регіонах, включаючи Дніпро. Значний відтік населення через бойові дії, загальне невизначеність та погіршення безпекової ситуації впливають на кількість гостей в закладах. Крім того, обмежений доступ до певних районів через повітряні тривоги зменшує активність споживачів, особливо в години, коли ресторани зазвичай мають найвищий рівень відвідуваності.

Інфляція, яка розгорілася внаслідок війни, впливає на ресторани подвійно: з одного боку, вартість закупівлі продуктів та інших необхідних товарів зростає, з іншого — зменшується кількість клієнтів, готових витрачати гроші на відвідування ресторанів. Зростання цін на енергоносії також суттєво збільшує витрати на утримання ресторанів, особливо в холодні місяці, коли витрати на опалення та електроенергію стають значними.

1.3.3 Адаптація та нові стратегії виживання для ресторанного бізнесу в Дніпрі

У відповідь на триваючу війну та зміни економічного клімату, ресторани в Дніпрі зіткнулися з необхідністю адаптувати свої бізнес-моделі та розробити нові стратегії виживання. Цей процес включає ряд ініціатив, спрямованих на мінімізацію впливу кризи на діяльність та підтримку стабільності у складних умовах. Однією з ключових стратегій, яка була широко впроваджена багатьма ресторанами, є перехід на доставку їжі. Ресторани, які раніше спеціалізувались тільки на обслуговуванні відвідувачів у закладі, тепер активно використовують свої меню для доставки, інвестують у власні служби доставки або партнерства з популярними сервісами доставки їжі таких як «Glovo» та «BoltFood».

Для приваблення клієнтів та оптимізації процесів ресторани все активніше використовують цифрові платформи. Це включає не тільки онлайн-бронювання столів та системи доставки, але й використання

соціальних мереж для маркетингу та комунікації з клієнтами. Цифрова присутність дозволяє ресторанам швидше реагувати на зміни в споживацьких настроях, збирати відгуки та адаптувати свої пропозиції відповідно до поточних потреб клієнтів.

Адаптація меню до нових реалій також стала важливою стратегією. Ресторани експериментують з інгредієнтами, які легше зберігати та транспортувати, розробляють страви, які можна легко адаптувати для веганів або алергіків, а також впроваджують більш здорові та екологічні варіанти.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАБУ «ТРИ НОГИ»

2.1 Загальна характеристика закладу

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ПАБУ «ТРИ НОГИ»

Показник	Характеристика
Тип ЗРГ/Назва	ПАБ «ТРИ НОГИ»
Дата заснування	23.04.2021 (3 роки 1 місяць)
Повне найменування юридичної особи	Ященко Євгеній Олександрович - підписант (керівник)
Реєстраційний номер	44179684
Місцезнаходження	місто Дніпро, вулиця Магдебурзького права, 3а
Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв 56.30 Обслуговування напоями 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
Кулінарне спрямування	Американська, Європейська, Центральноєвропейська
Кількість посадових місць	50 осіб

Структура підприємства та персонал:

В ПАБІ «ТРИ НОГИ» впроваджена лінійна організаційна структура управління. Лінійна організаційна структура — це традиційний тип управління, який застосовується у багатьох галузях бізнесу, особливо в гостинності, де потрібна чітка координація дій і швидке ухвалення рішень. У такій структурі кожен співробітник підпорядковується лише одному керівнику, забезпечуючи ясність відповідальності та спрощуючи процеси управління. Це дозволяє кожному менеджеру зосередитися на своїх

безпосередніх завданнях, не відволікаючись на неоднозначні інструкції від різних керівників, що є важливим в умовах роботи пабу, де потрібна оперативна реакція на зміни та швидке рішення адміністративних та кухонних питань.

Лінійна модель управління також сприяє формуванню сильних вертикального зв’язку між керівниками та їх підлеглими, забезпечуючи стабільність та передбачуваність роботи. У пабі "ТРИ НОГИ" це дозволяє керівництву ефективно контролювати весь процес обслуговування від кухні до залу, від стандартів приготування страв до якості обслуговування клієнтів.

Лінійна структура ідеально підходить для ПАБУ "ТРИ НОГИ", оскільки вона сприяє швидкому вирішенню проблем, що виникають під час роботи, забезпечує високий рівень дисципліни та легкість у впровадженні змін. Кожен співробітник має чітке уявлення про свої обов'язки і знає, до кого звертатися за допомогою чи інструкціями, що знижує час на адміністративні затримки та підвищує ефективність робочого процесу.

В ПАБІ "ТРИ НОГИ", лінійна структура починається з керівника, який має найвищий авторитет і відповідає за всі стратегічні рішення. Під ним знаходиться директор, який керує всіма оперативними процесами та служить зв'язковою ланкою між керівником та іншими рівнями управління.

Адміністратор пабу відіграє ключову роль у забезпеченні щоденного управління та координації між кухнею і залом. Він відповідає за графік роботи персоналу, контроль за якістю обслуговування та забезпечення вирішення конфліктних ситуацій. В такій структурі адміністратор має прямий доступ до директора для оперативного вирішення питань, що дає швидкість реакції на зміни та вдосконалення сервісу.

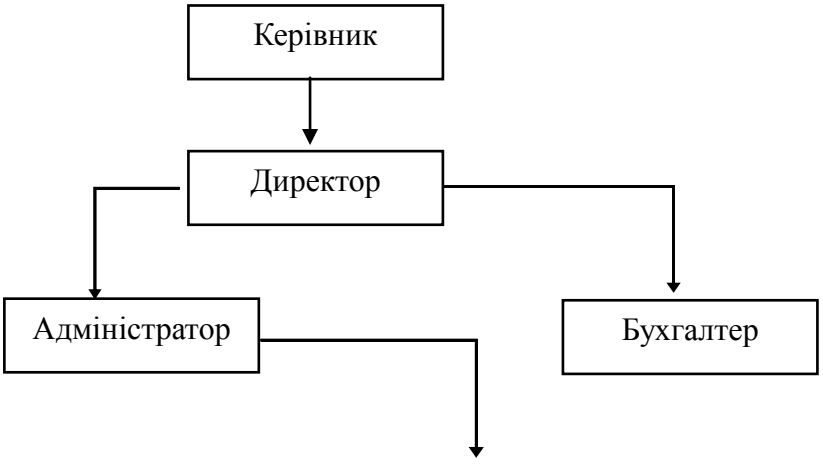
Бухгалтер відіграє важливу роль у лінійній структурі ПАБУ "ТРИ НОГИ", забезпечуючи контроль над фінансами, податкове планування та ведення обліку. Його зв'язок з директором дозволяє ефективно управляти бюджетом закладу та вирішувати фінансові питання, що виникають у повсякденній діяльності.

На кухні шеф-кухар має найвищий авторитет але все ж таки підпорядковується адміністратору і відповідає за весь кулінарний процес, розробку меню та підтримання стандартів якості страв. Су-шеф допомагає шеф-кухарю і заміщує його у відсутність, відповідаючи за координацію роботи п'яти поварів, які спеціалізуються на різних аспектах приготування. Це сприяє ефективному розподілу обов'язків і оптимізації робочих процесів на кухні.

Офіціанти, керовані адміністратором, є обличчям пабу і відповідають за безпосереднє обслуговування гостей. Їхня робота тісно пов'язана з кухнею, і чітка лінійна структура дозволяє вирішувати оперативні питання, такі як внесення змін у замовлення чи швидке реагування на побажання клієнтів.

Мийниця посуду та прибиральниця, хоча і стоять на нижчому рівні ієрархії, але відіграють критичну роль у підтриманні гігієни та чистоти у пабі. Їх робота забезпечує не тільки акуратність залу та кухні, але й сприяє створенню комфортного та приємного атмосфери для відвідувачів.

Лінійна організаційна структура пабу "ТРИ НОГИ" в Дніпрі відіграє ключову роль у підтриманні ефективності, дисципліни та якості обслуговування. Чітка ієрархічна підпорядкованість кожного рівня від керівника до залученого персоналу забезпечує злагоджену роботу всього закладу. Ця структура дозволяє швидко реагувати на виклики щоденної діяльності, забезпечувати високий рівень якості страв та сервісу, а також сприяє швидкому впровадженню змін у відповідь на зовнішні та внутрішні чинники. Лінійна модель є оптимальним вибором для пабу, орієнтованого на ефективне керування, високий рівень задоволення клієнтів і динамічний розвиток.



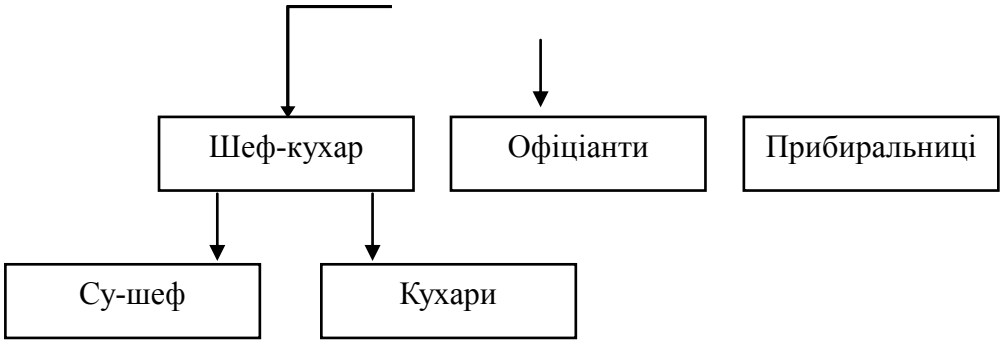


Рис 2.1 Організаційна система управління ПАБУ «ТРИ НОГИ»

2.2 Характеристика послуг:

У пабі «ТРИ НОГИ» кожен аспект взаємодії з клієнтами побудований на принципах високого рівня гостинності та професіоналізму, що виділяє заклад серед інших. Офіціанти тут не просто носять їжу і напої, а є справжніми експертами та обслуговуванні, готовими в будь-яку мить прийти на допомогу та зробити перебування гостей максимально приємним і комфортним.

Роль офіціантів:

Кожний офіціант прагне зрозуміти індивідуальні переваги та вподобання гостей, щоб рекомендувати страви та напої, які найкраще відповідають їхньому смаку. Це стосується як вибору страв, так і вин та пив, які паб пишається представляти.

Офіціанти в "ТРИ НОГИ" обізнані з усіма компонентами меню та можуть детально описати інгредієнти та способи приготування страв, що допомагає гостям зробити вибір. Враховуючи можливі дієтичні обмеження або алергії, офіціанти готові запропонувати альтернативні варіанти та замінити страви за потребою.

Персонал проходить регулярні тренінги, де вони вчяться не лише основам обслуговування, а й тонкощам ведення діалогу з гостями, знаходження підходу до різних типів людей та управління складними

ситуаціями. Це забезпечує, що кожен відвідувач відчуває увагу та турботу зі сторони персоналу.

Повне обслуговування офіціантами в пабі «ТРИ НОГИ» — це не просто подача їжі та напоїв, а створення атмосфери комфорту, де кожен гість може відчути себе особливим та важливим. Офіціанти виконують роль не тільки обслуговуючого персоналу, але й гідів у гастрономії закладу, які забезпечують ідеальне доповнення до вишуканого відпочинку.

Тематичні вечірки:

ПАБ "ТРИ НОГИ" вирізняється на тлі інших закладів ресторанних господарств, завдяки своїми тематичними вечірками, які перетворюють звичайний візит до пабу на справжнє свято. Організація таких вечірок планується з великою увагою до деталей, від вибору теми до реалізації кожного аспекту святкування. Кожна вечірка починається з вибору теми, яка відповідає певному культурному святу або популярній темі. Наприклад, на Хелловін паб перетворюється на містичний підвал з привидами та відьмами, а на Святого Патрика весь паб прикрашається у зелені кольори, а програма вечора включає ірландські народні пісні.

Особлива увага приділяється взаємодії з гостями: офіціанти та бармени також одягнені у костюми, що відповідають темі вечірки. Вони виконують не тільки свої звичні обов'язки, а й беруть участь у розвагах, допомагаючи створити невимушену та дружню атмосферу.

Індивідуальні послуги:

Паб «ТРИ НОГИ» надає унікальну можливість своїм гостям не просто насолоджуватись загальною атмосферою закладу, а й організувати індивідуальні заходи з частковим бронюванням простору. Це ідеальне рішення для тих, хто планує святкування, але не потребує замовлення всієї зали.

Гості можуть забронювати не всю залу, а вибрані столи або частину залу, що дозволяє комфортне розміщення від невеликої групи друзів до більшого колективу, наприклад, для корпоративних зустрічей чи просто

святкувань. Це забезпечує потрібний рівень приватності, в той же час дозволяючи насолоджуватися загальною атмосферою пабу.

Завдяки частковому бронюванню, гості можуть насолоджуватися і приватною атмосферою для своєї групи, і водночас взаємодіяти з іншими відвідувачами пабу. Це створює ідеальний баланс між особистим святкуванням та загальнопабовим досвідом, де можна відчути енергію загальних веселощів та радість.

Роль кухарів:

Кухарі у ПАБІ «ТРИ НОГИ» відіграють ключову роль у забезпеченні якості послуг та задоволенні очікувань гостей. Їхня майстерність, креативність і увага до деталей є фундаментом для всього, що стосується кулінарного досвіду в закладі. Кухарі пабу «ТРИ НОГИ» мають досвідченість, професіоналізм та спеціалізовані навчання. Кожна страва, яка виходить з кухні ПАБУ, перевіряється на відповідність стандартам. Кухарі стежать за тим, щоб презентація була гарною, та була приємна для гостя. Вони також забезпечують, що кожен компонент страви був приготований до правильного стану.

Шеф-кухар тісно співпрацює з офіціантами для збору відгуків від гостей щодо страв. Ця інформація використовується для коригування меню та покращення якості послуг. Якщо гість має особливі побажання або дієтичні обмеження, кухарі готові адаптувати страви до індивідуальних потреб. Кухарі ПАБУ є серцем закладу, їхня майстерність безпосередньо впливає на репутацію та популярність ПАБУ, роблячи його улюбленим місцем серед мешканців та гостей міста.

2.3 Актуальна конфліктна атмосфера в ПАБІ "ТРИ НОГИ":

Робоча атмосфера в ПАБІ "ТРИ НОГИ" в цілому дружня та підтримуюча, що є характерним для багатьох успішних ресторанів. Проте, робота тут також характеризується високим рівнем стресу, особливо під час пікових годин, коли інтенсивність робочого процесу значно зростає. Це вимагає від співробітників не тільки професійності та ефективності, але й

високої стресостійкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов роботи. В цей період навантаження збільшується, що може призводити до емоційного виснаження, спричиняючи вигорання серед персоналу.

Під час напружених годин велика кількість клієнтів та вимога швидкого обслуговування створюють ситуації, в яких легко виникають непорозуміння між співробітниками. Частіше за все, конфлікти розгораються через відчуття нерівного розподілу обов'язків або через недостатнє визнання зусиль окремих членів команди. Такі ситуації не тільки впливають на взаємини в колективі, але й знижують загальну продуктивність роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПАБУ «ТРИ НОГИ»

3.1 Аналіз існуючих конфліктів у колективі

Загальний контекст робочого середовища:

Робоче середовище у ПАБІ «ТРИ НОГИ» можна описати як дружнє та позитивне, що є характерним для більшості успішних закладів громадського харчування. Співробітники зазвичай демонструють високий рівень взаємодопомоги та співпраці, що сприяє створенню здорового та підтримуючого середовища. Така атмосфера важлива, оскільки робота в ресторанному бізнесі часто вимагає швидкої адаптації до змін в потоках відвідувачів, гнучкості у вирішенні нестандартних задач та високої особистої віддачі від кожного працівника.

Періодичні конфлікти у робочому середовищі, попри загалом дружню атмосферу, виникають через особливості роботи. Робота в ПАБІ вимагає від співробітників не лише високої стресостійкості, але й здатності швидко адаптуватися до змінних умов і великого потоку клієнтів, особливо під час пікових годин. Цей високий темп часто стає причиною фізичного та емоційного виснаження. Під час пікових годин, коли обсяг роботи максимально збільшується, співробітники відчувають підвищений стрес через потребу швидко та ефективно обслуговувати велику кількість відвідувачів. В цей час можуть виникати міжособистісні конфлікти через малі непорозуміння або ж через конфлікти інтересів – наприклад, коли один співробітник відчуває, що йому доводиться виконувати більше роботи порівняно з іншими. Це створює підґрунтя для невдоволення та агресивних взаємодій.

Також, через невелику кількість часу для вирішення питань, що виникають на робочому місці під час напружених годин, працівники відчувають, що їхні проблеми залишаються непоміченими або невирішеними. Це призводить до накопичення стресу та розчарування, що, в

свою чергу, ще більше загострює конфліктні ситуації. Крім того, через специфіку роботи, що включає зміни пізні вечірні години та вихідні, існує певне вигорання серед співробітників. Вигорання посилює імпульсивність у поведінці, та знижує толерантність до інших та підвищувати ймовірність конфліктів, що, в свою чергу, впливає на загальну атмосферу в колективі.

3.1.1 Характеристика конфліктів між персоналом з кухні та працівниками залу:

Конфлікти між персоналом з кухні та офіціантами в ПАБІ «ТРИ НОГИ» часто виникають з кількох причин, основними серед яких є непорозуміння щодо часом видачі замовлень і відмінності у пріоритетах роботи. Ці конфлікти не тільки впливають на внутрішню атмосферу робочого колективу, але й можуть чіпати загальну якість обслуговування клієнтів.

Однією з найбільш поширених проблем є непорозуміння стосовно часу видачі замовлень. Кухонний персонал може відчувати тиск через велику кількість замовлень, особливо під час пікових годин, коли важливо швидко обробляти замовлення. Однак, офіціанти, намагаючись задовольнити очікування відвідувачів, іноді можуть тиснути на шеф-кухаря та його команду з вимогою прискорити приготування. Це часто призводить до того, що кухарі відчувають себе перевантаженими і недооціненими, оскільки їхні зусилля та фаховість можуть бути поставлені під сумнів, коли їх роль більш важлива чим офіціантів, тому що вони роблять більше роботи та більше перевантажуються.

Інший зразок конфліктів виникає через відмінності у пріоритетах роботи між персоналом кухні та залу. Кухарі зосереджені на якості страв і дотриманні стандартів приготування, тоді як офіціанти фокусуються на швидкості обслуговування та забезпеченні задоволення потреб гостей. Це може призвести до ситуацій, коли офіціанти вважають, що кухня працює занадто повільно, тоді як кухарі відчувають, що якість страви може бути під загрозою через поспіх.

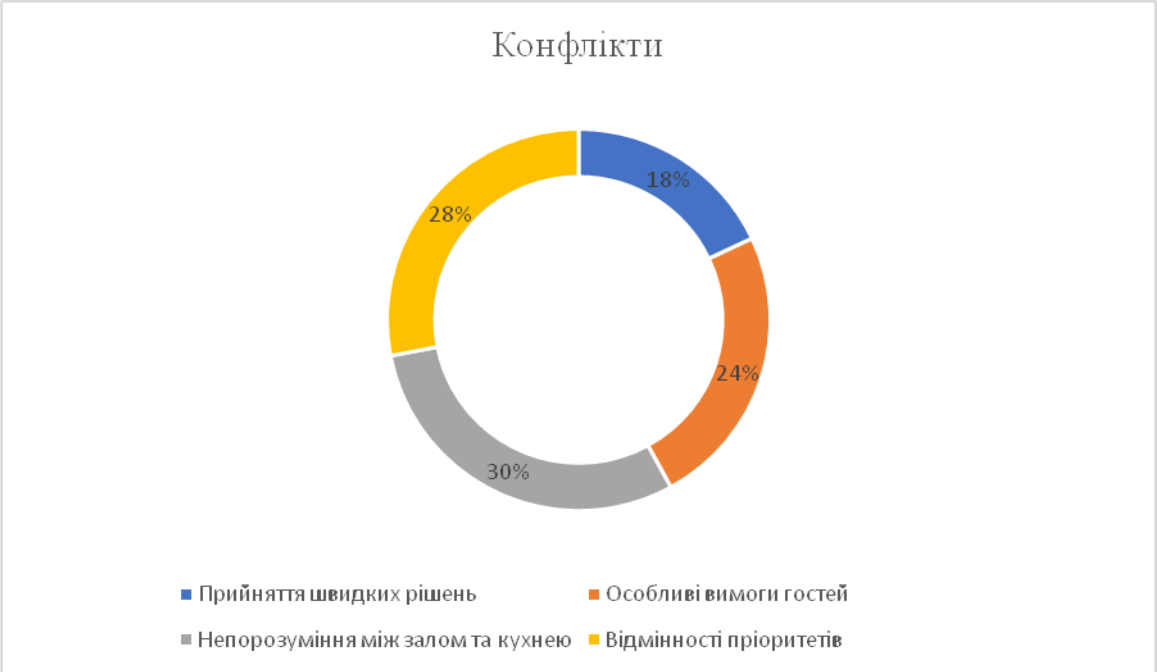


Рис 3.1.1 Через що виникають конфліктні ситуації в ПАБІ «ТРИ НОГИ».

Для мінімізації цих конфліктів важливо створити чіткі комунікаційні канали між кухнею та залом, щоб обидві сторони могли вчасно ділитися інформацією про стан замовлень і поточні потреби.

1. Необхідність швидкого прийняття рішень:

У динамічному середовищі таких як заклади ресторанного господарства, в які входить також ПАБ «ТРИ НОГИ», необхідність швидко приймати рішення, що часто стає причиною внутрішніх конфліктів, особливо коли особливі вимоги відвідувачів вимагають миттєвої реакції від персоналу. Це може вплинути на взаємодію між членами команди, викликаючи напруження і розбіжності.

2. Конфлікти через особливі вимоги відвідувачів

Особливі вимоги відвідувачів, такі як алергії на певні продукти або бажання модифікувати страви згідно з особистими перевагами, ставлять

підвищені вимоги до обох груп персоналу. Кухонний персонал мусить швидко адаптувати рецепти або змінити спосіб приготування, що може спричинити додатковий тиск і можливі помилки. Такі ситуації можуть породжувати розчарування, особливо коли офіціанти повертають страви для переробки або внесення змін, що ще більше підвищує напругу.

3.1.2 Види типових конфліктних сценаріїв у ПАБІ "ТРИ НОГИ"

Конфлікти в робочому середовищі ресторану можуть мати різні причини та прояви. Основні види конфліктів, які часто зустрічаються у ПАБІ "ТРИ НОГИ", включають:

1. Конфлікти, пов'язані з робочим навантаженням

Ці конфлікти часто виникають через незбалансоване розподілення обов'язків між працівниками або через надмірне навантаження на окремих співробітників під час пікових годин. Співробітники можуть відчувати стрес, що призводить до конфліктів з колегами, які, на їхню думку, не несуть рівної частини навантаження.

2. Конфлікти через міжособистісні відносини

Особисті неприязні або симпатії можуть легко перерости в конфлікти, які впливають на професійну взаємодію. Це особливо актуально в середовищі, де вимагається висока ступінь командної взаємодії та співпраці, і особисті проблеми між співробітниками серйозно погіршують загальний моральний клімат.

3. Конфлікти через розбіжності у пріоритетах

Різні ролі в ресторані мають різні цілі та пріоритети, наприклад, шеф-кухар може прагнути до досконалості у кожній страві, тоді як офіціанти зосереджені на швидкості обслуговування. Ці розбіжності можуть призводити до конфліктів, коли команди не можуть знайти спільний підхід до вирішення задач.

4. Конфлікти через недоліки в комунікації

Недостатньо чітке спілкування щодо змін у меню, особливих вимог клієнтів або організаційних змін може призвести до конфліктів. Коли

інформація передається неповно або нечітко, працівники можуть відчувати переживання та злість через непорозуміння та виникаючі помилки.

3.1.3 Вплив особистісних відмінностей на конфлікти у ПАБІ "ТРИ НОГИ":

Особистісні відмінності між співробітниками можуть істотно впливати на динаміку робочих відносин, особливо в умовах високого стресу та робочого тиску, що є характерними для ресторанного бізнесу. Розуміння того, як ці відмінності впливають на взаємодію між співробітниками, є ключем до запобігання та ефективного управління конфліктами.

1. Вплив особистісних рис на взаємодію

Різні особистісні риси, такі як екстраверсія проти інтроверсії, емоційна стабільність, відкритість до досвіду, сумлінність та приємність, можуть визначати, як співробітники реагують на стрес, вирішують проблеми та взаємодіють один з одним під час напружених ситуацій. Наприклад, інтроверти можуть вважати за краще обмежувати взаємодію з колегами, тоді як екстраверти можуть шукати соціальну підтримку та активно взаємодіяти, що може призводити до непорозумінь або конфліктів, коли обидва типи працівників не в змозі зрозуміти потреби та реакції одне одного.

2. Як стрес впливає на особистісні відмінності

В умовах високого стресу, таких як наплив клієнтів або критичні вимоги до часу виконання замовлень, співробітники можуть проявляти свої особистісні риси більш інтенсивне. Співробітники з низьким рівнем емоційної стабільності можуть бути більш схильними до стресу, а ті, хто володіє високою сумлінністю, можуть відчувати зростаюче переживання, коли відчувають, що інші не дотримуються стандартів або не працюють належним чином.

3. Конфлікти через розбіжності у спілкуванні та робочих підходах

Особистісні розбіжності можуть привести до конфліктів, коли співробітники мають різні очікування щодо того, як слід спілкуватися та виконувати роботу. Наприклад, співробітник з високою відкритістю може

прагнути до інноваційних підходів у вирішенні проблем, тоді як більш консервативний колега може сприймати такі ініціативи як загрозу стабільності і передбачуваності робочих процесів.

Стратегії управління конфліктами

Для управління цими конфліктами важливо враховувати особистісні відмінності при формуванні команд та розподілі обов'язків. Тренінги з комунікації та розвиток навичок управління конфліктами можуть допомогти співробітникам краще розуміти один одного та ефективніше співпрацювати, незважаючи на різницю в особистостях. Крім того, створення культури відкритості та взаємоповаги сприяє позитивному розвитку відносин у команді, знижуючи ризик конфліктів пов'язаних з особистісними розбіжностями.

3.2 Стратегії впровадження та мінімізації конфліктів та вдосконалення комунікації

Управління конфліктами та зміцнення комунікації в колективі — критично важливі аспекти для підтримки ефективної та продуктивної робочої атмосфери у ПАБІ «ТРИ НОГИ». Незважаючи на те, що загальний моральний клімат у колективі є дружнім і підтримуючим, важливо зосередитися на профілактиці та своєчасному вирішенні конфліктних ситуацій, щоб забезпечити сталість цього позитивного стану.

Колектив ПАБУ "ТРИ НОГИ" дружній та взаємопідтримує, що є основою для створення позитивного робочого середовища. Навіть у випадках виникнення конфліктних ситуацій, вони зазвичай не носять глибокого або тривалого характеру. Така атмосфера не тільки сприяє ефективній взаємодії в команді, але й стимулює співробітників вносити свій вклад у спільний успіх закладу.

Конфлікти, навіть мінорні, можуть впливати на робочий процес, знижуючи продуктивність та загальну задоволеність роботою. Вони можуть

спричинити зайвий стрес серед співробітників, порушувати їхнє емоційне благополуччя та вести до зниження якості обслуговування клієнтів. Тому превентивні заходи та раннє втручання є ключовими для підтримання гармонії та продуктивності в колективі.

Ефективна комунікація — основа для запобігання непорозумінь та конфліктів. Зміцнення комунікаційних навичок допомагає співробітникам краще висловлювати свої думки, розуміти колег та ефективно взаємодіяти навіть під час стресових ситуацій. Також важливо створити структури, що сприяють відкритому обміну інформацією та думками, зокрема через регулярні зустрічі та зворотний зв'язок.

3.2.1 Пропозиція квартальних зустрічей для співробітників ПАБУ "ТРИ НОГИ"

Запровадження регулярних неформальних зустрічей для колективу ПАБА «ТРИ НОГИ» може стати важливим інструментом зміцнення командного духу та покращення взаємних стосунків між членами колективу. Такі зустрічі, проведені у неформальній обстановці після закриття закладу, дозволять співробітникам розслабитися, веселитися та більше спілкуватися один з одним.

З метою зміцнення командного духу та підтримки продуктивного робочого середовища, ПАБ «ТРИ НОГИ» я рекомендую запровадити регулярні квартальні неформальні зустрічі для всього колективу. Ці зустрічі створені для того, щоби сприяти відкритому спілкуванню, зміцнювати взаєморозуміння та підтримувати загальну задоволеність роботою. Дружнє проведення часу на таких зустрічах повинно включати різноманітні розважальні активності, які плануються з урахуванням інтересів усіх членів колективу. Це не тільки сприяє командній роботі, але й дозволяє кожному проявити свої творчі здібності та креативність.

Підтримка та визнання є ключовими елементами цих зустрічей. Керівництво повинно активно брати участь у всіх заходах, понижуючись до рівня кожного співробітника, створюючи атмосферу відкритості та довіри.

Гарною пропозицією буде щоб захід включав нагородження "Співробітник кварталу" кожному співробітнику за особливі досягнення або любий внесок у атмосферу колективу, що буде весело та додатково буде стимулювати мотивацію та відданість команди.

Зміцнення взаєморозуміння та взаємодії через регулярні неформальні зустрічі дозволяє краще зрозуміти особистісні особливості кожного члена команди. Через спільне проведення часу співробітники мають можливість обговорити не тільки робочі, але й особистісні питання, що сприяє глибшому взаєморозумінню та розвитку ефективних комунікаційних стратегій. Це, у свою чергу, допомагає знижувати рівень конфліктності в колективі, оскільки кожен відчуває, що його думки та почуття враховуються.

Ці заходи значно підсилюють командний дух та сприяють створенню здорового та підтримуючого робочого середовища в ПАБІ "ТРИ НОГИ". Вони не тільки підтримують існуючу позитивну атмосферу, але й відкривають нові можливості для подальшого розвитку та оптимізації робочого процесу, де кожен співробітник почувається цінним та залученим до загального успіху закладу.

Впровадження та організація:

Через те що в місті є комендантська година та необхідності забезпечення безпеки для всіх співробітників, так як після заходу квартальних зустрічей в ПАБІ наступний день є робочим, я рекомендував би, що найбільш раціональним рішенням буде закрити паб на один день після заходу. Це дозволить проводити зустріч без обмежень по часу, доки комендантська година не закінчиться.

Зустрічі будуть проводитися один раз на квартал, що дозволятиме підтримувати контакт між співробітниками і при цьому не перевантажувати графік робочих зобов’язань. Обравши цю періодичність, кожна зустріч буде значущою та очікуваною подією, яка сприяє загальному очікуванню та ентузіазму серед співробітників. Зустрічі будуть проводитися прямо у приміщенні пабу після його закриття для відвідувачів. Це не тільки зручно,

але й перетворює знайоме робоче місце на місце для розваг та відпочинку. Використання власного простору для проведення зустрічей дозволяє уникнути додаткових витрат на оренду зовнішніх місць та створює більш розслаблену атмосферу.

У зв'язку з дією комендантської години в місті. Святкування зустрічі в пабі до ранку є хорошим рішенням, що дозволяє всім безпечно залишитися в одному місці без необхідності порушувати комендантську годину. Це рішення також сприяє глибшому спілкуванню та командоутворенню, оскільки співробітники мають можливість провести разом більше часу в неформальній обстановці.

Очікувані результати від проведення зустрічей:

1. **Зростання взаємної довіри та відкритості**

Регулярні неформальні зустрічі, які будуть організовані у пабі, будуть створювати хорошу платформу для зміцнення довіри та відкритості серед співробітників. У такій розслабленій атмосфері, де колеги мають змогу спілкуватися поза межами щоденних трудових обов’язків, вони можуть ділитися особистими історіями, успіхами або викликами, що вони зазнають на робочому місці чи поза його межами. Це сприяє розумінню індивідуальних особливостей та потреб кожного, що є ключем до будівництва відкритих та довірливих відносин. Заходи, що включають спільні ігри та розваги, значно знижують рівень стресу, оскільки вони дозволяють співробітникам відволіктися від рутини та зняти напругу, що накопичується під час робочого процесу. Проведення цих зустрічей в самому пабі додатково забезпечує відчуття комфорту та затишку, адже співробітники знаходяться в знайомому та безпечному оточенні. Це створює умови для повного відпочинку та відновлення, що є важливим для підтримки добробуту кожного члена колективу.

2. **Підвищення загальної задоволеності роботою та формування згуртованості**

Неформальні зустрічі сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи, оскільки співробітники відчувають, що їхній внесок цінується не тільки у формі робочих результатів, але й через можливість бути частиною дружньої та підтримуючої спільноти. Регулярні зустрічі також надають кожному можливість висловити свої ідеї або побажання щодо робочого процесу, що підвищує відчуття власної значущості та впливу на загальні справи пабу.

Спільні активності та зустрічі сприяють формуванню міцних командних зв'язків, оскільки співробітники вчяться працювати разом не тільки у формальних, але й у неформальних умовах. Це покращує координацію у колективних проєктах і допомагає виявляти та використовувати унікальні здібності кожного. Команда, що вміє ефективно співпрацювати, здатна досягати високих результатів, швидко вирішувати виникаючі проблеми та підтримувати високий рівень задоволеності своєю роботою.

3.2.2 Впровадження програми тренінгів з запобігання конфліктам:

З метою підвищення рівня комунікації та зниження конфліктності серед персоналу, пропонуємо впровадити програму тренінгів з запобігання конфліктам, за моєю рекомендацією це практично було б проводити раз на півроку, через те що це буде практично, підкріплення знань, та якщо будуть нові співробітники, вони будуть також в курсі. Ця програма допоможе співробітникам краще розуміти внутрішні процеси управління конфліктами, навчить ефективних методів комунікації та покращить взаєморозуміння між різними ролями в колективі.

Основні запитання які будуть проводитися на тренінгу:

1. Розуміння основ конфліктології;
2. Навички ефективної комунікації;
3. Вирішення конфліктів;
4. Практичні заняття.

Розуміння основ конфліктології: Тренінги з конфліктології будуть починаються з вивчення теоретичних аспектів конфліктів, включаючи їхні типи, причини виникнення та динаміку розвитку. Знання про різні види конфліктів (особистісні, комунікативні, структурні) та їхні причини допомагають співробітникам краще розуміти корінь проблем і ефективніше їх вирішувати. Також розглядаються механізми розв'язання конфліктів, включаючи переговори та адаптацію.

Навички ефективної комунікації: Співробітники навчаються технікам активного слухання, що дозволяє їм краще розуміти своїх колег, виявляти приховані сигнали і невербальні повідомлення. Освоєння навичок ефективного вербального та невербального спілкування сприяє зменшенню непорозумінь і підвищує якість взаємодії всередині команди. Важливою складовою є також вміння адекватно висловлювати власні думки та почуття, що знижує ризик ескалації конфліктів.

Вирішення конфліктів: Тренінг включає розробку стратегій для вирішення конфліктів, навчання тому, як знаходити компроміси та вирішувати проблеми конструктивно. Це охоплює вивчення різних методів вирішення конфліктів, зокрема через компроміси, співпрацю та адаптацію, а також навички ведення переговорів, які допомагають досягати взаємовигідних рішень.

Практичні заняття: Для закріплення теоретичних знань і розвитку практичних навичок проводяться рольові ігри та симуляції реальних робочих ситуацій. Учасники тренінгу мають можливість відпрацювати свої навички в контрольованому середовищі, що допомагає їм краще підготуватися до реальних конфліктних ситуацій. Рольові ігри забезпечують безпечне середовище для експериментів з різними підходами та відповідями на конфлікти, дозволяючи співробітникам вивчити ефективність різних стратегій без реальних ризиків.

Періодичність тренінгу

Щоб це не було доволі часто, то можливо було б проводити тренінги з управління конфліктами раз на півроку. Така періодичність дозволяє збалансувати потребу у регулярному навчанні та ненадмірному втручанні в робочий процес співробітників. Водночас це забезпечує достатньо часу для вдосконалення та застосування набутих навичок у повсякденній діяльності, перш ніж наступний тренінг знову підсилить і розширить знання та вміння.

Періодичність	Раз на півроку
Час тренінгу	1 година 30 хвилин
Лекційна частина	45 хвилин
Практична частина	30 хвилин
Обговорення	15 хвилин

Кожен тренінг триватиме приблизно 1:30 години. В цей час включено:

Лекційна частина (приблизно 45 хвилин): Огляд основних концепцій та теорій конфліктології, розгляд прикладів з практики та стратегій вирішення типових конфліктних ситуацій, що можуть виникати в пабі.

Практичні завдання (30 хвилин): Рольові ігри, симуляції та інші інтерактивні вправи, де учасники мають можливість застосувати теоретичні знання в контрольованих умовах.

Обговорення (15 хвилин): Відгуки, обговорення вражень від тренінгу, поділ досвідом між учасниками та обговорення можливих покращень у майбутніх тренінгах.

Час проведення

Заняття будуть проводитися в неробочий час, було б практично щоб це проводилося вранці перед відкриттям. Це дозволяє забезпечити максимальну участь співробітників без впливу на їхні основні робочі обов’язки та оперативну діяльність закладу. Організація занять у цей час також сприяє більш розслабленій атмосфері, оскільки співробітники ще не втомилися від денної роботи та більш відкриті до нових ідей та навчання.

Такий графік тренінгів буде створений з метою оптимальної інтеграції навчальних заходів у робочий ритм пабу, забезпечуючи неперервне зростання

та розвиток навичок співробітників, необхідних для підтримки ефективної взаємодії та позитивного робочого середовища.

Орієнтовні результати від тренінгів з управління конфліктами

Регулярні тренінги з управління конфліктами спрямовані на розвиток навичок, які допоможуть співробітникам ефективно передбачувати неприємні ситуації, перш ніж вони перетворюються на серйозні конфлікти. Завдяки засвоєнню технік активного слухання та вміння реагувати на проблеми колег, співробітники зможуть краще розуміти одне одного та вирішувати розбіжності на ранніх стадіях. Такий підхід допомагає знизити загальний рівень напруженості у колективі та впливає на зменшення частоти виникнення конфліктів.

Тренінги також відіграють важливу роль у формуванні більш гармонійної робочої атмосфери. Знання та розуміння, здобуті під час навчання, допомагають співробітникам виявляти більшу толерантність та взаємоповагу. Коли кожен член команди відчуває, що його думки та почуття цінуються, це сприяє загальному покращенню морального клімату в колективі. Регулярне проведення таких тренінгів може зміцнити взаєморозуміння та взаємопідтримку, що є критично важливим у стресових умовах роботи в пабі.

Ефективна комунікація та зниження внутрішніх конфліктів прямо впливають на робочу продуктивність. Коли команди працюють разом без зайвих конфліктів, вони здатні швидше і якісніше виконувати свої завдання. Це не тільки покращує операційну ефективність пабу, але й сприяє загальному задоволенню співробітників своєю роботою. Задоволені працівники мають вищу мотивацію до роботи, що може призвести до збільшення обслуговування клієнтів на вищому рівні та підвищення загальної репутації закладу.

3.2.3 Навчання адміністратора навичками нейтралізації та попереднього запобігання конфліктам між працівниками

Адміністратор пабу «ТРИ НОГИ» відіграє ключову роль у підтримці гармонійних взаємин між співробітниками та забезпеченні загальної продуктивності закладу. Щоб ефективно виконувати свої обов'язки, особливо у контексті управління конфліктами, адміністратору необхідно оволодіти спеціалізованими навичками нейтралізації та попереднього запобігання конфліктам. Ось кілька ключових аспектів, які потрібно включити у програму навчання:

Основи конфліктології:

Розуміння основ конфліктології є фундаментальним для адміністратора, щоб він міг ефективно ідентифікувати та управляти потенційними конфліктними ситуаціями. Важливо, щоб адміністратор знав різні типи конфліктів, такі як:

- **Внутрішньо особистісні конфлікти**, які виникають всередині індивіда;
- **Міжособистісні конфлікти**, що відбуваються між двома або більше особами;
- **Організаційні конфлікти**, що включають групові розбіжності, які можуть виникати на робочому місці.

Знання динаміки конфліктів допомагає адміністратору ідентифікувати ознаки конфліктів на ранніх стадіях та розуміти підґрунтя проблем, що може допомогти в запобіганні їхньої ескалації.

Навички ефективної комунікації

Ефективна комунікація є ключовим елементом управління будь-якими конфліктами. Адміністратору необхідно володіти такими навичками:

- **Активне слухання**: Здатність слухати та відчувати, що інша особа висловлює, без переривання та з відкритістю до чужої точки зору.
- **Відкрити спілкування**: Вміння висловлювати свої думки та почуття відверто та прямо, не порушуючи права інших осіб.

Ці навички дозволяють не тільки зменшити можливість виникнення непорозумінь, але й сприяють створенню більш відкритого та позитивного робочого середовища.

Медіація та переговори

Адміністратор повинен оволодіти мистецтвом медіації та переговорів, щоб ефективно діяти як посередник у конфліктних ситуаціях. Це включає:

- **Техніки медіації**: Здатність виступати як нейтральний посередник, допомагаючи сторонам виявити основні питання конфлікту та разом шукати рішення.
- **Переговорні навички**: Розвиток здібностей вести переговори, які враховують інтереси всіх сторін та сприяють досягненню компромісу, задовільного для всіх учасників.

Рольові ігри та симуляції

Рольові ігри та симуляції дозволяють адміністратору відпрацьовувати реальні сценарії, що можуть виникнути в пабі, в контрольованому та безпечному середовищі. Це допомагає зрозуміти, як різні підходи до розв'язання конфліктів можуть вплинути на результати та як краще відреагувати на певні ситуації.

Стратегії запобігання конфліктам

Розробка активних стратегій допомагає знижувати вірогідність виникнення конфліктів. Це може включати регулярні зустрічі з командою для обговорення робочих питань та виявлення потенційних джерел конфліктів. Важливо, щоб адміністратор забезпечив, що всі співробітники мають можливість висловити свої думки та були почутими, що сприяє загальному відчуттю поваги.

Управління конфліктами та зміцнення комунікації в ПАБІ «ТРИ НОГИ» є вирішальними аспектами для забезпечення стабільності, ефективності та гармонійної атмосфери серед співробітників. Вдосконалення цих процесів дозволяє не тільки покращувати робоче середовище, але й сприяти загальному задоволенню та продуктивності персоналу.

Реалізація регулярних тренінгів з управління конфліктами та навичками комунікації допомагає знижувати частоту та інтенсивність конфліктів, а також підвищує здатність співробітників до саморегуляції та взаємодії в команді. Ключові навчання з конфліктології, активного слухання, медіації, а також рольові ігри та симуляції реальних ситуацій забезпечують співробітникам інструменти для більш ефективного вирішення робочих проблем.

Активний підхід у запобіганні конфліктам через регулярні взаємодії та обговорення з командою дозволяє виявляти та розряджати потенційні джерела напруження до того, як вони виливаються у відкриті конфлікти. Завдяки цьому, атмосфера в колективі залишається позитивною та сприяє здоровій комунікації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто щодо виявлення та пропозицій удосконалення процесу управління конфліктами в системі управління персоналом у ресторанному господарстві. Проведений аналіз існуючої системи управління персоналом дозволив виявити ключові зони конфліктів, такі як недостатня комунікація між рівнями управління та нечітке розуміння ролей в колективі. В рамках роботи були розроблені стратегії, спрямовані на оптимізацію комунікаційних каналів і встановлення чітких професійних меж, що може сприяти зниженню кількості конфліктних ситуацій і підвищенню загального рівня задоволеності персоналу. Загалом, такі зміни можуть продемонструвати свою ефективність, що буде підтверджуватися покращенням робочої атмосфери і зменшенням частоти виникнення конфліктів.

ПРОПОЗИЦІЇ

На основі написаних стратегій та здійсненого аналізу, пропонуються наступні напрямки для подальших досліджень у сфері управління конфліктами:

Вивчення впливу корпоративної культури на ефективність розв'язання конфліктів, оскільки розуміння того, як корпоративні цінності та норми впливають на поведінку співробітників у конфліктних ситуаціях, може сприяти подальшому вдосконаленню стратегій управління конфліктами.

Розробка програм професійного розвитку для керівників, зосереджених на тренінгах та курсах для підвищення їх компетенцій у виявленні, аналізі та вирішенні конфліктів.

Впровадження регулярних неформальних зустрічей для колективу ПАБА «ТРИ НОГИ». Ця пропозиція вважається доцільною, такі регулярні неформальні зустрічі для всього колективу пабу «ТРИ НОГИ» сприятимуть кращому взаєморозумінню та зміцненню командного духу серед співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Основна інформація з ЄДР [Електронний ресурс]: https://clarity-project.info/edr/44179684

2. Організація функціонування виробничих приміщень ресторанних підприємств [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/13330727/turizm/organizatsiya_funktsionuvannya_virobnichih_primischen_restorannih_pidpriyemstv

3. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії Covid-19 [Електронний ресурс]: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf

4. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році [Електронний ресурс]: https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559

5. Інноваційний мобільний програмне забезпечення для ресторани громадське харчування [Електронний ресурс]: https://posbistro.com/

6. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття [Електронний ресурс]: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/

7. Особливості маркетингової діяльності мережі підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/152.pdf

8. Меню ПАБУ «ТРИ НОГИ» [Електронний ресурс]: https://expz.menu/6c7243ef-287f-47ed-a849-4ab1d60b1b51

9. Конфлікти на роботі: поширені реакції, основні методи вирішення та поради [Електронний ресурс]: https://kadrovik.isu.net.ua/news/525245-konflikty-na-roboti-poshyreni-reaktsiyi-osnovni-metody-vyrishennya-ta-porady

10. Конфлікт в колективі – що робити керівнику? [Електронний ресурс]: https://www.kadrovik.ua/content/konflikt-v-kolektyvi-shcho-robyty-kerivnyku

11. Як вирішувати конфлікти на роботі і чому вони бувають корисні? [Електронний ресурс]: https://happymonday.ua/yak-vyrishuvaty-konflikty-na-roboti

12. Готельна справа : Навчальний посібник / О. В. Арпуль, А. Г. Абрамова, Ю. А. Мирошник, О. В. Собін. - К. : Видавничий дім «Кондор», 2021. - 300 с.

13. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник/ О.О.ГуторроваХ.: Харк. нац. аграр. ун-т. - Х.: ХНАУ, 2017. - 267 с.

14. Доценко, В. Ф Технологія продукції ресторанного господарства : навчально-наочний посібник /В. Ф. Доценко, В. І. Кочерга та ін. - К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. - 292 с.

15. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник/ Т.В.Капліна, В. М. Столярчук, Л І. П. Малюк, А. С. Капліна . -Полтава: ПУЕТ, 2 018.-357 с.

ДОДАТКИ

Виробнича програма ПАБУ «ТРИ НОГИ» Додаток А

Категорія	**Страва**	**Вага**
Спеціальні пропозиції	Форшмак з норвезького оселедця з тостами	250 г
	Смажені свинячі вуха в соусі теріякі	100 г
	Ребра свинячі смажені BBQ	100 г
	Стейк Фланк з перцевим соусом	100 г
Холодні закуски	Горішки солоні з карамеллю	70 г
	Фісташка американська	70 г
	Чіпси з пармезану	70 г
	Махан (Сиро-в`ялена ковбаса з конини)	50 г
	Драй міт курка	50 г
	Драй міт телятина	50 г
	Драй міт свинина	50 г

	Ростбіф	70 г
	Бастурма	70 г
	Лосось х/к	70 г
	Паштет з курячої печінки з вишневим соусом	250 г
	Сирна дошка	180 г
	Тар-тар з телятини	250 г
	Крутони до пива	50 г
Гарячі закуски	Кільця кальмара	100 г
	Рибка смажена	150 г
	Попкорн з мідій	100 г
	Корндог з соусом чедер	380 г
	Сир чедер в "Панко" з соусом	150 г
	Кальмари запечені з часником	200 г
	Креветки пивні з тостами	200 г
Салати	Салат з куркою "су-від" пармезаном, томатами чері	270 г
	Салат з руколою, креветками та авокадо	220 г
	Салат з ростбіфом та смаженими грибами	240 г
Перші страви	Солянка м'ясна	350 мл
	Суп з креветками	320 мл
Основні страви	Fish & Chips	400 г
	Криспі крильця з соусом Баффало	450 г
	Мідії по-бельгійськи	480 г
	Дабл чікен бургер	430 г
	Бургер з телятиною та бурбоном	470 г
	Бургер зі свининою та цибулею-беконовим конфі	460 г
	Половинка курчати з кукурудзою гриль	600 г
	Свинина гриль зі смаженою картоплею та грибами	295 г
	Свинячі ребра з печеною картоплею	410 г
	Ковбаски з дичини булочні або гриль	320 г
	Телячий щічки з картопляно-сирним пюре	360 г
	Кролик з пряними травами та картопляними панкейками	460 г
	Медальйони з телятини з пряним бататом	300 г

	Осіне міньон з говядиною гриль	450 г
Гарніри	Картопляне пюре	75 г
	Картопля фрі	95 г
	Картопля з грибами	95 г
	Основі гриль	120 г
	Батат фрі	145 г
Десерти	Яблучний тарт	190 г
	Крем-брюле	150 г
	Шоколадний фондан	160 г
	Морозиво домашнє	70 г
Соуси	Тар-тар	50 мл
	Гірчиця	50 мл
	Сметана	50 мл
	BBQ	50 мл
	Дор Блю	50 мл
	Теріякі	50 мл

Додаток Б

Додаток В

Pilsner Urquell
GRIMBERGEN
Newcastle
Guinness
BREWDOG
TENNENTS
Kozel
PAULANER
PUB31egs
facebook
TripAdvisor
foursquare
GUINNESS