

**Кулік М. С.**, здобувач освіти,  
науковий керівник: **Мітяєва Т. Л.**, к.е.н., доцент,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний  
фаховий коледж ДТЕУ»

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У 2023 році українські ресторани успішно пристосувалися до нових умов, зустріли повернення податкових перевірок і намагалися утримати ціни. Однією з головних проблем стали питання з наймом та утриманням персоналу, а новим трендом на ринку стала інклюзивність.

У другому півріччі 2023 року доходи закладів громадського харчування в Україні зросли на 30% порівняно з попереднім роком, кількість відвідувачів збільшилася на 10%, а середній чек зрос на 18%. Найбільший приріст доходів у порівнянні з минулим роком показав сегмент ресторанів, який збільшившись на 37%. Середній чек у ресторанах зріс на 23%, досягнувши 625 грн, а відвідуваність збільшилася на 11%. Кав'ярні також показали позитивні результати, збільшивши доходи на 31%, збільшивши середній чек на 20% (з 82 до 98 грн) і збільшивши кількість відвідувачів на 9%.

За словами Романа Пузанова, керуючого мережею кав'ярень GRKY Espresso bar, яка налічує більш ніж 70 кав'ярень у Києві: «2023 рік був доволі успішним для нашої мережі кав'ярень GRKY Espresso bar. Ми відкрили 10 нових закладів, більше ніж планували. Найбільшим викликом є та й залишається питання кадрів. Головний ресурс та енергію направляємо саме в це русло.

Середній чек виріс на 19% завдяки роботі з персоналом щодо пропозиції гостю супутніх товарів. Відвідуваність значно зросла (на 25%) внаслідок збільшення кількості людей в місті відносно 2022 року, а також популяризації бренду.

Рентабельність залишилась незмінною. Інфляція на основний продукт була більша за всі інші складові бізнесу». [1]

#Дослідження

Poster x РЕБЕТА СТОГНЕ РЕСТОРАТОР

Як зросла виручка закладів громадського харчування  
II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %

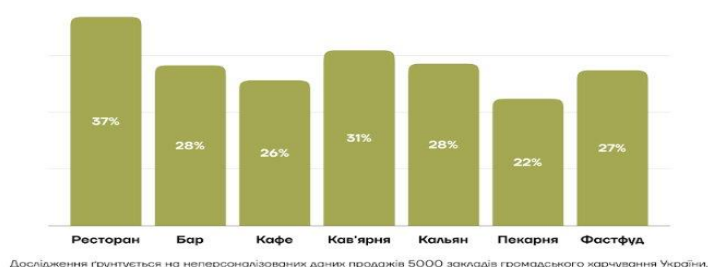


Рис. 1. Як зросла виручка закладів громадського харчування.[1]

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 17% зі 187 до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%.

Виручка сегмента барів зросла на 28% до 2022 року, середній чек на 12% із 311 до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%.

На думку Влади Агаркової, співзасновниці коктейль-бару «Полуночники» та бістро «Чік Чак», засновниці ECLIPSE®, м.Вінниця: «Наш валовий обіг в другій половині 2023 року зріс на 12% в порівнянні з 2022 роком. Кількість гостей при цьому залишилася майже незмінною, а кількість чеків — меншою.

Зрозуміло, що зріс середній чек. Це пов'язано не тільки з ростом валютного курсу, здорожчанням товару у постачальників і, як наслідок, підняттям цін у барі, а і з постійною роботою нашої команди. В грошах середній чек зріс на 200 грн і становить на сьогодні — 1100 грн.

Але враховуючи розвиток подій в країні, ми прогнозуємо і готуємося до падіння кількості гостей в барі й вже зараз думаємо над тим, як вийти за межі бару, з яким продуктом, і що робити для того, аби не зменшувався валовий обіг закладу».[1]

Сегмент пекарень продемонстрував зростання виручки на 22% у порівнянні із 2022 роком. При цьому середній чек зріс на 17% з 63 до 73 грн. Відвідуваність зросла лише на 5%.

Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек — на 21% зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність — на 5%.

Як повідомив Дмитро Горошко, співзасновник мережі Family sushi.pizza.wok, що налічує 23 заклади на Дніпропетровщині: «Якщо порівняти період з липня 2022 року по грудень 2023 року, то кількість транзакцій по всіх наших закладах мережі Family sushi.pizza.wok не змінилася. Середній чек трохи зріс — на 7%, але суто через підвищення цін. А на підвищення цін вплинув ріст собівартості продуктів і курс долара.

Комунальні платежі виросли на 50% за кіловат, а також підвищилася орендна ставка. Причина — ринок стає більш щільним через релокацію бізнесів зі сходу України. Зокрема цікаво, що на початку 2022 року в нашому сегменті гостям не був важливий сервіс, а вже зараз це змінилося.

Загалом є тенденція до зростання ринку. На це вказує кількість нових операторів і закладів. Головний виклик зараз — це ринок праці. Я особисто спостерігаю дефіцит кваліфікованих кадрів у закладах харчування. І тут напевно найсильнішими стануть ті бізнеси, що мають відбудовану систему навчання персоналу».[2]

Виручка кальянних показала зростання на 28% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 18% зі 413 грн до 488 грн. Відвідуваність зросла на 9%.

44% рестораторів зазначають, що показники роботи закладів у 2023 році виправдали їх очікування. Водночас 40% мають протилежну думку. У 16% показники навіть перевищили очікування.

Найскладніше рестораторам у 2023 році було наймати та утримувати команди, тримати ціни на страви попри зростання цін, знаходити власну мотивацію для роботи та розбиратися з перевітками. Окрім цього, підприємців турбувала повна зміна цільової аудиторії, комунальні платежі та корупція, низькі продажі та зміна поведінки покупців.

38% рестораторів вимушені були стикнутися зі зниженням рентабельності бізнесу у 2023 році. Майже така ж кількість зазначає, що рентабельність їх закладів не змінилася. Деякі говорять про зростання рентабельності. Більш ніж половина мала середню рентабельність бізнесу у 10-20%, а 13% взагалі не отримували прибуток у 2023 році».[2]

2023 рік у кількох фразах рестораторів:

«Пливемо по течії, а кругом крокодили бегемоти і підводні вирви».

«Як на американських гірках: то вгору, то вниз».

«Основна проблема 23 року — це персонал. Молодь без досвіду роботи, без бажання розвиватись і працювати над собою, але з нереальними амбіціями по зарплаті, а досвідчений персонал, адекватний працівник, на ринку просто відсутній. Тому фонд зп постійно збільшується навіть при зменшенні рентабельності. А другий важливий фактор — відсутність туриста як внутрішнього, так і зовнішнього».

«Складно, швидко, емоційно».

«У 2023 році почало відновлюватись відвідування ресторану. Гості поступово адаптувались до життя у воєнний час, почали частково відзначати великі події (весілля, випускні, ювілеї). Це підняло прибуток».

«Складно, але кайфово».

«Проїшов. У таких умовах скаржитися немає на що. Але проїшов — і дякувати Богу:»».

«Конкуренція з релокованими бізнесами, які пропонують захмарні орендні плати, щоб виселити мене з орендованих приміщень»

«Велика ротація персоналу, молодь хоче мало працювати, але за високу ЗП. Тотальне підняття рівня ЗП для персоналу ресторану через: інфляцію та переманювання іншими. Гість відчуває зростання цін. Роботодавець в цей час не захищений від звільнення і відпрацювання 2 тижнів. Як за такий проміжок часу знайти, навчити і поставити у зміну працівника?»».

«В нас мережа закладів, Негативно впливає ріст цін на сировину, кадровий голод, низькі ліміти для фопів 2 групи».

«Ми відновилися в 2023 році після втрати всього в 2022 році. Важко з нуля, але головне: не здаватися»

«Один заклад зачинається з причини оренди  $\times 2,5$  та низький відсоток відвідувань в період з листопада по квітень, другий заклад сподіваюсь вивезе „мертвий сезон“, але буде складно сплачувати 26% податку\*(»

«Все ж позитивно, бо з 2 закладів їх стало 5 :)»».

«Є спад влітку, голод штату постійний, висока конкуренція на ринку. Але не опускаємо руки і разом до Перемоги!!!».[2]

Можна зробити висновок, що ресторанний бізнес повинен продовжувати свій розвиток незважаючи на поточні та можливі майбутні проблеми. Ресторани та інші заклади, такі як кафе, бари, кав'ярні, поступово відновлюють свою роботу з меншими обсягами та обмеженнями, але це вже є значним досягненням. Все буде відновлено в новому форматі, який може призвести до підвищення статусу деяких закладів.

#### Список використаних джерел

1. <https://biz.nv.ua/ukr/economics/rinok-praci-2023-yaki-profesiji-naybilshe-shukali-robotodavci-novini-ukrajini-50384831.html>.
2. <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>.
3. <https://kyiv.comments.ua/ua/article/persona/2023/18846-igor-postoenko-pro-restoranniy-biznes-yak-vidkriti-restoran-rozvivati-yogo-ta-yak-na-nomu-zarobiti.html>.

**Савченко І. Г.**, к. держ. упр., доцент,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

## **КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

Однією із складових формування якісної та дієвої системи управління є ефективний менеджмент персоналу, адже компетентність і розвиток кадрів є однією з найважливіших передумов успіху будь-якої організації. Задля задоволення поточних і майбутніх потреб організації та досягнення стратегічних цілей працівники мають відповідати вимогам сучасних європейських стандартів та мотивованими до гідної праці. Досягти таких цілей можливо завдяки планомірній роботі з кваліфікованої підготовки кадрів, реформуванню системи перепідготовки персоналу та забезпеченню взаємозв'язку між якісними характеристиками персоналу та мотивацією їх праці.

Зазначимо, що компетентнісний підхід в управлінні персоналом наразі є переважаючим в ефективно функціонуючих організаціях. Проте для їх вищого менеджменту залишається проблема: як досягти того, щоб персонал був мотивованим розвивати свої компетенції та