

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
В. о. завідувачки кафедри
к. т. н., доцент Кунділовська Т. А.

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

за освітньою програмою «Економіка та організація

готельно-ресторанної справи»

на тему: **Удосконалення організації праці персоналу на підприємствах
ресторанного господарства (на прикладі «Hunny Bistro»)**

Виконавець

студентка 40М групи факультету

міжнародної економіки

Чернишевська Юлія Миколаївна _____

Науковий керівник

канд. техн. наук, доцент

Кунділовська Тетяна Анатоліївна _____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні під час війни.....	6
1.2. Організація обслуговування споживачів та роль персоналу у формуванні культури обслуговування.....	13
1.3. Організація праці персоналу на підприємствах ресторанного господарства.....	23
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «HUNNY BISTRO» ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ.....	27
2.1. Основні організаційні засади діяльності закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro».....	27
2.2. Дослідження цільової аудиторії «Hunny Bistro».....	36
2.3. Оцінювання роботи персоналу при обслуговуванні гостей у закладі «Hunny Bistro».....	42
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ «HUNNY BISTRO».....	47
3.1. Формування пропозицій щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro».....	47
3.2. Розробка рекомендацій щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro».....	52
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність роботи Висока якість обслуговування споживачів, від якою залежить імідж та репутація закладу ресторанного господарства в конкурентному середовищі значною мірою залежить від роботи персоналу, який забезпечує задоволення їхніх потреб і очікувань. Проте в сучасних умовах військової агресії ворога, нестабільної економічної та політичної ситуації, втрати кадрового потенціалу, питання організації роботи персоналу набувають виключного значення.

Дослідження питань формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах проводять такі вітчизняні науковці як Л. Гірняк, Д. Нагернюк, С. Павлова, А. Абрамова, Т. Кукліна та інші. Проблемами сучасного стану ресторанного бізнесу та викликами, які постають у воєнний період, опікуються Б. Кошова, У. Гузар, О. Роїк та інші. Використання людського капіталу в умовах війни та управління їм розглядають такі автори, як О. Білецький, С. Назарко, І. Левицька та інші.

Тому актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена значенням організації праці персоналу для поліпшення якості обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій організаційного характеру, спрямованих на удосконалення організації праці персоналу та поліпшення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан ресторанного бізнесу, виклики та проблеми, пов'язані із воєнним часом;
- дослідити процес обслуговування споживачів та роль персоналу у формуванні культури обслуговування;
- визначити фактори організації праці працівників підприємств ресторанного господарства;

- проаналізувати основні організаційні засади діяльності закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro»;
- провести дослідження та сегментацію цільової аудиторії «Hunny Bistro»;
- провести оцінювання роботи персоналу при обслуговуванні гостей у закладі «Hunny Bistro»;
- сформулювати пропозиції щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro»;
- розробити рекомендації щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних із поліпшенням якості обслуговування та удосконалення організації праці на прикладі підприємства ресторанного господарства «Hunny Bistro».

Об'єкт дослідження: процес надання ресторанних послуг та організації праці на підприємствах ресторанного господарства.

Інформаційною базою дослідження є статистичні данні Мінфіну, наукові публікації вітчизняних вчених, матеріали наукових конференцій і досліджень, наукова та навчальна література з заданої тематики, результати досліджень вітчизняних та зарубіжних бізнес-асоціацій та консалтингових компаній.

В роботі використовувались наступні **методи дослідження**: метод критичного аналізу наукової і методичної літератури, метод систематизації для опрацювання статистичних матеріалів у сфері організації готельно-ресторанної діяльності, логіко-аналітичні методи, метод SWOT-аналізу, експертний метод ранжування, табличний і графічний методи аналізу для представлення результатів теоретичних і практичних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної роботи доповідалися й обговорювалися на XIV Всеукраїнської конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності», тези доповіді «Соціальні та емоційні навички

персоналу як фактор успішності ресторану» (м. Одеса, ОНТУ, 15-16 травня 2025 р). С. 148-151.

Структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 66 сторінках, робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури із 53 джерел, 16 таблиць, 13 рисунків, додатку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні під час війни

На діяльність підприємств ресторанного господарства значущий вплив здійснила повномасштабна агресія росії та воєнні дії, які охопили Україну. Вітчизняний бізнес зазнає величезні економічні, матеріальні, моральні втрати, втрачає людський потенціал і інфраструктуру. Значними є безпекові виклики.

На рис. 1.1 наведений перелік проблем, з якими справляється бізнес в умовах воєнного конфлікту.

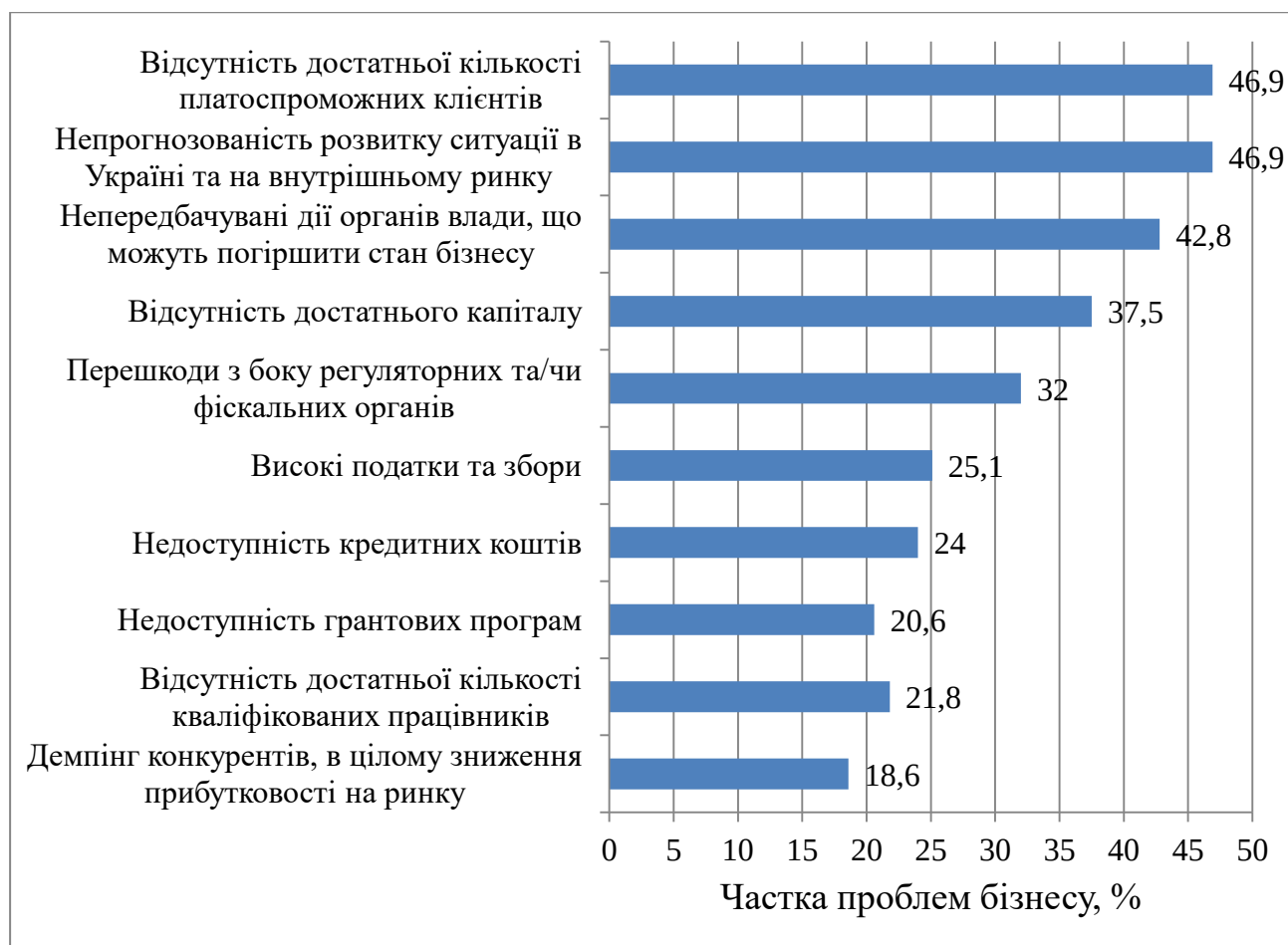


Рис. 1.1. Проблеми українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення

Джерело: [1, с. 173; 2]

За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), яка в рамках проєкту Unlimit Ukraine провела дослідження індексу настроїв малого бізнесу за 2024 рік, інтегральна оцінка бізнесу знизилась до 2,3 балів з 5 можливих (у 2023 році оцінка була 2,5 бали). Підприємці переважно негативно оцінюють економічну ситуацію в Україні: 54% вважають ситуацію несприятливою, 41% – катастрофічною, лише 5% оцінюють як сприятливу [2].

Для того, щоб дослідити особливості економічної діяльності підприємства та можливості його адаптації до нових реалій, доцільно визначити деякі показники соціально-економічного розвитку та економічної безпеки України, та проаналізувати їх динаміку за п'ять років (див. табл. 1.1):

а) індекс споживчих цін, або індекс інфляції, – це показник, який характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Цей показник виявляє зміну вартості фіксованого споживчого набору товарів та послуг у поточному періоді відносно попереднього;

б) індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності населення;

в) валовий внутрішній продукт (ВВП) – макроекономічний показник, що показує ринкову вартість усіх кінцевих товарів та послуг, вироблених за рік у всіх галузях економіки на території держави для споживання, експорту та накопичення. Цей показник не тільки відображає рівень розвитку економіки країни, але й свідчить про добробут населення. Розрізняють номінальний, або абсолютний ВВП (визначається в поточних (фактичних) цінах даного року) та реальний (з поправкою на інфляцію, визначається в цінах попереднього року). Для зручності порівняння визначають різницю між реальним та номінальними показниками ВВП;

г) державний борг України – сукупні боргові зобов'язання держави перед усіма кредиторами. Відношення загального державного боргу до ВВП є ключовим елементом аналізу фінансової стійкості країни та критерієм економічної безпеки країни [3; 4; 5, с. 34].

Таблиця 1.1

Динаміка показників економічної безпеки та соціально-економічного розвитку України за 2020- 2025 роки

№ з/п	Показник	Роки					
		2020	2021	2022	2023	2024	Січень-квітень 2025
1.	Індекс споживчих цін (інфляція), %	105,0	110,0	126,6	105,1	112,0	104,3
2.	Індекс реальної заробітної плати, %	110,2	112,0	82,5	-	-	-
3.	Різниця ВВП (реальний-номінальний),%	-9,0	-20,1	-25,5	-15,6	-10,9	-
4.	Державний борг України, % до ВВП	60,8	48,9	78,4	84,4	91,2	-

Джерело: систематизовано за [3]

Як свідчать дані, наведені в табл. 1.1, війна призвела до зростання державного боргу більше, ніж 90% ВВП, що збільшує вірогідність фінансової кризи в країні, зниження економічної активності, наростанню соціально-політичних проблем, впливає на економічну безпеку. Проблемою для підприємців стає доступ до кредитних ресурсів та грантових програм. Зниження показників соціально-економічного благополуччя населення, його купівельної спроможності негативно впливають на можливість здійснювати емоційні покупки, в тому числі часто відвідувати заклади культури, дозволя, ресторани.

Проте третій рік повномасштабної війни не скорив підприємців: за даними ЄБА 66,5% планує розширення бізнесу у 2025 році. Здебільшого бізнес розраховує на власні кошти (40%) та меншою мірою – на гранти (21%), кредити (16%), залучення інвестицій (10%).

Задля адаптації до зміни податкового навантаження бізнес у 2025 р. буде вибирати стратегію:

- а) збільшення цін (48,7%);
- б) розширення ринків збуту (22,5%);
- в) оптимізацію витрат через зміну структури бізнесу (15,9%).

Серед способів подолання кадрової кризи малий бізнес переважно планує утримувати персонал підвищенням заробітної плати (20,3%), наймати осіб пенсійного віку (15,5%) та молодь до 25 років (13,7%). А 16% планують скорочення або закриття бізнес-діяльності [2].

В Україні з 2023 року почав розраховуватись Індекс цін послуг із забезпечення стравами та напоями – показник, що характеризує зміни цін на послуги із забезпечення стравами та напоями (ресторанні, кейтерингові) при незмінній структурі надання послуг за певний період часу (див. табл. 1.2). Цінові показники відіграють важливу роль, оскільки вони характеризують зміну рівня життя, добробуту людей і є основою для розробки програм індексації заробітної плати, допомог, пенсій та інших соціальних виплат.

Таблиця 1.2

Індекс цін послуг із забезпечення стравами та напоями за всіма категоріями, %

№ з/п	Вид діяльності	2023 р.	2024 р.
1	Діяльність із забезпечення стравами та напоями	114,7	112,7
2	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	114,6	111,3
3	Постачання готових страв	115,8	111,2
4	Обслуговування напоями	113,8	114,1

Джерело: [3]

Як свідчать дані Мінфіну, за всіма індексами цін послуг із забезпечення стравами, відмічено зниження, за напоями – зростання. Проте зміни не значні, що свідчить про відносну стабільність у ціновій політиці ресторанного бізнесу.

Виклики, з якими зіткнувся ресторанний бізнес з початком повномасштабних воєнних дій пов'язані із загальним станом вітчизняної економіки та зміною умов провадження підприємницької діяльності.

В табл. 1.3 наведено узагальнення проблем та викликів ресторанного бізнесу, які обумовлені невизначеністю в умовах повномасштабної війни та залежністю від умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Проблеми та виклики ресторанного бізнесу під час війни

№ з/п	Проблеми та виклики	Обґрунтування
1	2	3
1.	Порушення ланцюгів постачання	Невизначеність та труднощі у прогнозуванні постачання сировини, напівфабрикатів, матеріалів, устаткування, обладнання у зв'язку із порушенням ланцюгів постачання, оптимальних транспортних маршрутів, втратою вітчизняних виробничих потужностей та складів, припинення роботи фермерських господарств, втрати врожаю на тимчасово окупованих територіях, відсутність умов для вирощування деяких видів сировини, розрив зв'язків із зарубіжними партнерами.
2.	Економічна складова	Зменшення ВВП країни, збільшення державного боргу, зростання інфляції, зменшення купівельної спроможності населення, підвищення вартості сировини і продукції. Скорочення часу роботи ЗРГ через комендантську годину, припинення роботи під час повітряних тривог, необхідність придбати додаткові джерела енергопостачання, посилення заходів безпеки.
3.	Дефіцит кадрів	Міграція, мобілізація, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) із зон воєнних дій, прифронтових територій. Зменшення оплати праці та престижності праці у ЗРГ, відсутність можливості кар'єрного росту.
4.	Споживчий попит	Зменшення кількості гостей з достатнім рівнем купівельної спроможності, неактуальність деяких

		форматів та заходів (корпоративних вечірок, дитячих свят, днів народження), скорочення попиту. Нові гастро-тренди. Збільшення молодіжної аудиторії, що вимагає адаптації до їх смакових уподобань, екологізації кухні, автоматизації та діджиталізації. Зростання значущості соціальних мереж. Зростання попиту на «no-waste» ресторани (мінімізація харчових відходів).
5.	Збільшення конкурентного тиску з боку ритейлу	Мережеві супермаркети пропонують кулінарну продукцію власного виробництва високої якості, з різноманітним меню, за доступними цінами, із спрощеною процедурою обслуговування, що нівелює поняття «відвідати ресторан». Зростання сегменту напівфабрикатів, що спрощує приготування страв в домашніх умовах.

Джерело: систематизовано автором за [6, с. 181; 7; 8, с. 79; 9, с. 218]

Разом з тим, перед власниками і менеджерами ресторанів в умовах воєнного стану загострилися виклики, пов'язані із залученням персоналу – його набір, розвиток та підтримка фахових компетентностей, адміністрування роботи колективу, мотивація на надання високоякісної послуги вибагливому клієнту. Загрозами стали невизначеність та нестабільність, збільшення міграційних настроїв, зниження морального духу і вмотивованості, емоційний стан та ментальне здоров'я персоналу, погіршення безпекової ситуації, труднощі роботодавців підтримувати гідні умови праці; нестача ресурсів для освіти та перепідготовки [10, с. 157; 11; 12].

На рис. 1.2 наведено результати опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом, що було проведено компанією «Deloitte» та Американською торговельною палатою в Україні в квітні-травні 2022 р. було встановлено, що майже 5 млн. людей втратили роботу, більш ніж 14,5 млн. осіб покинуло територію України, 78% українців зазначили про зниження доходів, 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб [13].

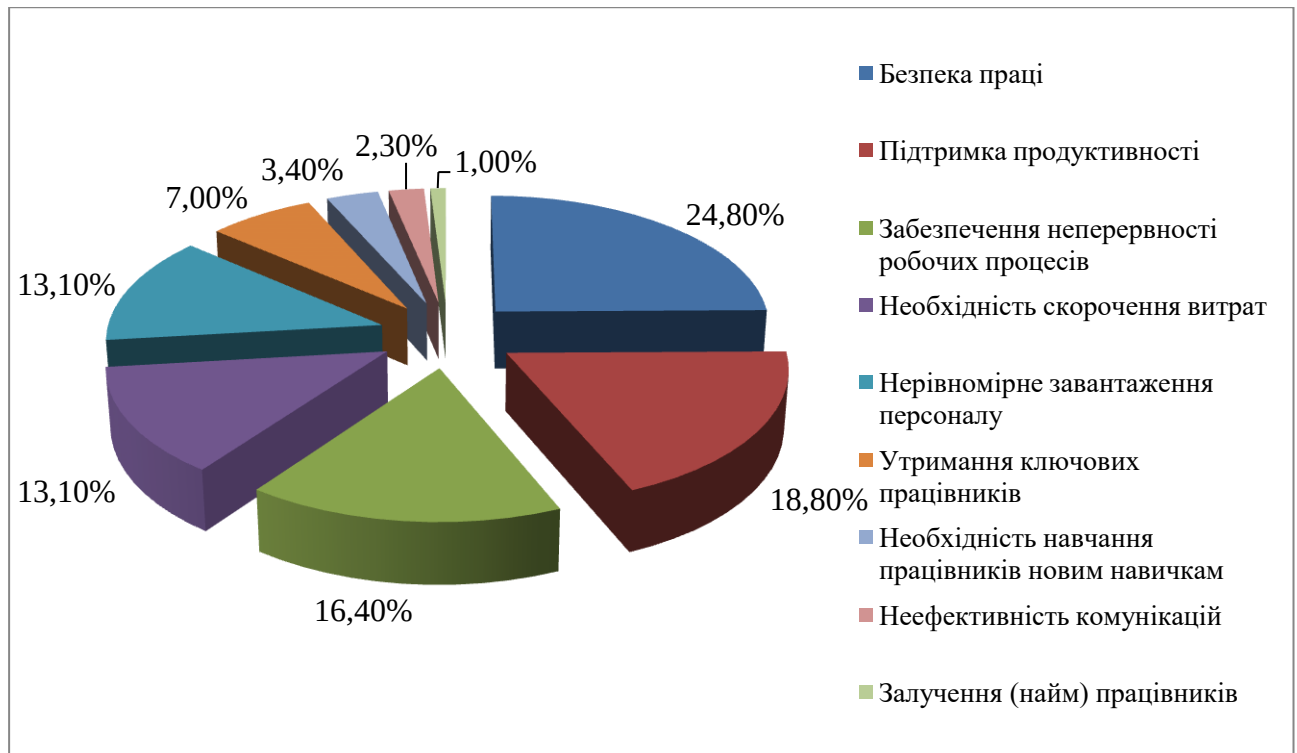


Рис. 1.2. Структура ключових викликів у сфері управління персоналом під час воєнного стану

Джерело: [13; 14, с. 45]

Отже, ресторанний бізнес має переорієнтовуватись на інші формати ведення бізнесу, більш адаптовані до існуючих умов, вважаючи зміну потреб клієнтів, працівників, актуальні тренди, враховуючи загрози та ризики. Наприклад:

а) проводити реорганізації бізнес-процесів, що пов'язані із зростанням соціальної та гуманітарної допомоги ВПО, військовим, волонтерським організаціям;

б) використовувати технологічні рішення, а саме:

- автоматизацію процесів, наприклад вимішування тіста, з метою пришвидшення приготування та для заміни чоловіків, які були мобілізовані;
- проводити уніфікацію меню та скорочення асортименту страв, що передбачає виготовлення монопродуктів;
- інтеграцію цифрових технологій для забезпечення зручного та швидкого сервісу клієнтам – застосування програми для автоматизації ресторану

POSTER, використання штучного інтелекту, замовлення їжі онлайн через онлайн-платформи, онлайн-доставка, цифрові платформи віртуальних ресторанів для підвищення обізнаності, QR-коди, планшети, десктопні системи замовлень тощо;

в) запроваджувати тренди на локальність – збільшення використання продукції українських виробників (сировини, напоїв), відмовлення від екзотичної кухні, приготування страв національної кухні.

Власникам бізнесу доцільно передбачати можливість змінювати принципи взаємовідносин із персоналом із урахування соціальних та психологічних факторів, забезпечувати гнучкість робочих процесів, надавати можливості для підвищення компетентностей та реалізації потенціалу. З боку держави бізнес очікує підтримки як у лібералізації податкової сфери, фінансової підтримки компаній, впровадження програм стимулювання розвитку бізнесу та соціальної підтримки населення.

1.2. Організація обслуговування споживачів та роль персоналу у формуванні культури обслуговування

Питання якості обслуговування у сфері ресторанного господарства стають усе більше актуальними у зв'язку із підвищенням обізнаності споживачів, зростання конкурентної боротьби за клієнтів, а також є значущим фактором вдосконалення діяльності закладів. Нематеріальна складова, а саме сервіс, найчастіше стає одним із важливих чинників формування іміджу закладу ресторанного господарства та його конкурентних позицій.

За думкою Л. І. Гірняк, якість обслуговування можна віднести до економічної категорії, що є значущою як для власника бізнесу, який надає послуги, так і для споживача. Якість обслуговування впливає на стан психологічного комфорту гостей. Якість обслуговування визначається як сукупність властивостей послуг, які мають відповідати встановленим стандартам та очікуванням споживачів. Для оцінювання якості надання послуги

визначається ступінь задоволеності гостя, в тому числі шляхом порівняння очікувань та дійсним результатом від отримання послуг [15, с. 52].

Характерними рисами, якими оцінюється якість обслуговування у ЗРГ є те, що:

- посилюється конкурентна боротьба за долучення цільової аудиторії – за споживача йде боротьба;
- удосконалюється організаційно-технологічна складова обслуговування завдяки використанню автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів;
- більше уваги приділяється естетиці та застосуванням елементів економіки вражень» – інтер'єри приймальних приміщень і контактних зон, оформлення меню, фірмовий одяг відповідають концепції закладу [16, с. 229].

Обслуговування гостей в закладах ресторанного господарства базується на основі розроблених правил і процедур, стандартів, які формуються політикою керівництва. Стандарти обслуговування – це необхідні інструменти для забезпечення якості роботи ресторану, головним результатом їх впровадження є задоволення гостей, розширення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу закладу.

С. Павлова обґрунтовує, що внутрішні стандарти обслуговування вирішують такі цілі роботи закладу:

- вимоги стандарту під час їх використання удосконалюються, враховують специфіку діяльності закладу та стають важливою інформаційною базою для усього персоналу;
- забезпечують контроль процесів обслуговування та впливають на систему мотивації персоналу, оскільки пов'язують оцінку роботи персоналу із важелями впливу;
- стандарти сприяють усвідомленню місії та завдань закладу та підвищенню лояльності працівників;
- стандарти мотивують керівництво та управлінський персонал впроваджувати системи управління для оптимізації роботи закладу;

- стандарт стає практичним інструментом для адаптації новичків у колективі та підвищення їх професійних навичок;
- стандарт підвищує якість надання послуг, відповідно, зростає довіра споживачів та репутація закладу [17].

Стандарти розробляються на усі складові діяльності ресторану: технологічні процеси приготування страв, правила подачі блюд, вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, послуги з обслуговування офіціантами тощо (див. рис. 1.3).

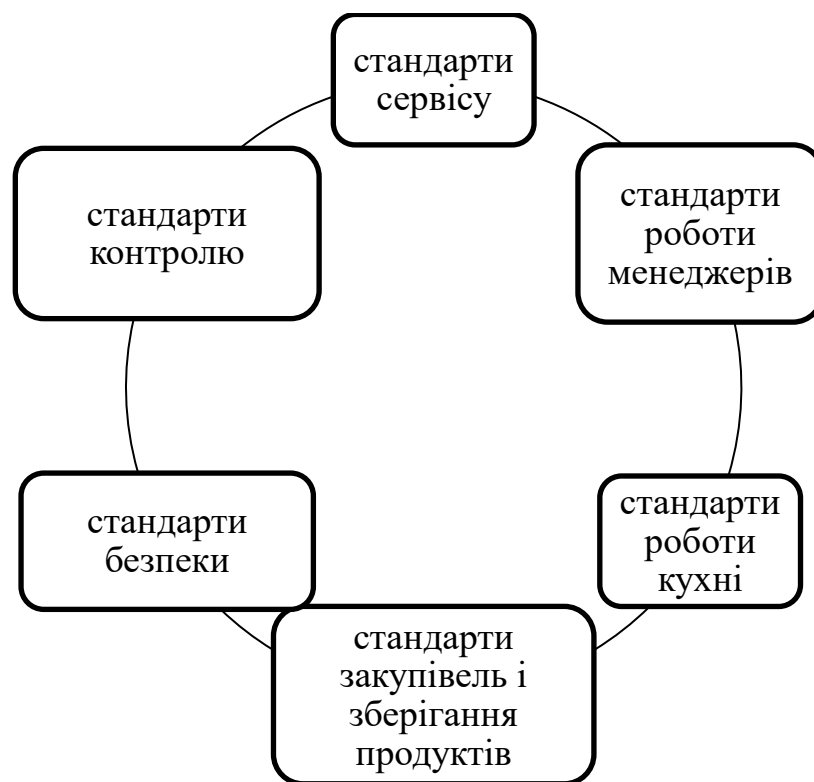


Рис. 1.3. Внутрішні стандарти обслуговування закладу ресторанного господарства

Джерело: складено автором за [17]

Внутрішні стандарти, дотримання яких забезпечує якість обслуговування споживачів, мають своєчасно удосконалюватись, враховуючи зміни споживацьких уподобань, загальних вимог безпечності під час воєнних дій, інновації в ресторанному бізнесі. В табл. 1.4 наведено перелік стандартів

обслуговування, які є найбільш значущими для підприємств ресторанного господарства, та характеристика їх змісту і складових частин.

Таблиця 1.4

Характеристика стандартів обслуговування підприємств ресторанного господарства

№ з/п	Стандарти обслуговування	Обґрунтування
1.	Стандарти сервісу	Залучення кваліфікованого персоналу із відповідним рівнем заробітної плати. Контроль потоку гостей адміністратором або хостес. Система мотивації персоналу. Система лояльності постійним клієнтам. Соціальна відповідальність.
2.	Стандарти роботи менеджерів	HR-менеджмент. Комунікація та зв'язки із органами влади, правоохоронними структурами.
3.	Стандарти роботи кухні	Встановлення вимог до технологічних процесів приготування страв. Впровадження системи ХАССП, аналіз небезпечних чинників, контроль критичних точок процесів приготування страв.
4.	Стандарти закупівель і зберігання продуктів	Вибір постачальників сировини, напівфабрикатів, обладнання, устаткування. Доступність і надійність постачальників. Постійний моніторинг роботи холодильного обладнання. Запобігання перехресного забруднення сировини, напівфабрикатів, готової продукції.
5.	Стандарти безпеки	Встановлення вимог до безпеки гостей (екологічна, пожежна, санітарно-епідеміологічна). Встановлення вимог до охорони здоров'я працівників. Впровадження програм-передумов системи ХАССП (системи управління безпечністю харчової продукції). Заключення договорів на постачання ресурсів (води, електроенергії), теплопостачання, водовідведення, вивіз та утилізацію відходів. Проведення заходів з дезінсекції та дератизації. Закупівля генераторів. Оснащення закладу альтернативними джерелами енергії (сонячні батареї).
6.	Стандарти контролю	Контроль за якістю і безпечністю сировини, здоров'ям працівників, робочим одягом персоналу, чистотою приміщень упродовж всього часу роботи закладу.

Джерело: систематизовано автором за [16, с. 229; 17; 18]

Важливу роль відіграє персонал, який саме реалізує стратегію по забезпечення задоволення клієнтів. Гостинність та професійна компетентність персоналу є вирішальними факторами задоволення гостей. Так, С. Павлова, О. Жигулін зазначають, що враження та емоції, які отримує споживач, якщо вони відповідають або перевершують його очікування, є більш значущими, ніж асортимент страв меню, відповідна цінова політика закладу та інші складові процесу обслуговування цільової аудиторії [17; 19, с.89].

Д. Нагернюк обґрунтовує, що споживач обирає та оцінює конкурентоспроможність ресторану за такими критеріями:

а) якість продукції: органолептичні властивості страв (смак, аромат, зовнішній вигляд), різноманітність меню, доступність інформації про склад страв, широкий вибір напоїв;

б) якість обслуговування: кваліфікація та культура персоналу, обсяг та види послуг, сервіровка столів, зручності розташування закладу, індивідуальний підхід до гостя [18].

Тому постійне вдосконалення процесу встановлення взаємовідносин персоналу із клієнтами ресторану є актуальною задачею для керівництва підприємства ресторанного господарства.

Підбір, навчання та розвиток персоналу, створення мотивуючої робочої атмосфери та впровадження ефективних систем управління персоналом є актуальним для забезпечення культури обслуговування у закладах ресторанного господарства.

Культура обслуговування – це система цінностей і переконань, які підтримує керівництво закладу ресторанного господарства, в основі якої лежить прагнення забезпечення потреб та очікувань гостей, надання їм якісних послуг на основі запровадження стандартів обслуговування [15, с. 50; 20].

Культура обслуговування формується із таких чинників:

- безпечність та екологічність;

- комфортні умови для проведення часу гостями, які забезпечені комплексним підходом до внутрішнього та зовнішнього дизайну приміщень, вхідної зони, меблів та устаткування, посуду та білизни, сервірування столів;
- знання та дотримання персоналом стандартів обслуговування, технічних навичок і прийомів;
- знання та дотримання персоналом етичних норм обслуговування;
- знання психологічних аспектів та вміння відчувати настрої гостей, проявити чуйність, емпатію тощо;
- знання меню та вміння пропонувати страви і напої, дотримуючись правил їхньої подачі.

Очевидно, що якісна організація обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства насамперед вимагає від персоналу підприємства проявляти професійні навички, соціальні та емоційні навички.

Зокрема, персонал має бути обізнаний про рецептурний склад, особливості технології приготування страв, гастрономічні тенденції та кулінарні традиції. Це дозволить надати правильні рекомендації гостям щодо вибору страв, які зможуть задовольнити їхні смакові переваги. Якщо у закладі є винна карта, бармен, офіціант на основі знань про властивості, походження, сенсорні характеристики вин мають пропонувати ті вина, які гармонійно поєднуються із обраними гостем стравами меню. Для гостей, які дотримуються релігійних традицій, дієт, мають харчові обмеження необхідно передбачити можливість вчасно відреагувати на такі потреби [21].

За даними опитування 1050 споживачів щодо задоволення якістю обслуговування у HoReCa, яке було проведено командою Pro-Consulting у 2024 р., визначено проблеми, які пов'язані із персоналом закладів ресторанного господарства та наслідками проблем з кадрами (див. рис. 1.4, рис. 1.5).

Як свідчать дані дослідження, наведені на рис. 1.4, тільки 26,8% споживачів ніколи не мали проблем із якістю обслуговування в системі HoReCa. Для інших споживачів спостерігались проблеми під час відвідування закладів ресторанного господарства.

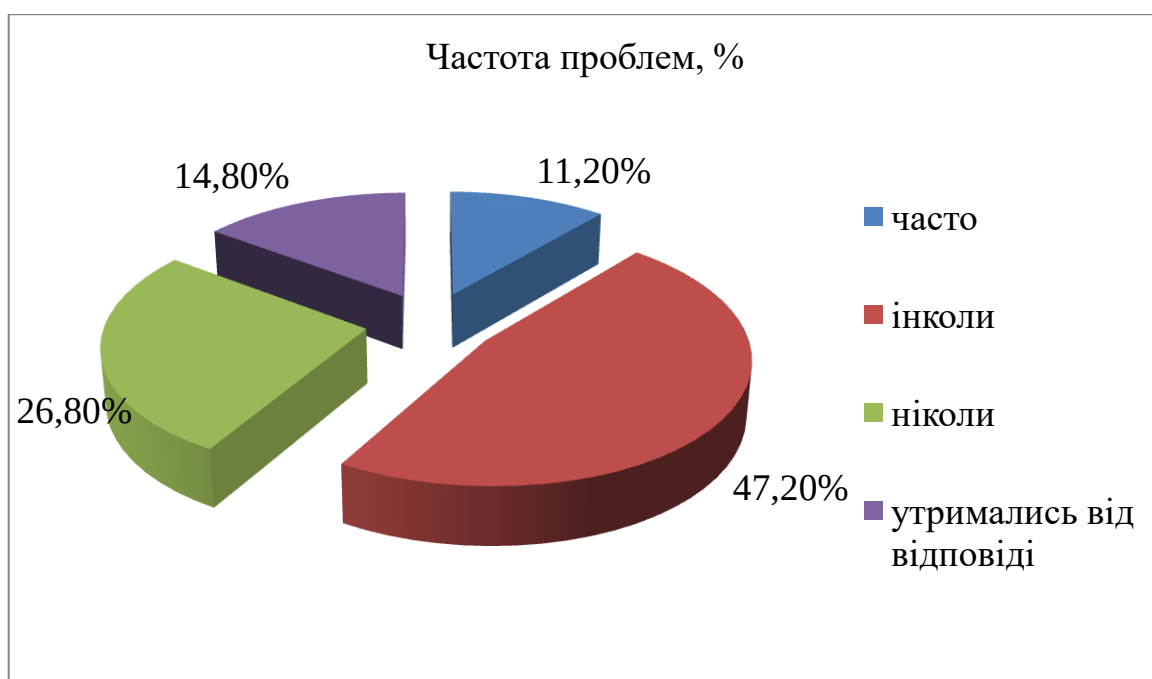


Рис. 1.4. Частота виникнення проблем з обслуговуванням
(за думкою споживачів), %

Джерело: [22]

На рис. 1.5 наведено данні щодо якості обслуговування споживачів у закладах HoReCa у різних містах України.

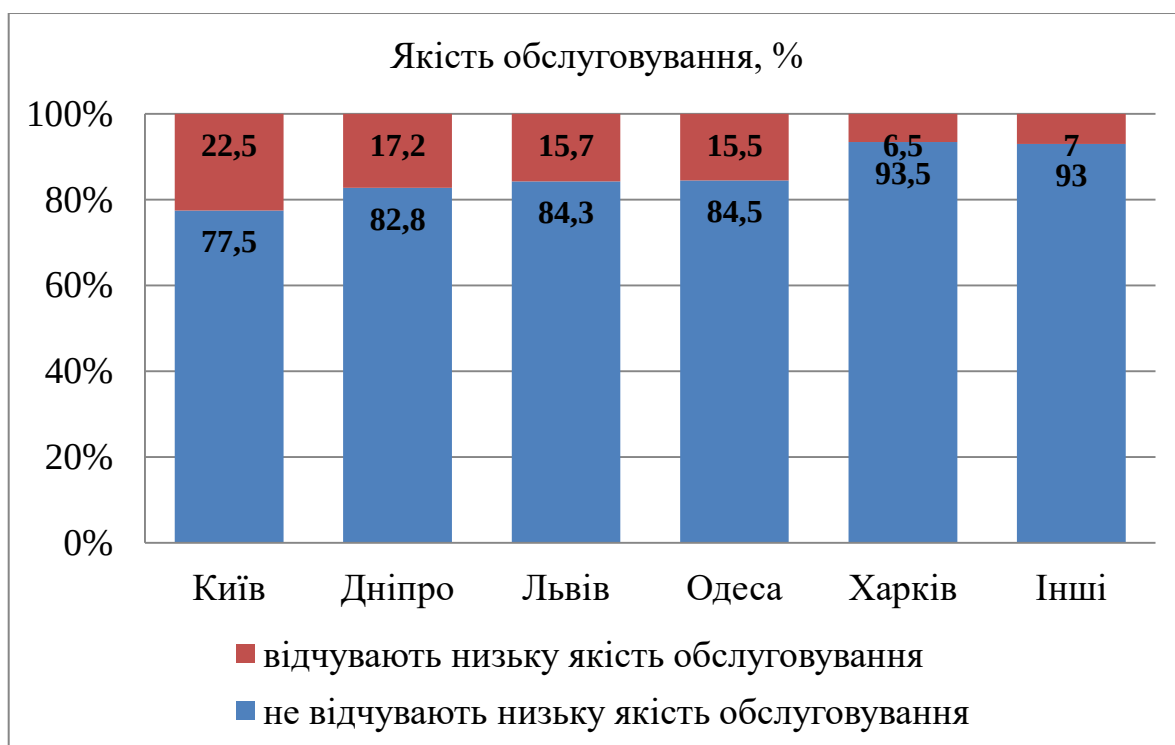


Рис. 1.5. Регіональна специфіка обслуговування (за даними споживачів), %

Джерело: [22]

Найбільшу незадоволеність висловили мешканці м. Київ. Це обумовлено, насамперед, великою кількістю закладів харчування, насамперед, швидкого, в яких часто не здійснюються контрольні заходи щодо забезпечення безпечного і якісного обслуговування, великим потоком споживачів, які не є цільовою аудиторією закладів, міграцією та плинністю кадрів.

Численні дослідження фахівців дозволили систематизувати причини споживачької незадоволеності при відвідуванні закладів ресторанного господарства: споживачі найбільш незадоволені якістю обслуговування (32%), недбалим ставленням та байдужістю персоналу (28%), повільним обслуговуванням (15%), помилками персоналу під час виконання замовлення (9%), та менш за все скаржаться на якість страв меню (8%) та інші недоліки [23, с. 417; 24, с. 174; 25].

Це свідчить, що більшість проблем в організації обслуговування споживачів пов'язані із кваліфікацією, відповідальністю, добросовісністю персоналу, що потребує від керівництва закладів приділяти більш уваги залученню персоналу, який володіє низкою відповідних компетентностей та високою особистою культурою, його навчання і підготовці, адекватному застосовуванню мотиваційних заходів тощо. До того ж, швидкість змін у трендах в готельно-ресторанному бізнесі призводить до того, що рівень знань фахівця із профільною вищою освітою, яка була отримана 5-10 років тому, може бути аналогічним рівню знань початківця, оскільки минулі тенденції вже не є актуальними.

Для працівників індустрії гостинності специфікою їх професії є системність і комплексність у прояві та постійному розвитку професійних і особистісних якостей, удосконалення яких залежить та обумовлюється цінностями, очікуваннями, вимогами до якості обслуговування та зростанням соціальних запитів клієнтів. Серед критеріїв, які характеризують професіоналізм працівників ресторану, є: компетентність (знання та навички,

необхідні для виконання професійних обов'язків), сумлінність, старанність, акуратність, знання професійного етикету.

На рис.1.6 наведено перелік заходів, які застосовують для персоналу власники бізнесу в сфері HoReCa.

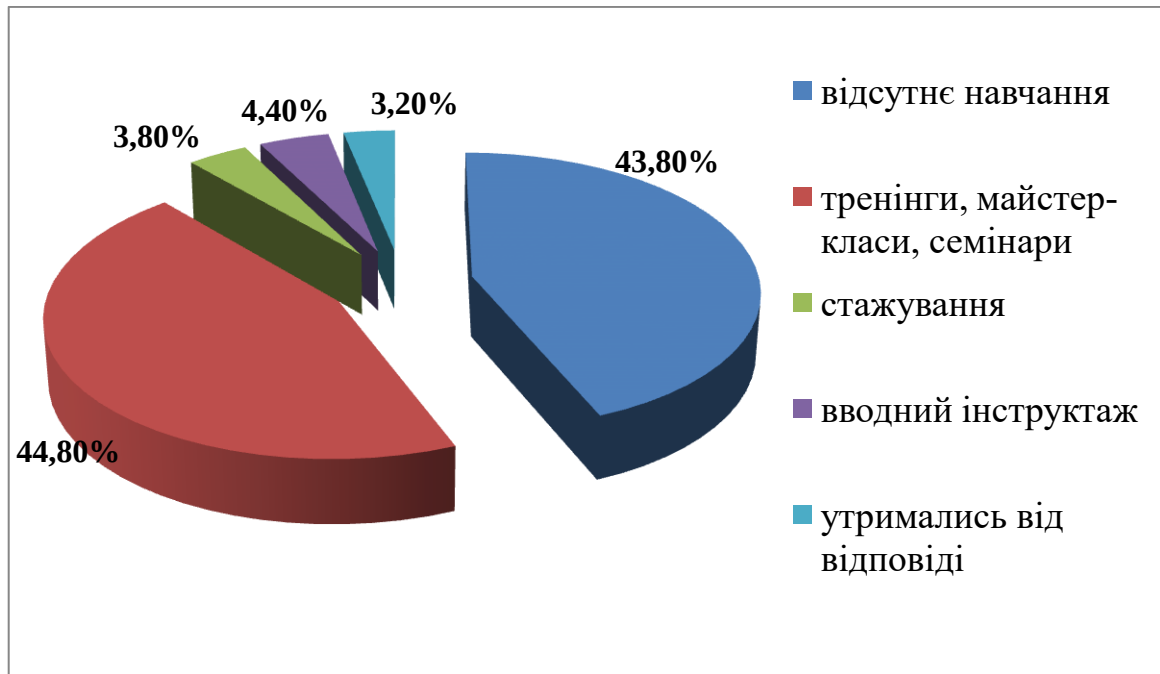


Рис. 1.6. Види навчання персоналу, %

Джерело: [22]

Особистісні якості співробітників, які визначають атмосферу гостинності закладу, – це чуйність (активна готовність персоналу допомогти клієнту, швидко надати послугу, врахувати потреби та настрій клієнта), емпатія та співчуття (бажання та готовність персоналу надати індивідуальну послугу відповідно до інтересів споживача), толерантність, комунікабельність (забезпечення комфортного спілкування із персоналом), поінформованість, ввічливість, оперативність та швидкість обслуговування гостей.

В сучасних соціально-економічних умовах конкурентного середовища для персоналу ресторанів відбувається все більша актуалізація соціальних та емоційних навичок («Soft skills») таких, як:

- організаційні навички;
- навички комунікації та лідерства;

- здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах;
- навички нетворкінгу – вміння ефективно і гармонійно взаємодіяти з гостями ресторану, будувати довіру та довгострокові відносини;
- гнучкість та адаптивність до різних умов середовища і праці, нових технологій, до культурних різниць та вимог клієнтів;
- вміння залагоджувати конфлікти;
- вміння працювати в команді;
- навички тайм-менеджменту – здатність планувати справи та управляти своїм часом;
- мовні навички та культурна обізнаність [26; 27, с. 132; 28].

Завдяки емоційному інтелекту працівник може розуміти емоційний стан клієнта, керувати своїми емоціями та адаптуватись до його поведінки для встановлення ефективного спілкування. Такі навички в тому числі є і критеріями професійної компетенції в індустрії гостинності.

Якщо у закладі ресторанного господарства сформована концепція екологічності, «здорового харчування», ресторан долучений до екологічних туристичних дестинацій, то доцільно сформувані екологічну свідомість співробітників та «базові навички для зелених робочих місць», необхідні для впровадження ресурсоощадних технологій, зменшення кількості відходів, забезпечення енерго- та водоефективності [29, с. 404].

При цьому саме поєднання різноманітних навичок кожного окремого працівника в єдину систему взаємовідносин в колективі зазвичай призводить до збільшення ефективності професійної діяльності та формує корпоративну культуру підприємства. А для працівника стане шляхом для соціального розвитку та кар'єрного росту.

Разом з тим, якщо керівництво та персонал, працюючий у закладі ресторанного господарства, не мають скоординованого підходу до створення комфортного середовища гостинності, то у колективі проявляються проблеми, такі як нездорова конкуренція, сварки, плітки, інтриги, падіння продуктивності

праці або підвищення рівню травматизму, витік інформації до конкурентів або спотворення репутації закладу.

1.3. Організація праці персоналу на підприємствах ресторанного господарства

Організація праці персоналу на підприємстві ресторанного господарства – це система взаємозв’язків працівників із засобами виробництва та між собою для забезпечення процесу надання послуг відповідно до впроваджених стандартів обслуговування. Мета організації праці – підвищити економічну ефективність підприємства та гармонізувати працю персоналу шляхом створення раціональних та оптимальних виробничих умов в психологічно та функціонально комфортному середовищі. Таким чином економічна і соціальна складові вирішуються в комплексі для кожного підприємства. Соціальні орієнтири є значущими для реалізації місії закладів ресторанного господарства, які спрямовані на всебічне задоволення споживацьких уподобань, що неможливо без свідомої та зацікавленої участі трудового колективу.

Залежно від завдань, які вирішують працівники ресторану, можна виділити фактори, що впливають на досягнення високих результатів роботи:

- розподіл та кооперація праці, що передбачає розподіл за регламентованими функціональними обов’язками;
- нормування праці, що передбачає розрахунок та контроль за витратами часу на виробництво продукції та обслуговування споживача, а також оптимізація режимів праці і відпочинку;
- організація підбору персоналу та сприяння його адаптації та підвищенню кваліфікації і кар’єрному зростанню;
- раціональна та ергономічна організація робочих місць відповідно до антропометричних, фізіологічних особливостей працівника та із врахуванням психологічного комфорту;

- поліпшення умов праці через усунення надмірних фізичних, психологічних, емоційних навантажень, впровадження систем автоматизації робочих місць;
- зміцнення трудової дисципліни та сприяння підвищенню творчої активності;
- мотивація й оплата праці [30; 31; 32, с. 349; 33].

В сучасних умовах провадження бізнесової діяльності до організації праці персоналу доцільно застосовувати такі підходи:

- а) системний підхід, що дозволяє оцінювати взаємопов'язані елементи та відповідає цілям виробництва;
- б) оцінювати цілеспрямовану діяльність працівників із впровадження інновацій в існуючу систему організації праці для її оптимізації.

Організація праці персоналу базується на таких принципах:

- принцип науковості;
- принцип комплексності;
- принцип ефективності;
- принцип гуманності.

Дотримання принципів організації праці дозволяє всебічно врахувати та поєднати наукові досягнення, економічні і соціальні цілі забезпечити умови для повноцінної роботи персоналу, що приносить задоволення та гідну оплату.

Організація праці керівника та управлінського персоналу має бути спрямована на вдосконалення системи оплати праці та забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Оптимальне використання ресурсів підприємства для досягнення максимально корисного ефекту із врахуванням конкретних умов діяльності і рівня відповідальності кожного працівника досягається шляхом раціональної організації праці (див. рис. 1.7).

Економічне завдання	• технічне оснащення підприємств; • скорочення втрат робочого часу; • раціональне використання робочої сили з урахуванням кваліфікації і повноти завантаження працівників; • застосування новітніх форм обслуговування;
Психофізіологічне завдання	• створення на підприємстві найбільш сприятливих умов праці, що підвищують працездатність, запобігають втомі
Соціальне завдання	• забезпечує професійне зростання, викликає відповідальність за результати своєї праці

Рис. 1.7. Завдання раціональної організації праці на підприємстві ресторанного господарства

Джерело: [34, с. 76; 35, с. 118]

Отже, організація праці є комплексною системою, що забезпечує управління персоналом, організацію обслуговування споживачів та надання якісних послуг у ресторанному бізнесі. Відповідальна кадрова політика та діяльність у сфері організації праці у закладах ресторанного господарства в умовах викликів воєнного часу забезпечує стабільність роботи трудового колективу, запобігає плинності кадрів, сприяє формуванню сприятливого мікросередовища, що забезпечує економічну ефективність.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сучасний стан ресторанного бізнесу, виклики та проблеми, пов'язані із повномасштабним вторгненням країни-агресора в Україну. Зазначено, що негативно оцінюють економічну ситуацію в Україні

54% підприємців, тільки 5% оцінюють її як сприятливу. Для ресторанного бізнесу встановлено такі проблеми та виклики, як загальний стан економіки та зміна умов провадження підприємницької діяльності, порушення ланцюгів постачання, дефіцит кадрів, зменшення купівельної спроможності населення, збільшення конкурентного тиску з боку ритейлу. Сучасні реалії вимагають від ресторанного бізнесу запроваджувати нові форми і методи діяльності, вважаючи зміну потреб клієнтів, працівників, актуальні тренди, враховуючи загрози та ризики.

2. Проведено дослідження факторів, які визначають якість обслуговування у закладах ресторанного господарства. Зазначено, що розробка і впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, таких як стандарти сервісу, роботи менеджерів, роботи кухні, стандарти безпеки і контролю є необхідними інструментами для забезпечення якості роботи персоналу, задоволення гостей, розширення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу закладу.

3. Обґрунтовано, що в сучасних соціально-економічних умовах відбувається все більша актуалізація не тільки професіональних навичок працівників ресторану, таких компетентність, сумлінність, старанність, акуратність, знання професійного етикету, але й соціальних та емоційних навичок (організаційні, навички комунікації та лідерства, здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах, навички нетворкінгу, гнучкість та адаптивність, вміння залагоджувати конфлікти, вміння працювати в команді, навички тайм-менеджменту).

4. Визначено мету, завдання, принципи організації праці працівників підприємств ресторанного господарства. Зазначено, що організація праці є комплексною системою, що забезпечує управління персоналом, організацію обслуговування споживачів та надання якісних послуг у ресторанному бізнесі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «HUNNY BISTRO» ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ

2.1. Основні організаційні засади діяльності закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro»

Бістро «HUNNY, breakfast club & bistro» відкрилось у грудні 2023 р. в історичному центрі Одеси поруч зі парком ім. Т. Г. Шевченка, за адресою Сабанський провулок, 1.

Формат бістро – це тип невеликого за площею ресторану, без власної парковки, більш неформального і демократичного, із затишною, гостинною атмосферою та ретельно підібраним меню. Хоча цьому формату більше 100 років, сучасний тренд «бістрономія» з'явився на початку 1990 років за авторством шеф-кухаря Іва Камдеборда, який хотів зробити високу кухню більш доступною, поєднавши культуру бістро та гастрономію. У 2004 р. журналіст і кулінарний критик Себастьян Деморан створив неологізм «бістрономія». Сутність цієї кулінарної тенденції – прості традиційні інгредієнти, любов до хороших продуктів, бачення художника, його творчість і фантазія [36].

Відповідно до Класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД), для закладу ресторанного господарства, зокрема формату бістро, усі можливі напрямки роботи підприємства є такі, що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності закладів ресторанного господарства

№ з/п	Секція	Розділ	Група	Клас
1	2	3	4	5
1.	Секція Н: Діяльність готелів та ресторанів	55: Діяльність готелів та ресторанів	55.3 Діяльність ресторанів	55.30 Діяльність ресторанів (продаж готової їжі та напоїв, переважно, для споживання на місці, іноді з показом розважальних програм в ЗРГ)

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
2.	Секція I: Тимчасове розміщення й організація харчування	56: Діяльність із забезпечення стравами та напоями	56.1 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому)
			56.2 Постачання готових страв	56.21 Постачання готових страв для подій: включає надання споживачеві послуг із кейтерингу на договірних умовах із доставкою страв у місця, визначені споживачем, із приводу особливої події
			56.3 Обслуговування напоями	56.30 Обслуговування напоями (приготування і обслуговування напоями для негайного споживання на місці)
3.	Секція G: Оптова та роздрібна торгівля	47: Роздрібна торгівля	47.9 Роздрібна торгівля поза магазинами	47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Джерело: складено за [37]

КВЕД уніфікує послуги, що надаються у закладі, відображають діяльність та важливі для обраної системи оподаткування. Статистичні класифікації використовуються, щоб забезпечувати інформаційну єдність і цілісність офіційної державної статистичної інформації, можливість інтегрування в процес міжнародного інформаційного обміну, що є неодмінною умовою входження в співтовариство розвинених країн світу.

HUNNY – це бістро з авторською кухнею, яка побудована на класиці сніданків «all day». Місія закладу: «створити унікальний простір емоцій та

вражень для енергійних, мобільних, креативних гостей». Власник бістро Олександр Валігурський зазначає: «коли ми будували концепцію HUNNY, заклали в нього архетипи творця, романтичного коханця та шукача. Такі поєднання створюють багатогранний і цікавий образ, який хочеться відкривати знову і знову» (див. рис. 2.1).

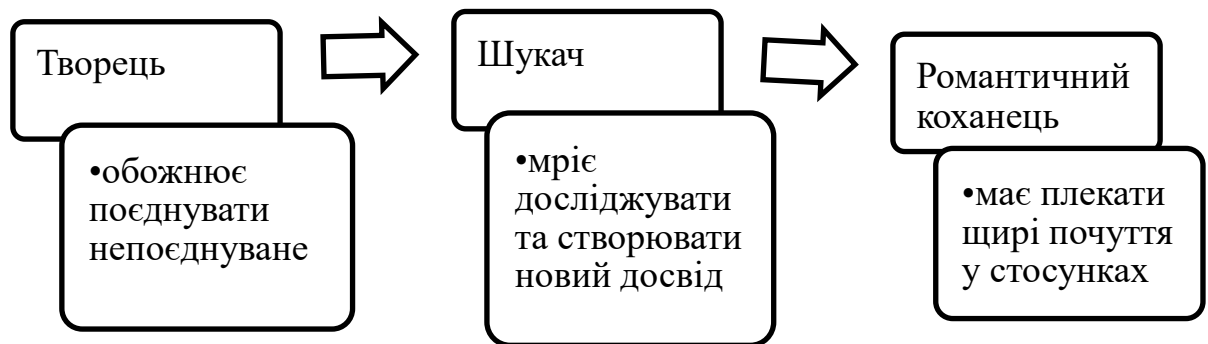


Рис. 2.1. Архетипи персоналу та гостей «Hunny Bistro»

Джерело: складено за [38]

Великий вибір сніданків, різноманітні закуски, основні страви, різні види фірмового масла з хлібом на заквасці – шеф закладу вміє створювати просте і водночас неординарне меню. У меню бістро поєднуються як класичні смаки, так і незвичні – в закладі експериментують та розвивають нові комбінації в локальній кухні.

Концепція авторської коктейльної карти «7 перших побачень», розробкою якої займався Влад Романішин: твісти на класику, авторські варіанти відомих коктейлів. Концептуальна винна карта побудована на основі яскравих спогадів з подорожей засновників бістро, вина подаються у форматі «by glass». Також є підбірка «Vine bar» у форматі ритейл, з якої гості HUNNY можуть розкоркувати будь-яку пляшку з послугою «cork fee» безпосередньо у закладі, або придбати позиції з «Vine bar» по вартості магазину.

Щосереди та щочетверга головний акцент HUNNY – це матча. Вона готується у різних творчих варіаціях, які можна спробувати лише у ці дні.

У HUNNY представлений великий вибір сніданків (їх готують впродовж всього дня): шпинатна вівсяна каша з креветками та хрусткою кукурудзою, гречана каша з ростбіфом та мусом дорблю, славетний омлет пуляр, авокадо тост з лососем гравлакс та копченим голландезом, сирна запіканка з ягодами та кокосовою сметаною.

Також в меню різноманітні закуски (сардина зі збитим маслом та некласичний форшмак), паста власного виробництва (з білими грибами та трюфелем або путтанеска з анчоусами та креветками), 8 видів бріюш-догів, різні види фірмового масла з хлібом на заквасці (див. Додаток А).

Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства «Hunny Bistro» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства
«Hunny Bistro»

Показник	Значення
Адреса	м. Одеса, Сабанський провулок, 1, Україна, 65000
Офіційний сайт	https://hunnybistro.com/
Телефон	+38097-051-3206
Час роботи	Щоденно 9.00-21.20
Вид економічної діяльності (за КВЕД)	55.30 Діяльність ресторанів 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
Соціальні мережі	https://www.instagram.com/stories/highlights/17856460923314720/?hl
Загальна площа, м ²	100
Місткість (осіб)	40
Середній чек, грн.	420
Технологічне обладнання	ZANUSSI, UNOX, Apach, Robot Coupe
Загальна чисельність персоналу	12
Способи оплати	Готівка, кредитна картка, безготівковий розрахунок
Доставка	Сервіс Bond Delivery

Джерело: складено автором

В «Hunny Bistro» працює система обліку для ресторанів Poster та її застосунки: QR-меню та мобільна каса. Ця система є гнучкою, постійно розвивається та вдосконалюється, спрощує звітність. В меню можна додавати докладний опис страв, рекламу, кастомний дизайн, емодзі, що зацікавлює споживачів та активізує зворотній зв'язок. Можна налаштувати шаблон чека, додати логотип і адресу закладу, пароль від Wi-Fi, передбачення, анекдот тощо.

Для гостя зручним є те, що до чека можна вносити розділений рахунок між декількома відвідувачами, замовляти частину порції. Використання QR-меню дає можливість гостю відразу після оплати написати відгук, що дозволяє відреагувати та прийняти оперативні рішення командою закладу.

Переваги застосування системи Poster QR-меню наведено на рис. 2.2.

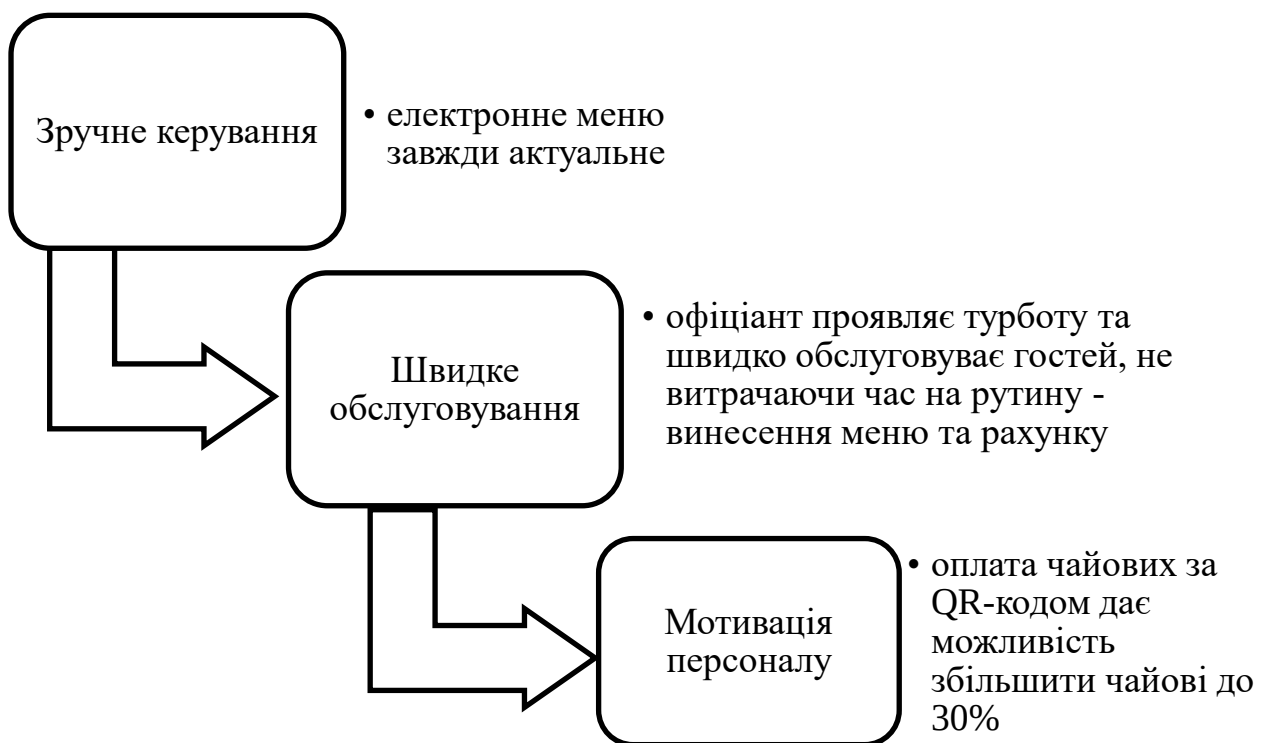


Рис. 2.2. Переваги застосування Poster QR-меню

Джерело: складено автором

На рис. 2.3 наведено способи оплати замовлення у «Hunny Bistro», що свідчить про актуальність застосування новітніх технологій. За свідченням компанії, заощадження часу на передачу замовлення до кухні, дозволяє на

20,0% збільшити середній чек, оскільки можна добавляти замовлення страв під час його виконання, та на 30% швидкість обслуговування, оскільки дозволяє контролювати видачу та черговість подавання страв.

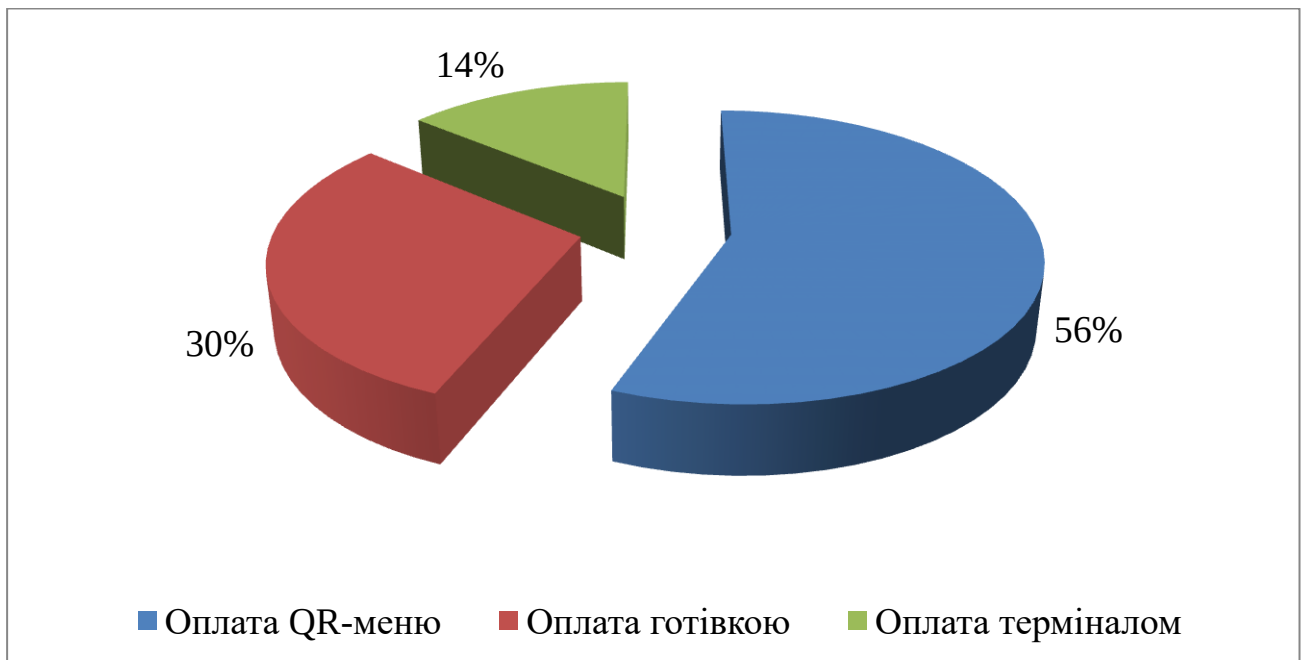


Рис. 2.3. Переваги споживачів щодо оплати замовлень у «Hunny Bistro»
Джерело: складено автором

З метою надання об'єктивної оцінки роботи закладу «Hunny Bistro» та перспектив його подальшої роботи в умовах воєнного часу, провели дослідження за допомогою методу SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє на основі аналізу сильних та слабких сторін в організації надання ресторанних послуг, із врахуванням загроз та викликів, пов'язаних із воєнною агресією та зміною кон'юнктури ринку, виявити можливості, реалізація яких є перспективною. Як свідчать результати проведеного SWOT-аналізу, для забезпечення успішної діяльності, керівництво «Hunny Bistro» доцільно проводити моніторинг змін структури цільової аудиторії, її архетипів (див. рис. 2.1), розробляти креативні благодійні івенти, які сприятимуть підтриманню іміджу закладу, поширювати відомість закладу шляхом залучення інфлюєнсерів.

В табл. 2.3 наведено матрицю SWOT- аналізу для «Hunny Bistro»

Таблиця 2.3

Матриця SWOT- аналізу «Hunny Bistro»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
1. Посилення конкуренції на ринку праці. 2. Готовність персоналу до навчання. 3. Підвищення корпоративної солідарності. 4. Підвищення соціальної відповідальності персоналу та споживачів. 5. Зміна ціннісних пріоритетів у цільової аудиторії. 6. Застосування програмного забезпечення та його оптимізація відповідно до вимог діяльності. 7. Підтримка локальних виробників.	1. Залежність від продуктової інфляції. 2. Припинення роботи під час повітряної тривоги. 2. Обмеження часу роботи у зв'язку із комендантською годиною. 3. Скорочення кваліфікованих працівників. 4. Необхідність придбання резервного енергообладнання. 5. Зміна психологічного стану населення. 5. Зміна гендерного складу цільової аудиторії.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Використання конкурентних переваг (відомий авторський бренд, зручне розташування, зрозуміла і цікава концепція, високий рівень сервісу). 2. Оптимізація витрат. 3. Переорієнтація на інші цільові аудиторії. 4. Врахування зміни трендів і уподобань споживачів, зокрема, прихильності споживачів до «здорового» харчування (healthy food products). 5. Участь у благодійних акціях.	1. Загрози воєнних дій на території, руйнування приміщень. 2. Небезпечність логістики. 3. Зміни податкового законодавства, підвищення тарифів на комунальні послуги, орендної ставки, акцизів призводить до підвищення вартості ведення економічної діяльності. 4. Низька купівельна спроможність населення. 5. Зменшення кількості активного населення. 6. Невпевненість у майбутньому.

Джерело: складено автором

Технологічна модернізація закладу також є нагальною проблемою, а саме удосконалення системи обліку, автоматизація процесу обслуговування клієнтів. Також доцільно приділяти більше уваги естетичним сторонам обслуговування, створювати привабливий інтер'єр та вчасно змінювати оформлення залу

відповідно до проведення тематичних заходів, розробляти фірмові мерчі, оновлювати меню в застосуванні Poster QR-меню, передбачити можливість отримання чайових офіціантам на особисту карту тощо.

Структура персоналу закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу «Hunny Bistro»

Категорії	Чисельність осіб	
	Співробітників	частка, %
Керуючий	1	8,3
Основні працівники	9	75,0
Допоміжні працівники	2	16,7
Загальна чисельність персоналу	12	100

Джерело: складено автором за даними, наданими в «Hunny Bistro»

Від того, як оптимально підібраний персонал закладу ресторанного господарства, які його професійні компетентності та створений колективний соціально-психологічний настрій, залежить успішність діяльності, ефективність управління та досягнення місії закладу.

Функціональні обов'язки працівників «Hunny Bistro» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Функціональні обов'язки керівництва і служб готелю «Гостинний двір»

№ з/п	Структура персоналу	Функціональні обов'язки
1	2	3
1	Керівник	- визначення місії закладу; - забезпечення функціонування закладу; - прийняття управлінських та організаційних рішень та забезпечення їх виконання; - підбір кадрів; - впровадження сучасних методів організації виробництва; - ведення документації, заключення договорів на постачання сировини, продукції, матеріалів; - фінансові розрахунки; - контроль якості обслуговування гостей; - забезпечення ефективної роботи колективу.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
2.	PR-директор	- розробка креативних заходів; - відслідковування інноваційних трендів та їх впровадження; - залучення інфлюєнсерів для організації івентів; - ведення сторінки в соціальних мережах; - визначення задоволеності гостей; - спілкування з клієнтами.
3.	Адміністратор	- координування роботи персоналу; - контроль за зовнішнім виглядом персоналу; - контроль за споживанням електроенергії, вивезенням харчових відходів, побутових відходів, упаковки; - контроль за постачанням мийних засобів, призначених для HoReCa; - спілкування з клієнтами; - впровадження оптимальних рішень щодо обслуговування гостей.
4.	Кухарі	- розробка концепції меню; - замовлення та приймання сировини; - розробка технологічних карт; - приготування страв; - застосування принципів безпеки харчової продукції відповідно до концепції ХАССП; - дотримання правил недопущення перехресного забруднення; - дотримання санітарно-гігієнічних вимог; - контроль за витратами та якістю страв.
5.	Бармен	- складання винної карти; - розробка коктейлів; - використання спеціального обладнання і устаткування для приготування напоїв; - надання порад щодо вибору напоїв; - обслуговування гостей; - технічне обслуговування барного обладнання, підготовка його до роботи, підготовка робочого місця, прибирання робочого місця.
6.	Офіціанти	- підготовка залу до приймання гостей; - зустріч та привітання гостей; - приймання замовлень; - надання рекомендацій щодо вибору страв і напоїв; - сервірування столу; - забезпечення обслуговування гостей;

		- спілкування та допомога гостям; - проведення розрахунків.
7.	Допоміжний персонал (посудомийка, прибиральниця)	- забезпечення санітарно-гігієнічного стану приміщень, посуду, обладнання, меблів; - контроль за збором відходів; - прибирання тераси біля закладу.

Джерело: складено автором

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.5, перелік функціональних обов'язків працівників закладу «Hunny Bistro» є повним та всебічно охоплює професійні завдання, що постають перед персоналом. Якість виконання функціональних обов'язків є одним із критеріїв оцінки якості надання послуг та обслуговування клієнтів закладу.

2.2. Дослідження та сегментація цільової аудиторії «Hunny Bistro»

Бізнес у сфері надання ресторанних послуг є успішним, коли визначена цільова аудиторія закладу, враховані її потреби та побажання, а якість обслуговування гостей закладу відповідає їхнім вимогам. Важливим фактором є лояльність споживачів, тобто їх проявлення їх уподобань щодо продукції та послуг підприємства ресторанного господарства, місця його розташування, корпоративної культури, уважності персоналу тощо. Лояльний гість ресторану постійно відвідує заклад, замовляє фірмові страви, бере участь у тематичних заходах, залучає своїх друзів, не реагує на пропозиції конкурентів. Для бізнесу лояльні клієнти є найціннішим ресурсом, їх слід завжди тримати в центрі уваги та зберігати сформовані відносини [39, с. 97; 40].

Від того, яка основна аудиторія відвідувачів «Hunny Bistro», залежатиме підбір та залучення персоналу, що буде здатний оперативно реагувати на зміни інтересів та побажань гостей та сприятиме формуванню атмосфери довіри. Відносини із гостями стають важливим ресурсом закладу ресторанного господарства, також як фінансові, технологічні та організаційні ресурси.

Заклад «Hunny Bistro» розташований у затишному місці, напроти парку Шевченка. Основними відвідувачами є:

- люди, які вранці приходять у парк, щоб зайнятися спортом;
- шкільна та студентська молодь, що гуляє у парку;
- сім'ї або матусі із дітьми;
- співробітники банку Південний;
- мешканці житлового комплексу ЖК Сабанський;
- інфлюєнсери, фуд-блогери.

Такий контингент відвідувачів «Hunny Bistro» враховували, коли розробляли місію закладу, його концепцію, та меню, яке складається із сніданків протягом дня.

Провели опитування відвідувачів закладу «Hunny Bistro», кількість респондентів – 67. Опитування проводили у лютому – березні 2025 р. за розробленою анкетною з використанням Google-форми. Також проаналізували відгуки в мережі Instagram, серед 3 424 підписників [38].

Серед цільової аудиторії:

- а) віком 16-30 років – 43,8%, 31-40 років – 36,5%;
- б) жінки – 67%, чоловіки – 33%;
- в) лояльні до закладу, які його свідомо відвідують, – 76%, випадкові гості – 24%;
- г) переваги для відвідувачів: якість та креативність страв – 83%, якість обслуговування – 82%, спілкування із однодумцями – 34%, соціальні та благодійні заходи – 69%, ціна – 56%, рівень комфорту – 48%.

Для ефективної комунікації із цільовою аудиторією провели її психографічну сегментацію, яка визначає стиль життя людини, його цінності, прагнення.

Метою проведення сегментації стало:

- розуміння потреб споживачів;
- можливість концентрації уваги на перспективних сегментах;

- орієнтація на цільовий сегмент споживачів при розробці креативних заходів;
- збільшення лояльності гостей закладу [41, с. 9; 42, с. 115; 43, с. 29].

Психографічна сегментація дає можливість поділити споживачів на групи з урахуванням загальних мотивів поведінки, життєвих цінностей та установок. Це дасть можливість з'ясувати, якій музиці, атмосфері віддають перевагу гості, особисті мотиви відвідування закладу, їхні соціальні цінності, а також зробити вибір на користь певних соціальних мереж. Наприклад, для цільової аудиторії «Hunny Bistro» найпопулярним є спілкування в мережі Instagram.

Одним із психографічних методів здійснення сегментації цільової аудиторії, який зручно застосувати для проведення досліджень споживачів «Hunny Bistro» є використання моделі VALS (Values and Lifestyles). Метод був розроблений у 1980-х роках у США та не втратив своєї актуальності в наш час. За цим методом аудиторія сегментується за двома критеріями – глибинна мотивація (охоплює три типи – ідеї, демонстрація свого успіху і самовираження) та ресурси (освіта, рівень доходу, знань, енергії тощо) [44; 45, с. 142; 46, с. 219].

Модель VALS 1 дозволяє класифікувати споживачів за глибинними цінностями, стилем життя та поведінковими особливостями за такими ознаками:

- мотивація до навчання та особистого розвитку;
- відношення до споживання (раціональне / емоційне);
- ставлення до моди, нових технологій, інновацій;
- соціальна активність;
- схильність до експериментів;
- джерела доходу (власні / батьківські / стипендія).

Основною змінною для сегментації ми обрали мотивацію / стиль життя як ключову психографічну характеристику, оскільки саме вона найкраще відображає внутрішні установки гостей «Hunny Bistro» щодо споживання, навчання, дозвілля та планування майбутнього. Виділили такі сегменти:

- індивідуалісти – молоді, активні, люблять експериментувати, виражають себе через стиль і соціальні мережі;
- ризикуючі – амбітні, прагнуть досвіду, творчі, мають підробіток або пробують підприємництво;
- соціально стурбовані – занепокоєні соціальними проблемами, турбуються про довкілля, беруть участь у волонтерство;
- наслідувачі – орієнтуються на тренди, наслідують лідерів думок, стежать за модою та брендами;
- терплячі/виживаючі – матеріально обмежені, обережні у виборі товарів, керуються потребами, а не бажаннями.

Результати проведеного дослідження за участю 67 респондентів наведено на рис. 2.4.

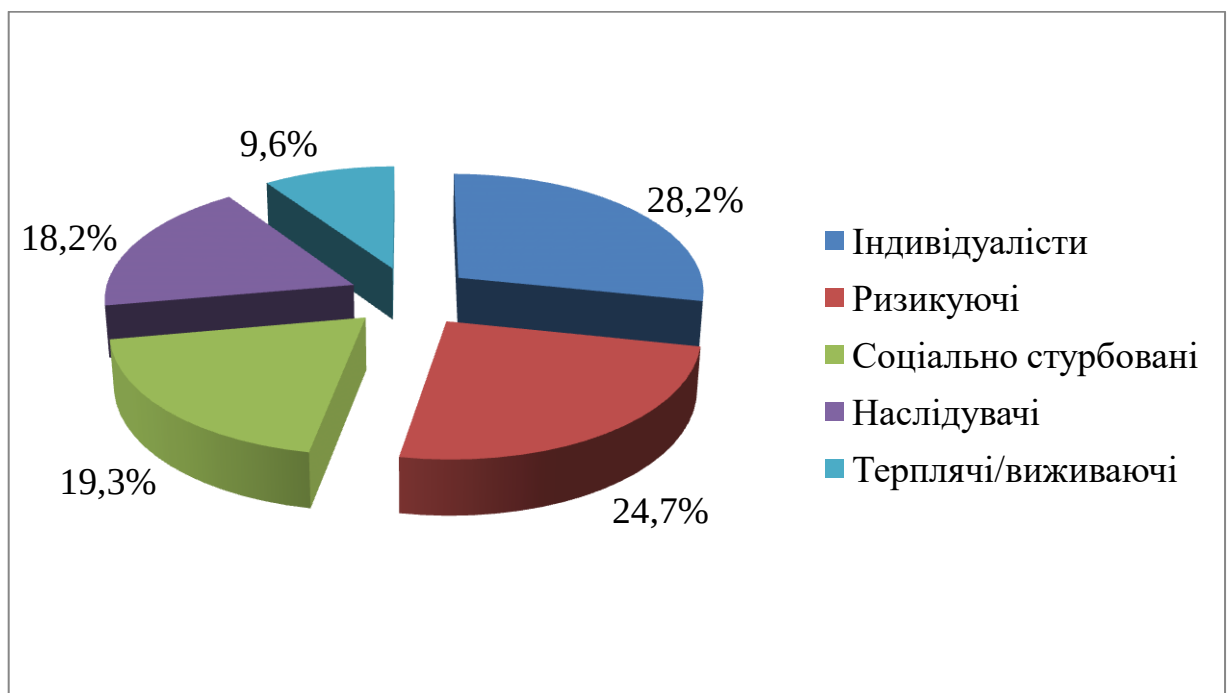


Рис. 2.4. Результати сегментування гостей «Hunny Bistro» за моделлю VALS 1

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження

В результаті ми отримали чітке уявлення про те, які товари чи послуги можуть бути привабливими для кожного сегмента. Наприклад, індивідуалістам і ризиковим гостям цікаві новітні технології або інновації, натомість соціально

стурбовані краще реагуватимуть на екологічні або соціально орієнтовані ініціативи. Виживаючі/терплячі потребують бюджетного меню та безкоштовного Wi-Fi або компліменту від шефа.

Основним досягненням є те, що кожному сегменту можна адресно запропонувати продукт з урахуванням його цінностей, що суттєво підвищує шанси на успіх маркетингової кампанії та залученню гостей.

Ранжування життєвих цінностей для цільової аудиторії «Hunny Bistro» наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Ранжування життєвих цінностей для цільової аудиторії «Hunny Bistro»

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження

Отже, сегментування аудиторію важливо для того, щоб розуміти, які продукти або послуги їй цікаві, що необхідно додати до роботи закладу, або вилучити, на що зробити акцент в організації тематичних заходів, меню, оформленні інтер'єру тощо, щоб збільшити потік гостей, впізнаваність бренду, та врешті решт, підвищити доходи закладу.

В табл. 2.6 наведено деякі креативні заходи, розроблені для гостей «Hunny Bistro» на основі їхнього психографічного аналізу.

Таблиця 2.6

Тематичні пропозиції, спрямовані на цільову аудиторію «Hunny Bistro»

№ з/п	Креативні події	Мета
1	2	3
1.	Благодійний проєкт: Поринь в свої дитячі спогади разом з Influence kitchen	Меню, створене із дитячих спогадів наших інфлюєнсерів. Кошти з продажу підуть на допомогу дітям.
2.	Психологічний бранч «Love Myself».	Твоя любов – це твій найсильніший ресурс: майстер-клас з виготовлення програмних свічок, які стануть особистим інструментом для роботи з енергіями та намірами.
3.	Соціальний захід	З 10 по 12 липня 2024 р. увесь прибуток з топу продажів – Шпинатної вівсяної каші з креветками, буде надісланий на допомогу діткам, які постраждали внаслідок обстрілу Охматдиту
4.	Hunny створює свято, а не турботи; New Year Box з special меню	Почни Новий рік без клопотів, залиш приготування своєму Hunny. Меню: млинці з ікрою та лососем, шуба з лососем, олів'є з індичкою, віттелло тоннато, філе качки, різдвяний калач з мандариновим джемом, ялинка від флористичного партнера.
5.	Фінансова гра «Психологія та фінанси»	Трансформаційна гра з наставниками - психологом Оленою Фартух та фінансовим аналітиком Олександром Валігурським.
6.	Танцювальна вечірка Negrita party	Танці, улюблений коктейль у авторських варіаціях та неймовірні спешли від шефа

Джерело: складено автором за [38]

Отже, як свідчать дані, наведені в табл. 2.6, креативні заходи та івенти, які розробляються та впроваджуються у «Hunny Bistro», насамперед, призначені для молодих, активних, амбітних гостей, які відносяться до сегменту індивідуалістів та ризикуєчих за проведеною нами психографічною

сегментацією споживачів. Також соціально стурбовані клієнти можуть себе проявити завдяки участі у благодійних акціях та подіях.

Така організаційна складова діяльності «Hunny Bistro», яка враховує тенденції та мотиви цільової аудиторії, сприяє утриманню пропозицій ресторану на актуальному рівні, допомагає бути затребуваним у цільовій аудиторії, та забезпечить постійне залучення гостей.

2.3. Оцінювання роботи персоналу при обслуговуванні гостей у закладі «Hunny Bistro»

Головною складовою успішної діяльності закладу ресторанного господарства є професійні, соціальні та емоційні навички персоналу, який безпосередньо долучений до обслуговування гостей. Для персоналу «Hunny Bistro» це дуже важливий чинник, оскільки дозволяє разом із керівництвом та PR-директором розробляти та проводити івенти, а також успішно взаємодіяти із активними та креативними гостями.

Оцінювання роботи персоналу проводиться з метою:

- виявлення рівня потенційних можливостей та перспектив кар'єрного росту;
- визначення ефективності виконання функціональних обов'язків;

Для оцінки роботи персоналу та якості обслуговування гостей закладу «Hunny Bistro» застосували експертний метод ранжування [47, с. 83].

Розробили критерії оцінювання, які на наш погляд, найбільшою мірою відповідають місії закладу та дають можливість об'єктивно оцінити роботу його персоналу. Експертами виступили інфлюенсери, які є постійними відвідувачами закладу, – 5 осіб, яким пояснили сутність методу. Для визначення вагомості показників провели їх ранжування: кожному показнику присвоїли певний ранг – від першого найбільш значущого, до дев'ятого, найменш важливого за думкою експертів.

Результати експертного ранжування для встановлення коефіцієнтів вагомості показників якості роботи персоналу наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Експертне ранжування показників якості роботи персоналу у закладі
«Hunny Bistro»

№ з/п	Найменування показника	Експерти /ранги					Сума відповідей	Коефіцієнт вагомості
		1	2	3	4	5		
1.	Частка ідеально виконаних замовлень	1	6	3	4	1	15	0,19
2.	Компетентність персоналу	3	1	2	2	2	10	0,23
3.	Відповідність стандартам обслуговування	2	2	4	1	4	13	0,20
4.	Коректність інформування гостей	5	4	5	5	6	25	0,11
5.	Швидкість реакції персоналу на запити гостей	6	8	6	8	5	32	0,07
6.	Інноваційний підхід до роботи	7	5	8	7	9	36	0,06
7.	Естетичність зовнішнього вигляду персоналу	8	7	7	6	7	35	0,06
8.	Дотримання соціальної дистанції	9	9	9	9	8	44	0,05
9.	Своєчасно усунення недоліків через помилки персоналу	4	3	1	3	3	14	0,03
	Усього						224	1,0

Джерело: розраховано автором

Як свідчать результати, наведені в табл. 2.7, найбільш значущими для визначення якості роботи персоналу є компетентність персоналу (0,23) та відповідність його дій стандартам обслуговування (0,20), тому що саме такі характеристики працівника забезпечують частку ідеально виконаних замовлень (0,19).

На наступному етапі запропонували експертам оцінити за 5-бальною шкалою роботу персоналу та якість обслуговування у закладі «Hunny Bistro». Запропонували такі критерії оцінювання за 5-бальною шкалою:

- 5 балів – повністю відповідає вимогам, дуже важливо;
- 4 бали – важливо;
- 3 бали – менш важливо;
- 2 бали – не важливо;
- 1 бал – не відповідає очікуванням споживача.

Оцінки експертів узагальнили та визначили комплексний показник (K) якості обслуговування гостей закладу «Hunny Bistro» за формулою 2.1:

$$K = \sum_{i=1}^n m_i Q_i \quad (2.1)$$

де m_i – коефіцієнт вагомості для i -го показника якості обслуговування;

Q_i – відносний показник якості обслуговування (у балах).

Для більшої об'єктивності оцінки та можливості порівняння з конкурентами доцільно встановити рівень якості обслуговування – це відносна характеристика, яка ґрунтується на порівнянні значень оцінюваних показників якості обслуговування з базовими значеннями відповідних показників. Рівень якості (P_y) можна визначити за формулою 2.2:

$$P_y = \frac{K_D}{K_E} \quad (2.2)$$

де K_D , K_E – комплексні показники якості досліджуваного закладу та еталону, найкращого ресторану.

Залежно від значень рівнів якості обслуговування гостей на підприємстві ресторанного господарства пропонуємо такі критерії якості.

При рівні якості в межах:

- 0,9...1,0 – відмінна якість обслуговування;
- 0,75...0,89 – добра якість;
- 0,60...0,74 – задовільна якість.

Результати оцінювання наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка якості роботи персоналу при обслуговуванні гостей
у закладі «Hunny Bistro»

№ з/п	Найменування показника	Коеф. вагомості	Оцінка, бали	Загальна оцінка
1.	Компетентність персоналу	0,23	4,6	1,06
2.	Відповідність стандартам обслуговування	0,20	4,4	0,88
3.	Частка ідеально виконаних замовлень	0,19	4,6	0,87
4.	Коректність інформування гостей	0,11	5,0	0,55
5.	Швидкість реакції персоналу на запити гостей	0,07	4,7	0,33
6.	Інноваційний підхід до роботи	0,06	4,1	0,25
7.	Естетичність зовнішнього вигляду персоналу	0,06	5,0	0,3
8.	Дотримання соціальної дистанції	0,05	5,0	0,25
9.	Своєчасно усунення недоліків через помилки персоналу	0,03	4,2	0,13
	Загальна оцінка	4,62		
	Рівень якості	0,92		
	Градація якості обслуговування	відмінна		

Джерело: розраховано автором

Отже, проведене дослідження показало, що персонал закладу «Hunny Bistro» виконуючі свої професійні обов'язки, забезпечують високу якість обслуговування, що відповідає «відмінній» якості надання послуг.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано основні організаційні засади діяльності закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro». Встановлено, що у «Hunny Bistro» працює система обліку для ресторанів Poster та її застосунки: QR-меню та

мобільна каса, які поліпшують організацію роботи закладу, що дозволяє на 20,0% збільшити середній чек, на 30% швидкість обслуговування.

На основі аналізу сильних та слабких сторін в організації надання ресторанних послуг, із врахуванням загроз та викликів, пов'язаних із воєнною агресією та зміною кон'юнктури ринку, за допомогою SWOT-аналізу виявили можливості для «Hunny Bistro», реалізація яких є перспективною.

2. Проведено дослідження та сегментацію цільової аудиторії «Hunny Bistro» методом психографічного аналізу за моделлю VALS 1. Визначено такі сегменти гостей закладу: індивідуалісти (28%), ризикуючі (24,7%), соціально стурбовані (19,3%), наслідувачі (18,2%), терплячі (9,6%). Життєвими цінностями для них є самореалізація, самоповага, емпатія, почуття належності, безпека. На основі психографічного аналізу для гостей «Hunny Bistro» розробляються креативні заходи, що сприяє утриманню пропозицій ресторану на актуальному рівні, допомагає бути затребуваним у цільовій аудиторії, та забезпечить постійне залучення гостей.

3. Проведено оцінювання роботи персоналу «Hunny Bistro» з метою виявлення рівня потенційних можливостей та перспектив кар'єрного росту та для визначення ефективності виконання функціональних обов'язків працівників. Розробили систему критеріїв, які доцільно застосувати для проведення оцінювання. Методом ранжування встановлено, що найбільш значущими для визначення якості роботи персоналу є компетентність персоналу (0,23) та відповідність його дій стандартам обслуговування (0,20), тому що саме такі характеристики працівника забезпечують частку ідеально виконаних замовлень (0,19). Комплексна оцінка якості роботи персоналу при обслуговуванні гостей у закладі «Hunny Bistro» м – 4,62 бали, що відповідає «відмінній» якості роботи персоналу, який забезпечує високу якість обслуговування.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ «HUNNY BISTRO»

3.1. Формування пропозицій щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro»

Персонал підприємства ресторанного господарства є головним фактором формування репутації, конкурентоспроможності закладу, важливим особистим чинником, який впливає на лояльність і бажання гостя повернутись до ресторану.

Організація роботи персоналу на підприємствах ресторанного господарства складається із таких етапів:

а) приймання на роботу: проведення співбесіди, вивчення резюме та аналіз професійної придатності, оцінка відповідності функціональним вимогам на посаді;

в) адаптація персоналу на робочому місці: організаційна, професійна, соціально-психологічна;

б) навчання: опанування методами роботи, які прийняті на відповідному робочому місці;

г) оцінювання персоналу: перевірка виконання посадових обов'язків, дотримання корпоративних стандартів діяльності. Виявлення сильних та слабких сторін працівника;

д) підвищення кваліфікації, компетентностей, навичок.

При прийманні на роботу для значної частини претендентів на вакансію можна визначити такі проблеми:

- відсутність реального уявлення про майбутню професію, обсяг завдань, що необхідно виконувати,
- завищена самооцінка;
- відсутність необхідних соціальних, емоційних навичок, емпатії, чуйності та інших особистих якостей, які необхідні для роботи із споживачами;

- відсутність профільної освіти та спеціальних знань;
- недолік практичних навичок;
- низька адаптивність персоналу, стресостійкість при виконанні завдань, пов'язаних із психологічними навантаженнями, спілкуванні із проблемними клієнтами.

Тому під час приймання на роботу персоналу, керівництву доцільно застосовувати такі критерії, які дадуть можливість оцінити його навички та трудовий потенціал, а саме:

- а) рівень знань і професійних компетентностей;
- б) рівень емоційного інтелекту, зокрема, здатність протистояти стресам, комунікабельність, відсутність емоційної невраїноваженості;
- в) рівень особистісних здібностей – гнучкість та інертність мислення, здатність до концентрації уваги, швидкість та точність сприйняття тощо [49, с. 62].

Пропонуємо при прийманні на роботу у «Hunny Bistro» проводити тестування з метою встановлення рівня професійних знань та здібностей персоналу за характеристиками, які відображають особистість, наведеними в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристики персоналу, які необхідно оцінити під час приймання на роботу до «Hunny Bistro»

№ з/п	Характеристика		№ з/п	Характеристика
	Позитивна	Негативна		
1.	Стабільність	Емоційна нестійкість	7.	Адекватність самооцінки
2.	Товариськість	Замкнутість	8.	Запам'ятовування
3.	Стриманість	Експресивність	9.	Нестереотипність мислення
4.	Чутливість	Беземоційність	10.	Здатність робити висновки
5.	Довірливість	Підозрілість	11.	Наполегливість
6.	Дипломатичність	Прямолінійність	12.	Потреба у самовираженні
			13.	Фактор нестабільності вибору

Джерело: складено автором за [48]

Вимоги до претенденту на посаду адміністратора «Hunny Bistro» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика персоналу, що претендує на посаду адміністратора
«Hunny Bistro»

№ з/п	Особисті характеристики, професійні навички
1.	Досвід роботи у сфері ресторанного бізнесу два роки
2.	Стресостійкість, здатність вирішувати конфліктні ситуації
3.	Лідерські якості, здатність управляти довіреним штатом працівників
4.	Знання у галузі сервісу, санітарних норм, управління
5.	Гнучкість, здатність до оперативного вирішення проблем, які виникають

Джерело: складено автором

В табл. 3.3 наведено розроблену нами анкету для проведення тестування офіціанта, який претендує на займання посади у «Hunny Bistro». Ми пропонуємо більше уваги при складанні тестів приділити соціальним та емоційним навичкам претендента. Недоліки у фаховій підготовці можна певним чином компенсувати, якщо досвідчений працівник «Hunny Bistro» буде допомагати із організаційною та професійною адаптацією новачка на робочому місці. Працівник із непридатними для колективу особистісними характеристиками може негативно вплинути на психологічний стан у закладі, тому його доцільно не приймати на роботу.

Таблиця 3.3

Анкета для проведення тестування офіціанта «Hunny Bistro» за
соціальними та емоційними навичками

№ з/п	Запитання	Варіант відповіді
1.	У чому полягає місія «Hunny Bistro», на Вашу думку?	

2.	До основних цінностей нашого закладу відносяться:	а) гості; б) персонал; в) якість обслуговування та страв; г) імідж; д) фінансовий
3.	Розкрийте поняття «орієнтованість на гостя». Що це для Вас значить?	
4.	Навіщо офіціант отримує 2-х хвилинний чекбек? Вкажіть усі причини	а) щоб виключити помилки кухні; б) для до продажу; в) щоб дізнатись враження гостя від ресторану; г) для виявлення можливого прихованого незадоволення
5.	Опишіть Ваші дії, якщо гість Вам відверто грубіянить?	а) кличете адміністратора; б) вступаєте в діалог і намагаєтесь з'ясувати причину; в) неповажно відповідаєте
6.	Що повинен відповісти офіціант на прохання гостя порекомендувати страву?	а) у нас все смачне; б) чому ви надаєте перевагу: м'ясо чи риба? в) ось ця страва дуже смачна, ви обов'язково повинні її скуштувати; г) скуштуйте страву від нашого шефа
7.	Що офіціант повинен зробити при необхідності відвідати туалет?	а) помити руки з милом після відвідування туалету; б) перед відвідуванням туалету надіти рукавички, після – зняти їх і ополоснути руки; в) перед відвідуванням туалету зняти фартух, після – вимити руки з милом
8.	Відмітьте дії офіціанта, якщо страва затримується:	а) потрібно вибачитись перед гостем і сказати, що страва затримується; б) потрібно вибачитись перед гостем, сказати, що страва затримується і винести йому комплімент; в) сповістити про затримку адміністратора, потрібно вибачитись перед гостем і сказати, що страва затримується; г) потрібно вибачитись перед гостем і сказати, що страва затримується і запропонувати обрати іншу страву.

Джерело: складено автором

Важливим є розроблення кадрової політики керівництвом закладу, як буде включати основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика ресторану «Hunny Bistro» має будуватись на таких принципах (див. рис. 3.1).

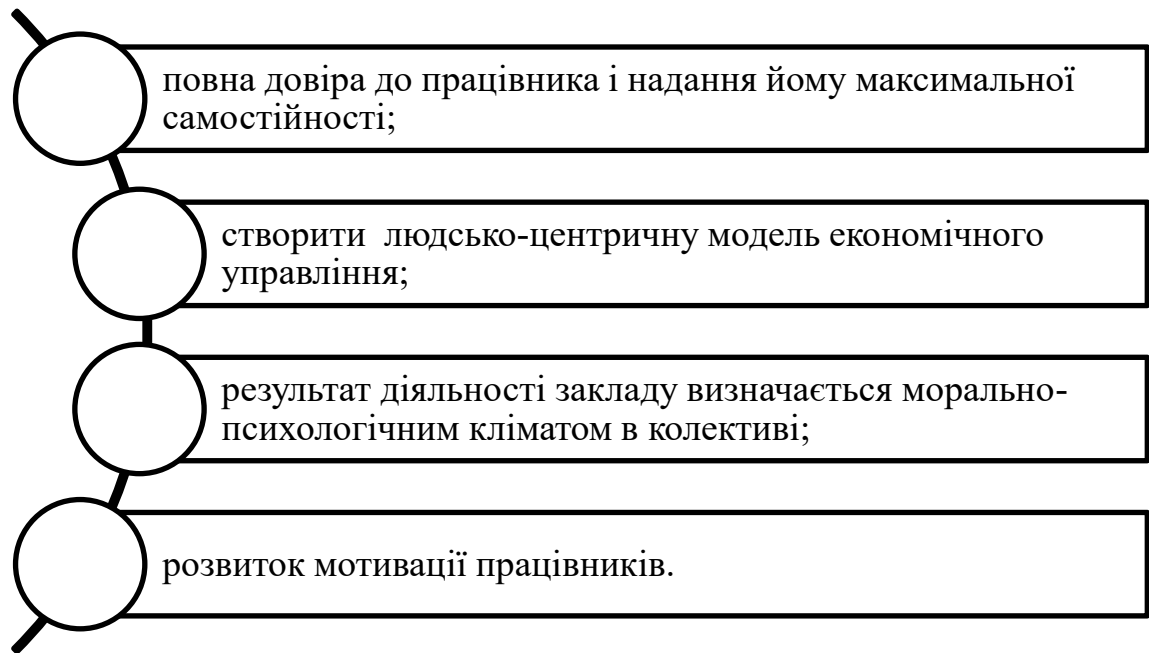


Рис. 3.1. Принципи кадрової політики «Hunny Bistro»

Джерело: складено автором

Отже, розробивши придатну для підприємства ресторанного господарства «Hunny Bistro» кадрову політику, якщо впровадити запропоновані підходи приймання на роботу персоналу, можливо сформувати надійний колектив однодумців, в якому буде позитивний морально-психологічний настрій, досягнути скорочення плинності кадрів внаслідок їхньої некомпетентності. Впровадження запропонованих пропозицій не потребує матеріальних витрат, що є їх перевагою. Розроблені тести та критерії оцінювання персоналу не потребують особливих знань для їх проведення та обґрунтування результатів, не потребують залучення сторонніх фахівців, що дозволяє оперативно приймати рішення про прийняття на роботу претендента на посаду.

3.2. Розробка рекомендацій щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro»

Одним із напрямів поліпшення роботи персоналу є здійснення контролю за часом, який робітник витрачає на виконання своїх функціональних обов'язків. Оскільки заклад «Hunny Bistro» вже користується програмними інструментами Poster POS, то доцільно буде використовувати чек-лист для офіціанта від цієї системи.

Чек лист офіціанта кафе – це документ, що допоможе визначити обов'язки співробітника у закладі. Власникам чек лист закриття зміни офіціанта допоможе контролювати виконання цих обов'язків. Чек лист обслуговування офіціанта дозволить співробітнику краще керувати своїм робочим часом, дотримуватися якості та стандартів обслуговування. Використання чек-листа забезпечує послідовність дій, високу якість обслуговування та задоволення клієнтів. Це також спрощує процес навчання нових працівників та підвищує ефективність роботи персоналу.

В табл. 3.4 наведено приклад завдань та дій офіціанта, які він виконує протягом робочої зміни. Для контролю своєчасності виконання дій необхідно ставити відмітки у відповідній графі.

Таблиця 3.4

Чек-лист для офіціанта

Відмітка про виконання	Список щоденних завдань офіціанта
1	2
Початок робочого дня	
	Охайний зовнішній вигляд та чиста форма
	Відкрити зміну в POS-системі
	Перевірити комплектацію на столах
	Протерти столи та стільці
	Розставити стільці та столи згідно карти столів
	Оцінити порядок та чистоту зали
	Перерахувати та упорядкувати картки з меню

Продовження табл. 3.4

1	2
Робота з гостями	
	Прийняти замовлення біля столика
	Додати замовлення до POS-системи
	Відправити бігунок на кухню та бар
	Винести замовлення гостям
	Винести рахунок
	Уточнити у гостей, чи їм все сподобалося
	Принести решту та чек
Літня тераса	
	Періодично протирати столи та стільці
	Стежити за чистотою підлоги та інших поверхонь
	Увечері винести пледи на терасу для гостей
Дії впродовж дня	
	Упорядковувати столи після догляду гостей
	Вчасно поповнювати позиції, що закінчуються: серветки, зубочистки, прилади тощо. Стежити за чистотою зали, своєчасно повідомляти менеджера чи прибиральників про необхідність прибрatisя
	Регулярно перевіряти зал на наявність залишених речей
	Контролювати всі контейнери для сміття в робочих і гостьових зонах
	Підтримувати чистоту зони роздачі на кухні
Закриття зміни	
	Привести зал та робоче місце до ладу
	Підготувати столи для завтрашньої роботи
	Здати зміну керівнику чи адміністратору

Джерело: складено автором за [52]

Отже, чек-лист офіціанта є потужним інструментом для підвищення якості обслуговування в ресторані. Він допомагає стандартизувати процеси, зменшити кількість помилок та підвищити задоволення гостей. Використання цифрових рішень спрощує управління чек-листами та підвищує ефективність роботи персоналу.

Разом з тим, успішність роботи персоналу залежить не тільки від досконалої кадрової політики та ретельного підбору кадрів, але й від правильно побудованої системи навчання та стажування. Для удосконалення професійних навичок персоналу, підвищення обізнаності у нових трендах у сфері ресторанного бізнесу пропонуємо у закладі «Hunny Bistro» запровадити систему постійного підвищення компетентностей. В табл. 3.5 наведено деякі елементи цієї системи.

Таблиця 3.5

Методи підвищення компетентностей та навичок персоналу
«Hunny Bistro»

№ з/п	Посада працівника	Метод	Сутність методу	Місце проведення, вартість
1	2	3	4	5
1.	Керівник	Кейс метод	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуації	Подкаст «Реве та стогне ресторатор», безкоштовно. СЕО ресторанного бізнесу
2.	PR-директор	E-learning	Метод дистанційного навчання у вигляді вебінарів	Українська асоціація маркетингу, безкоштовно
3.	Адміністратор	Відео-уроки, кейс-методи	Метод дистанційного навчання у вигляді вебінарів, курси з експертами, практичні завдання	Академія Poster, безкоштовно
4.	Бармен, офіціанти	Тренінг	Практичні заняття для відпрацювання навичок	Основи використання каси Poster, безкоштовно
5.	Кухарі, кондитери	Тренінг	Практичні заняття для відпрацювання навичок	Кулінарна Академія Ольги Малиновської, від 800 грн. до 30000 грн.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
6.	Увесь персонал	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку з використанням книг, відеоматеріалів, мультимедійних програм	Безкоштовно
7.	Увесь персонал	Коучинг	Проводить керівництво закладу з метою формування корпоративної культури	Безкоштовно

Джерело: складено автором за [49-53]

Як свідчать дані, наведені в табл. 3.5, майже для усього персоналу закладу «Hunny Bistro» можна знайти та запропонувати безкоштовні навчальні програми для підвищення рівня своєї компетентності. Тільки для кухарів підвищення кваліфікації вимагає використання фінансових ресурсів.

Разом з тим, необхідно точно знати, якого результату від навчання персоналу хоче отримати підприємство, як контролювати результати та стимулювати працівника за удосконалення професійних якостей.

Отже, поліпшення організації праці персоналу передбачає:

- забезпечення ефективної зайнятості персоналу протягом робочої зміни;
- створення безпечних умов праці;
- наявність передумов для підвищення кваліфікації та професійного росту персоналу;
- розробка порядку об'єктивної та справедливої оцінки професіоналізму персоналу для встановлення гідної оплати праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату для роботи і відпочинку персоналу.

Досвідчені власники ресторанного бізнесу повинні добре розуміти, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток ресторану, їм потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички. Все це потрібно робити для продуктивності та покращення свого ресторанного бізнесу.

Комплексний підхід до впровадження елементів організаційної та корпоративної культури в закладах ресторанного господарства, який базується на злагодженій роботі персоналу з відповідними професійними, соціальними та емоційними навичками, сприятиме формуванню позитивного іміджу, успішності і конкурентного потенціалу ресторану.

Висновки до розділу 3

1. Сформульовано пропозиції щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro», а саме застосування системи тестування та підбору персоналу відповідно до їхнього рівню особистісних здібностей та соціальних і емоційних навичок. Розроблено принципи кадрової політики «Hunny Bistro». Зазначено, що впровадження запропонованих пропозицій не потребує матеріальних витрат, дозволяє оперативно приймати рішення про прийняття на роботу претендента на посаду.

2. Розроблено рекомендації щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro», а саме застосування чек листів офіціантів для здійснення контролю за часом, який робітник витрачає на виконання своїх функціональних обов'язків. Для удосконалення професійних навичок персоналу, підвищення обізнаності у нових трендах у сфері ресторанного бізнесу запропоновано запровадити систему постійного підвищення компетентностей. Комплексний підхід до впровадження елементів

організаційної та корпоративної культури в закладах ресторанного господарства, який базується на злагодженій роботі персоналу з відповідними професійними, соціальними та емоційними навичками, сприятиме формуванню позитивного іміджу, успішності і конкурентного потенціалу ресторану.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано сучасний стан ресторанного бізнесу, виклики та проблеми, пов'язані із повномасштабним вторгненням країни-агресора в Україну. Зазначено, що негативно оцінюють економічну ситуацію в Україні 54% підприємців, тільки 5% оцінюють її як сприятливу. Для ресторанного бізнесу встановлено такі проблеми та виклики, як загальний стан економіки та зміна умов провадження підприємницької діяльності, порушення ланцюгів постачання, дефіцит кадрів, зменшення купівельної спроможності населення, збільшення конкурентного тиску з боку ритейлу. Сучасні реалії вимагають від ресторанного бізнесу запроваджувати нові форми і методи діяльності, вважаючи зміну потреб клієнтів, працівників, актуальні тренди, враховуючи загрози та ризики.

2. Проведено дослідження факторів, які визначають якість обслуговування у закладах ресторанного господарства. Зазначено, що розробка і впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, таких як стандарти сервісу, роботи менеджерів, роботи кухні, стандарти безпеки і контролю є необхідними інструментами для забезпечення якості роботи персоналу, задоволення гостей, розширення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу закладу.

Обґрунтовано, що в сучасних соціально-економічних умовах відбувається все більша актуалізація не тільки професіональних навичок працівників ресторану, таких компетентність, сумлінність, старанність, акуратність, знання професійного етикету, але й соціальних та емоційних навичок (організаційні, навички комунікації та лідерства, здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах, навички нетворкінгу, гнучкість та адаптивність, вміння залагоджувати конфлікти, вміння працювати в команді, навички тайм-менеджменту).

3. Визначено мету, завдання, принципи організації праці працівників підприємств ресторанного господарства. Зазначено, що організація праці є

комплексною системою, що забезпечує управління персоналом, організацію обслуговування споживачів та надання якісних послуг у ресторанному бізнесі.

4. Проаналізовано основні організаційні засади діяльності закладу ресторанного господарства «Hunny Bistro». Встановлено, що у «Hunny Bistro» працює система обліку для ресторанів Poster та її застосунки: QR-меню та мобільна каса, які поліпшують організацію роботи закладу, що дозволяє на 20,0% збільшити середній чек, на 30% швидкість обслуговування.

На основі аналізу сильних та слабких сторін в організації надання ресторанних послуг, із врахуванням загроз та викликів, пов'язаних із воєнною агресією та зміною кон'юнктури ринку, за допомогою SWOT-аналізу виявили можливості для «Hunny Bistro», реалізація яких є перспективною.

5. Проведено дослідження та сегментацію цільової аудиторії «Hunny Bistro» методом психографічного аналізу за моделлю VALS 1. Визначено такі сегменти гостей закладу: індивідуалісти (28%), ризикуючі (24,7%), соціально стурбовані (19,3%), наслідувачі (18,2%), терплячі (9,6%). Життєвими цінностями для них є самореалізація, самоповага, емпатія, почуття належності, безпека. На основі психографічного аналізу для гостей «Hunny Bistro» розробляються креативні заходи, що сприяє утриманню пропозицій ресторану на актуальному рівні, допомагає бути затребуваним у цільовій аудиторії, та забезпечить постійне залучення гостей.

6. Проведено оцінювання роботи персоналу «Hunny Bistro» з метою виявлення рівня потенційних можливостей та перспектив кар'єрного росту та для визначення ефективності виконання функціональних обов'язків працівників. Розробили систему критеріїв, які доцільно застосувати для проведення оцінювання. Методом ранжування встановлено, що найбільш значущими для визначення якості роботи персоналу є компетентність персоналу (0,23) та відповідність його дій стандартам обслуговування (0,20), тому що саме такі характеристики працівника забезпечують частку ідеально виконаних замовлень (0,19). Комплексна оцінка якості роботи персоналу при обслуговуванні гостей у закладі «Hunny Bistro» м – 4,62 бали, що відповідає

«відмінній» якості роботи персоналу, який забезпечує високу якість обслуговування.

7. Сформульовано пропозиції щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro», а саме застосування системи тестування та підбору персоналу відповідно до їхнього рівню особистісних здібностей та соціальних і емоційних навичок. Розроблено принципи кадрової політики «Hunny Bistro». Зазначено, що впровадження запропонованих пропозицій не потребує матеріальних витрат, дозволяє оперативно приймати рішення про прийняття на роботу претендента на посаду.

8. Розроблено рекомендації щодо поліпшення організації праці персоналу «Hunny Bistro», а саме застосування чек листів офіціантів для здійснення контролю за часом, який робітник витрачає на виконання своїх функціональних обов'язків. Для удосконалення професійних навичок персоналу, підвищення обізнаності у нових трендах у сфері ресторанного бізнесу запропоновано запровадити систему постійного підвищення компетентностей. Встановлено, що комплексний підхід до впровадження елементів організаційної та корпоративної культури в закладах ресторанного господарства, який базується на злагодженій роботі персоналу з відповідними професійними, соціальними та емоційними навичками, сприятиме формуванню позитивного іміджу, успішності і конкурентного потенціалу ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко О. Я. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. № 1 (132). 2025. С. 169-176.
2. Європейська Бізнес Асоціація: Дослідження Індексу настроїв малого бізнесу за 2024 р. URL: <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/>.
3. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/cateringprice/2024/>
4. Романовська Ю. А., Смоляр Л. В. Аналіз державного боргу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск 6. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>.
5. Подаков Є. С. Державний борг України 2024: сучасний стан та вплив на економіку країни. *Трансформаційна економіка*. № 4 (09). 2024. С. 32-35.
6. Кошова Б. (2024). Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни а вимог суспільства. *Development Service Industry Management*, (3), 179-183. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26)).
7. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 9. 2023. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_9_2023.
8. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу і України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. Випуск 66. 2022. С. 77-82.
9. Кунділовська Т. А. Аналіз впливу факторів макросередовища на ресторанний бізнес в Україні. *Глобалізаційні процеси : виклики та рішення : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, МГУ, 12 листопада 2024 р.)*. 2024 р. С. 217-219.

10. Білецький О. В. Використання людського капіталу в умовах війни: управлінський аспект. *Економіка та організація управління*. № 2 (54). 2024. С. 155-161.
11. Назарко С. О., Канцур І. Г., & Познанська І. Г. (2022). Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
12. Гойчук В. І., & Любомудрова Н. П. (2024). Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>.
13. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>.
14. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Economics and business management*. Vol. 14, №3, 2022. С. 40-51.
15. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 21, частина 1. 2018. С. 50-55.
16. Нагернюк Д. Сервіс як запорука ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства. *XXIII International scientific and practical conference «Problems of Science and Technology: the Search for Innovative Solutions»* (May 15-17, 2024) Munich, Germany. International Scientific Unity, 2024. С. 228-230.
17. Павлова, С. (2021). Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*, (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>.
18. Нагернюк, Д., & Коваленко, Л. (2021). Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24>.

19. Жигулін О. А. Модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 1. 2022. С. 86-92.
20. Абрамова А. Г., Арпуль О. В., & Князь К. І. (2024). Дослідження сучасних форм та методів обслуговування в закладах ресторанного господарства: вітчизняний та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-132>.
21. Тимчук, С., & Нещадим, Л. (2023). Голістичний підхід до якості обслуговування: інтеграція знань про товари у галузі ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-38>.
22. Український ринок HoReCa: основні показники, проблеми та тенденції розвитку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>.
23. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. С. 416-419.
24. Шквиря Н. Маркетингові дослідження поведінки споживачів ресторанних послуг. *Галицький економічний вісник*. № 1 (74). 2022. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.
25. Поворознюк І. М. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. Випуск 41. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8> (дата звернення 20.04.2025).
26. Мендела І. Я., Мендела Є. М. «Soft skills» як запорука успішного бізнесу готельно-ресторанних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 3. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-12-01> (дата звернення 20.04.2025).

27. Наход С. А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Випуск 63. 2018. С. 131-135.
28. Чернишевська Ю. М., Кунділовська Т. А. Соціальні та емоційні навички персоналу як фактор успішності ресторану. *Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності* : матеріали XIV Всеукраїнської конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Одеса: ОНТУ. 15-16 травня 2025 р. С. 148-151.
29. Семигіна Т., Маркевич Н. «Зелені» компетентності та «зелені» навички: огляд міжнародного досвіду. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 16. 2022. С. 400-406.
30. Якимова, Н., Таранич О. і Байдін, С. 2024. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. (Лют. 2024), 108-117. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>.
31. Мазурець Т. А. Наукова організація праці на робочому місці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi/>.
32. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Побережна Н. М. Напрями раціональної організації праці готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (17). 2018. С. 393-397.
33. Степенко А. Ю. Методи побудови системи мотивації на підприємствах сфери послуг. *Актуальні питання економічних наук*. № 7. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/358/365>.
34. Назаренко І. А. Організація ресторанного господарства (Блок 1) [Текст]: навч. посібник / І. А. Назаренко, Р. П. Никифоров, Н. В. Лохман. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165 с.
35. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. № 9. 2021. С. 117-120.

36. Нео-бістро: новий формат закладу. URL: <https://posteat.ua/obzory/neo-bistro-gde-iskat-neo-bistro-v-kieve/>.
37. Класифікація видів економічної діяльності: Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 (зі змінами від 04.01.2023 № 47). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
38. HUNNY, breakfast club & bistro. URL: <https://www.instagram.com/stories/highlights/17856460923314720/?hl>.
39. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В. Потенціал закладів ресторанного господарства у формуванні споживчої лояльності. *Інфраструктура ринку*. Випуск 60. 2021. С. 95-98.
40. Степаненко Н. І., Волкова І. М. Моделювання споживацької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. *Економіка та суспільство*. Випуск 22. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-4>
41. Басій, Н. Ф., Ланиця, І. Ф., & Яхвак, Д. М. (2023). Особливості застосування маркетингової стратегії сегментації підприємствами на готельно-ресторанному ринку. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (9), 5-11. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-9-1>.
42. Стамат В. М., Скорук А. Ю. Сегментація цільової аудиторії як важливий етап маркетингу на ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 35(2022). С. 112-117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17).
43. Павлішина Н., Кочнова І. Офлайн та онлайн сегментація споживачів на прикладі товару життєвого циклу «спалах». *European journal of economics and management*. 2018. Volume 4. С.25-34. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_2/05.pdf.
44. Як сегментувати аудиторію за допомогою психографії? URL: <https://webakula.ua/uk/blog/yak-segmentuvati-cilovu-auditoriyu-za-dopomogoyu-psihografiyi>.

45. Пашков І. А. Основні моделі психографічного сегментування: «VALS» та «Цінності сегментів» Роя Моргана. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (34). 2017. С. 139-147.
46. Окландер Т. О. Моделі сегментування ринку на основі психографічних ознак. *Економічні інновації*. Вип. 54. 2013. С. 216-222.
47. Дружиніна, В. (2019). Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка та суспільство*, (20). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/11>.
48. Шаповалова І. В. Розробка механізму застосування методик «Talent Q» та «Talent Pool» як складових концепції управління талантами. *Торгівля і ринок України*. № 2 (50). 2021. С. 59-68.
49. Подкаст «Реве та стогне ресторатор» <https://joinposter.com/ua/podcast>.
50. СЕО ресторанного бізнесу: інтенсивна освітня програма для власників ресторанів. URL: <https://restoceo.bizconstructor.com/resto3/>.
51. Українська Асоціація маркетингу. URL: <https://uam.in.ua/>.
52. Академія Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/academy>.
53. Академія Ольги Малиновської. URL: <https://culinaryacademy.com.ua/masterklas>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Меню «Hunny Bistro»

Страва меню	Характеристика	Ціна, грн.
1	2	3
Сніданки цілий день		
Шпинатна вівсяна каша з креветками та хрусткою кукурудзою	Вівсянка з двома видами кіноа, зварена на основі овочевого бульйону, шпинатним маслом, м'ятою, соусом унагі та кукурудзою.	165,0
Гречана каша з ростбіфом та мусом Дорблю	Гречана каша з обсмаженими грибами та ростбіфом.	145,0
Солодка вівсяна матча каша	Готуємо вівсяну кашу на класичному або рослинному молоці на вибір з додаванням матчи. Прикрашаємо сезонними фруктами та ягодами. Має солодкий, трошки терпкий смак.	172,0
Гречана каша родом з дитинства	Гречана каша на молоці із солодким шоколадним маслом, ягодами та фруктами.	138,0
Славетний омлет Пуляр	Пухнастий високий омлет пуляр на вибір із лососем гравлакс або ростбіфом.	195,0
Авокадо тост з лососем гравлакс та копченим голландезом	Хліб Славутич з лососем гравлакс, авокадо та копченим голландезом	158,0
Ячня з ростбіфом, листям шпинату, хлібом Славутич та соленим маслом	Ячня з ростбіфом, листям шпинату, хлібом Славутич та соленим маслом	174,0
Хоуммейд паста путтанеска з анчоусами та креветками		235,0
Супер авокадо тост на хлібі Славутич	Хліб славутич з гремулотою та авокадо	147,0
Омлет зі свіжим шпинатом та спаржею	Французький омлет з пармезаном, з додаванням свіжого шпинату, броколі та стручкової спаржі, заправлений соусом sweet-чілі.	203,0
Крок Мадам	Тостовий хліб з Грейс, з додаванням сира гауда, з окатим яйцем та шинкою. Поливаємо некласичним соусом бешамель, з копченим мускатним горіхом та свіже меленим чорним перцем	154,0
Крок Ман	Нижній тостовий хліб з Грейс підсмажений в яйце та зеленью. З сиром гауда та ростбіфом, покриваємо некласичним соусом бешамель.	139,0
Авокадо тост з креветкою	Ломтик підсмаженого хлібу Славутич на грилі, мастимо шпинатним вершковим маслом. Взбите авокадо кладемо поверх хлібу, смажена креветка, та наші мариновані чері, прикрашаємо зеленою цибулею та хлоп'ями томату	139,0

Салати		
Теплий салат з яловичиною	Листя шпинату і руколи в медово-гірчичному соусі із в'яленою яловичиною	197,0
Салат з креветками та гарбузом	Листя шпинату і руколи в медово-гірчичному соусі з сиром Дор Блю, креветками, фундуком та печеним гарбузом.	213,0
Салат Цезар	Салат Айсберг, філе курки, варені яйця, огірок, помідор, цибуля, сир Пармезан, соєвий соус, олія	196,0
Закуски		
Тест з ростбіфом	Обсмажений тост з соусом тонатто, ломтиками ростбіфа, вялених томатів та пармезаном	176,0
Вітелло тоннато	Шматочки телятини з соусом тоннато	234 грн.
Мелт з сиром моцарела	Хрустка булочка Бріюш, з додаванням вялених томатів, сир моцарела, соус тар тар	196 грн.
Мелт з сиром Чедер	Підсмажена булочка Бріюш, з додаванням сира чедер, хрусткої зеленої цибульки, цедри лайму та чізі.	174 грн.
Томлені щоки з трюфельним пюре	Щоки телячі, цибуля, морква, вино червоне, картопляне пюре, пармезан, паста трюфельна, цибуля зелена, спеції	227 грн.
Сардини з солоним маслом та хлібом Славутич	Намазка на хліб з сардинами, яйцем, овочами і зеленою цибулею.	155 грн.
Бріюш-дог Cheesy Boom з молочною сосискою та сирним соусом на основі сиру чедер	Хрустка булочка Бріюш, молочна сосиска, сирний соус	159 грн.
Супи		
Бульйон Бо	Наваристий бульйон з ростбіфом та зеленню. Подається з лаймом та перцем Чилі.	247,0
Сочевичний крем-суп	Ніжний крем-суп на основі сочевиці та вершків. Прикрашений маринованою квасолею	213,0
Гарбузовий крем-суп	Сезонний гарбузовий крем-суп на основі кокосового молока та рибного бульйону (кандзі). Додається морква та цибуля для насиченого смаку. Страва прикрашається карамелізованим гарбузовим насінням та трьома соковитими креветками.	224,0
Грибна юшка	Ароматна грибна юшка з трьома видами грибів: глинами, печерицями та шитаке. Доповнюється яйцем, корінням петрушки та зеленою цибулею. Страва прикрашається чіпсами з норі.	239,0
Основні страви		
Медальйони з овочами	Соковиті медальйони з ніжною домашньою картоплею, броколі, обсмаженими печерицями, морквою та маринованими томатами черрі. Страва подається з ароматним соусом деміглас, створюючи ідеальне поєднання смаків і текстур	276,0
Дорадо із птітімом	Птітім готуємо на нашому фірмовому солоному маслі з в'яленими томатами та анчоусів, ніжніше	360,0

	карамелізоване філе дорадо. Прикрашаємо пармезаном та зеленою цибулею.	
Качана каша з качаним філе	Качана каша, яка виготовлена власноруч, за особливим рецептом. Готуємо на бульйоні Бо з фірмовим маслом шпинату. Грудка качки в томлена глазурі. Прикрашаємо сванською копченою сіллю та олією з трав.	318,0
Особукко	Особукко це витончений стейк з голені яловичини, приготований методом сувід. Цей ніжний і соковитий шматок мяса томиться більше 12 годин, що робить його неймовірно ароматним. Перед подачею його запікаємо з пряним маслом, що надає страві додаткової глибини смаку. Подаємо особукко разом із соусом деміглас, зеленою олією та нашим кремовим томатним вершковим маслом. Це вишукане поєднання ідеально гармоніює насиченим червоним вином.	397,0
Кава та кавові напої		
Натуральні фреші		
Матча		
Холодні напої		
Гарячі напої		