МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

«УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА З НАЦІОНАЛЬНОЮ КУХНЕЮ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «КАНАПА» М. КИЇВ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 41-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Тетяна Олександрівна **КРОХМАЛЬ**
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Валентина НЕПОЧАТЕНКО

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність готельно-ресторанна-справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

«» _____ ***20*** р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Валентина НЕПОЧАТЕНКО

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Крохмаль Тетяни Олександрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи

«Удосконалення діяльності закладу ресторанного господарства з національною кухнею на прикладі ресторану «Канапа», м. Київ»

керівник кваліфікаційної роботи Валентина Непочатенко

Крохмаль Тетяна Олександрівна, бакалавр

затверджені наказом закладу вищої освіти від «» _____ *20* р. № _____

2. Строк подання здобувачем роботи

«16» ___*06*_____ *2026* р.

3. Вихідні дані до роботи

Наукові праці українських і зарубіжних дослідників з питань організації ресторанного господарства, управління підприємствами сфери послуг, сервісної діяльності, конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу та розвитку національної кухні; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність закладів ресторанного господарства; матеріали

відкритих джерел щодо діяльності ресторану «Канапа» м. Київ; інформація про меню, асортиментну та цінову політику закладу; результати аналізу конкурентного середовища, якості обслуговування, організаційної структури та напрямів підвищення ефективності роботи ресторану.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Розкрити теоретичні основи функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею та визначити їх роль у сучасній сфері гостинності.
2. Охарактеризувати нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства в Україні та визначити основні показники оцінювання ефективності їх роботи.
3. Надати загальну характеристику ресторану «Канапа» м. Київ, проаналізувати його організаційну структуру, виробничо-технологічну діяльність, асортимент страв національної кухні, меню та цінову політику.
4. Дослідити конкурентне середовище ресторану «Канапа», визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози на основі SWOT-аналізу.
5. Оцінити економічні показники діяльності закладу та якість обслуговування споживачів.
6. Розробити практичні пропозиції щодо удосконалення діяльності ресторану «Канапа», зокрема щодо асортиментної політики, впровадження інноваційних страв національної кухні, оптимізації сервісу та підвищення конкурентоспроможності закладу.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Удосконалення діяльності закладу ресторанного господарства з національною кухнею на прикладі ресторану «Канапа», м. Київ» присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності роботи ресторанного підприємства, що спеціалізується на національній кухні.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінок. У роботі подано 12 таблиць, 3 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

У першому розділі розкрито теоретичні основи функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею, визначено їхні характерні особливості, розглянуто нормативно-правове регулювання діяльності ресторанних підприємств в Україні, а також охарактеризовано основні показники та методи оцінювання ефективності роботи закладів ресторанного господарства.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ресторану «Канапа» м. Київ, подано загальну характеристику закладу, розглянуто його організаційну структуру, виробничо-технологічні особливості, асортимент страв національної кухні, меню, цінову політику, конкурентне середовище, економічні показники та якість обслуговування. Окрему увагу приділено SWOT-аналізу ресторану, що дозволило визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи ресторану «Канапа». Запропоновано напрями вдосконалення асортиментної політики, впровадження інноваційних страв української національної кухні, оптимізації організації обслуговування, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій закладу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для покращення діяльності ресторану

«Канапа», підвищення якості обслуговування, оновлення меню, удосконалення організаційних процесів і формування стабільної конкурентної переваги на ринку ресторанних послуг.

Ключові слова: ресторанне господарство, національна кухня, ресторан «Канапа», ефективність діяльності, асортиментна політика, меню, цінова політика, сервіс, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, якість обслуговування.

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності закладу ресторанного господарства з національною кухнею на прикладі ресторану «Канапа» у місті Києві. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі ресторанного бізнесу у сфері послуг, посиленням конкуренції на ринку громадського харчування, а також необхідністю поєднання автентичності національної кухні із сучасними вимогами споживачів до якості страв, рівня сервісу, атмосфери закладу та цифрових інструментів обслуговування.

У роботі розкрито сутність закладів ресторанного господарства з національною кухнею, визначено їхні особливості, охарактеризовано нормативно-правові засади діяльності ресторанних підприємств в Україні та розглянуто основні показники оцінювання ефективності їх роботи. Проведено аналіз діяльності ресторану «Канапа», зокрема його концепції, організаційної структури, виробничо-технологічної діяльності, асортименту, меню, цінової політики, конкурентного середовища, економічних показників і якості обслуговування.

На основі проведеного аналізу запропоновано практичні напрями вдосконалення діяльності ресторану «Канапа». Серед них — оновлення асортиментної політики, впровадження інноваційних страв української національної кухні, удосконалення сервісних процесів, підвищення якості обслуговування, посилення маркетингової активності та формування стабільних конкурентних переваг закладу.

Ключові слова: ресторанне господарство, національна кухня, ресторан «Канапа», ефективність, меню, цінова політика, якість сервісу, конкурентне середовище, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

The diploma thesis examines the theoretical, methodological and practical aspects of improving the efficiency of a restaurant establishment with national cuisine based on the example of the “Kanapa” restaurant in Kyiv. The relevance of the topic is determined by the growing role of the restaurant business in the service sector, the intensification of competition in the public catering market, as well as the need to combine the authenticity of national cuisine with modern consumer requirements regarding the quality of dishes, the level of service, the atmosphere of the establishment and digital service tools.

The thesis reveals the essence of restaurant establishments with national cuisine, defines their specific features, characterizes the regulatory and legal foundations of restaurant enterprises in Ukraine, and considers the main indicators for evaluating the efficiency of their activity. The activity of the “Kanapa” restaurant is analyzed, including its concept, organizational structure, production and technological activity, assortment, menu, pricing policy, competitive environment, economic indicators and quality of service.

Based on the conducted analysis, practical directions for improving the activity of the “Kanapa” restaurant are proposed. These include updating the assortment policy, introducing innovative dishes of Ukrainian national cuisine, improving service processes, increasing the quality of service, strengthening marketing activity and forming stable competitive advantages of the establishment.

Keywords: restaurant business, national cuisine, “Kanapa” restaurant, efficiency, menu, pricing policy, service quality, competitive environment, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА З НАЦІОНАЛЬНОЮ КУХНЕЮ 13

1.1. Сутність та особливості закладів ресторанного господарства з національною кухнею 13

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства в Україні 17

1.3. Показники та методи оцінки ефективності роботи закладів ресторанного господарства 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «КАНАПА» (М. КИЇВ) 30

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура закладу 30

2.2. Аналіз виробничо-технологічної діяльності та асортименту страв національної кухні 34

2.3. Оцінка економічних показників діяльності закладу та якості обслуговування 38

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «КАНАПА» 42

3.1. Удосконалення асортиментної політики та впровадження інноваційних страв національної кухні 42

3.2. Оптимізація організації обслуговування та підвищення якості сервісу 46

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 59

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери послуг ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних галузей, що поєднує економічну, соціальну, культурну та туристичну функції. Заклади ресторанного господарства не лише забезпечують споживачів послугами харчування, а й формують певний рівень культури споживання, створюють простір для дозвілля, ділового спілкування, презентації національних традицій та популяризації гастрономічної спадщини. Особливого значення у цьому контексті набувають заклади з національною кухнею, оскільки вони виступають важливим інструментом збереження, відтворення та осучаснення кулінарних традицій народу.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що ефективність діяльності закладів ресторанного господарства сьогодні залежить не лише від якості страв і рівня сервісу, а й від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, враховувати потреби споживачів, упроваджувати інноваційні підходи до організації обслуговування, формування асортименту, просування бренду та управління витратами. Для ресторанів з національною кухнею важливим завданням є поєднання автентичності й сучасності: з одного боку, необхідно зберігати традиційні рецептури, технології приготування та національний колорит, а з іншого — відповідати очікуванням сучасного споживача, який звертає увагу на якість продуктів, естетику подачі, швидкість обслуговування, атмосферу закладу, цифрові сервіси та загальний рівень клієнтського досвіду.

Ресторан «Канапа» у місті Києві є прикладом закладу ресторанного господарства, діяльність якого пов’язана з представленням української національної кухні у сучасній інтерпретації. Саме тому аналіз його діяльності є доцільним для визначення особливостей функціонування ресторанів такого типу, оцінювання їх економічної та організаційної ефективності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості роботи. Дослідження на прикладі конкретного закладу дає змогу не обмежуватися

загальними теоретичними положеннями, а розглянути реальні напрями вдосконалення асортиментної політики, виробничо-технологічної діяльності, системи обслуговування та управлінських рішень.

Проблема підвищення ефективності роботи закладів ресторанного господарства є багатогранною, оскільки охоплює економічні, організаційні, технологічні, маркетингові та сервісні аспекти. Ефективність діяльності ресторану визначається рівнем прибутковості, раціональністю використання ресурсів, якістю виробничих процесів, конкурентоспроможністю меню, професійністю персоналу, задоволеністю споживачів і здатністю закладу формувати стабільний попит на свої послуги. Для ресторанів з національною кухнею додатковим фактором ефективності є автентичність концепції, оригінальність гастрономічної пропозиції та відповідність очікуванням як місцевих відвідувачів, так і туристів.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних пропозицій щодо підвищення ефективності роботи закладів ресторанного господарства з національною кухнею на прикладі ресторану «Канапа» у місті Києві.

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні основи функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею та визначити основні підходи до оцінювання ефективності їх роботи.
2. Охарактеризувати нормативно-правові засади діяльності закладів ресторанного господарства в Україні та показники, що впливають на результативність їх функціонування.
3. Проаналізувати організаційну, виробничо-технологічну та економічну діяльність ресторану «Канапа» м. Київ, а також оцінити якість обслуговування споживачів.
4. Розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи ресторану «Канапа» шляхом удосконалення асортиментної політики,

впровадження інноваційних страв національної кухні та покращення якості сервісу.

Об’єктом дослідження є процес функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності роботи ресторану «Канапа» як закладу ресторанного господарства з національною кухнею.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу застосовано для вивчення особливостей діяльності закладів ресторанного господарства та визначення факторів, що впливають на їх ефективність. Метод синтезу дав змогу узагальнити теоретичні положення щодо функціонування ресторанів з національною кухнею. Порівняльний метод використано для зіставлення традиційних і сучасних підходів до організації ресторанного обслуговування. Метод систематизації застосовано під час розгляду нормативно-правових вимог до діяльності закладів ресторанного господарства. Економічний аналіз використано для оцінювання результативності діяльності ресторану, а метод узагальнення — для формулювання висновків і практичних пропозицій щодо підвищення ефективності роботи закладу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань організації ресторанного господарства, менеджменту, сервісної діяльності, економіки підприємств ресторанної сфери, нормативно-правові акти України, матеріали щодо організації діяльності закладів ресторанного господарства, а також аналітичні дані, що характеризують особливості роботи ресторану «Канапа».

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності ресторану «Канапа», удосконалення його асортиментної політики, поліпшення якості обслуговування, оптимізації

організаційних процесів і зміцнення конкурентних позицій закладу на ринку ресторанних послуг. Окремі положення роботи можуть бути корисними також для інших закладів ресторанного господарства з національною кухнею, які прагнуть поєднати традиційність гастрономічної концепції з сучасними вимогами споживачів.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА З НАЦІОНАЛЬНОЮ КУХНЕЮ

1.1. Сутність та особливості закладів ресторанного господарства з національною кухнею

Заклади ресторанного господарства з національною кухнею є важливим елементом сучасної індустрії гостинності, оскільки поєднують у собі виробництво кулінарної продукції, організацію обслуговування споживачів, реалізацію ресторанних послуг, формування культурного простору та презентацію гастрономічної спадщини певного народу. На відміну від універсальних закладів харчування, ресторани національної кухні виконують не лише комерційну, а й культурно-репрезентативну функцію, адже через меню, інтер'єр, сервіс, форму подачі страв і загальну атмосферу вони передають особливості традицій, побуту, історичної пам'яті та національної ідентичності [8, с. 41]. У сучасних умовах ресторанний бізнес розглядається як складна соціально-економічна система, у межах якої важливими є не тільки якість страв, а й рівень сервісу, емоційне враження гостя, концептуальна цілісність закладу, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін споживчих запитів [3, с. 22].

Сутність закладу ресторанного господарства полягає в організації процесів виробництва, реалізації та споживання кулінарної продукції у спеціально створеному середовищі. Проте для закладів з національною кухнею ця сутність є значно ширшою, оскільки ресторанний продукт у такому випадку включає не лише страву як матеріальний результат праці, а й культурний зміст, символіку, традицію, сервісну комунікацію та емоційне сприйняття гостем певної національної культури [14, с. 112]. Саме тому ресторан національної кухні доцільно розглядати як підприємство ресторанного господарства, діяльність якого базується на використанні кулінарних традицій певної країни, регіону або етнічної спільноти, а також на

їх адаптації до сучасних умов ринку ресторанних послуг. У цьому контексті важливим є не механічне відтворення традиційних рецептів, а професійне поєднання автентичності, технологічної доцільності, економічної ефективності та сучасних стандартів обслуговування [6, с. 55].

Національна кухня є сукупністю історично сформованих харчових традицій, способів кулінарної обробки, типових продуктів, смакових поєднань, обрядових і повсякденних страв, які відображають природно-географічні, соціальні, культурні та історичні умови розвитку народу. Вона формується протягом тривалого часу під впливом клімату, доступної сировини, господарської діяльності, релігійних норм, побутових звичок, контактів з іншими культурами та регіональних особливостей [11, с. 93]. Для української кухні характерними є використання зернових культур, овочів, м’яса, риби, молочних продуктів, грибів, ягід, меду, ферментованих продуктів, виробів з тіста, а також значне регіональне різноманіття. Саме ця багатошаровість дає змогу ресторанам української національної кухні створювати широкий асортимент страв — від традиційних позицій до сучасних авторських інтерпретацій [2, с. 31].

Якщо ресторан позиціонує себе як заклад української національної кухні, то його концепція повинна не обмежуватися наявністю кількох традиційних страв у меню, а створювати повноцінний гастрономічний образ української культури [9, с. 76]. Водночас сучасний підхід не вимагає буквального копіювання етнографічного середовища або надмірного використання фольклорних елементів [53]. Значно ефективнішим є поєднання традиційних мотивів із сучасним дизайном, коли національна ідея виражається через матеріали, кольори, символи, фактури, локальні продукти, авторську подачу та якісний сервіс [15, с. 126].

Важливою ознакою ресторанів з національною кухнею є особлива асортиментна політика. Меню такого закладу має виконувати не лише виробничу та комерційну функції, а й інформаційну, культурну та маркетингову. Воно повинно демонструвати логіку національної кухні,

відображати її основні групи страв, пояснювати гостю гастрономічну ідею закладу та формувати інтерес до традиційної кулінарної спадщини [5, с. 44]. Ефективне меню має поєднувати впізнавані страви, які очікує побачити споживач, і нові позиції, що створюють елемент гастрономічної новизни. Для закладів української кухні це можуть бути борщ, вареники, голубці, банош, деруни, крученики, печеня, узвар, пампушки, медові десерти, а також страви, створені на основі локальних продуктів і регіональних кулінарних традицій [12, с. 58].

Разом із тим ресторанне середовище потребує професійної адаптації традиційної кухні. Страви, які в домашній кулінарії можуть готуватися інтуїтивно або за родинними рецептами, у ресторані мають бути стандартизовані через технологічні карти, норми закладання сировини, контроль виходу готової продукції, розрахунок собівартості та забезпечення стабільної якості. Це означає, що національна страва в ресторані проходить процес технологічного й управлінського впорядкування [1, с. 19]. При цьому важливо не втратити її смакову й культурну ідентичність, оскільки саме автентичність є одним із головних чинників конкурентної переваги закладу з національною кухнею. Успішний ресторан повинен зберігати традиційну основу страви, але водночас адаптувати її до сучасних вимог щодо подачі, безпечності, швидкості обслуговування, естетики та очікувань різних груп споживачів [10, с. 87].

Особливе значення для закладів з національною кухнею має використання локальної сировини. Локальні продукти підсилюють автентичність меню, підтримують місцевих виробників, зменшують залежність від складної логістики та відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку ресторанного бізнесу. Для ресторанів української кухні локальність може виявлятися у використанні фермерських овочів, круп, м’яса, риби, молочних продуктів, меду, ягід, грибів, зелені, крафтових напоїв і регіональних спеціалітетів [4, с. 64]. Завдяки цьому заклад не лише формує унікальний смаковий профіль, а й посилює зв’язок із конкретною територією,

культурою та споживчою спільнотою. Локальна сировина також створює можливості для сезонного оновлення меню, організації тематичних пропозицій і формування позитивного іміджу ресторану як закладу, що підтримує українське виробництво [13, с. 101].

Сервіс у ресторанах національної кухні також має специфічні риси. Персонал такого закладу повинен не лише якісно виконувати стандартні операції обслуговування, а й володіти інформацією про походження страв, особливості інгредієнтів, регіональні традиції, способи подачі та поєднання страв із напоями [7, с. 69]. Офіціант у ресторані національної кухні фактично стає посередником між кухнею та гостем, оскільки через його пояснення відвідувач краще розуміє цінність страви, її історію та місце в гастрономічній культурі. Особливо це важливо для туристів, які сприймають ресторан як один із способів знайомства з країною, її традиціями та способом життя [15, с. 134].

Важливою особливістю закладів ресторанного господарства з національною кухнею є їхній зв’язок із гастрономічним туризмом. У сучасній туристичній практиці кухня дедалі частіше розглядається як самостійний мотив подорожі, а ресторани національної кухні стають частиною туристичних маршрутів, міського брендингу та економіки вражень [6, с. 92]. Для України це має особливе значення, оскільки національна кухня може виступати засобом культурної промоції, формування позитивного іміджу країни та посилення інтересу до регіональних традицій. Ресторан української кухні у великому місті, зокрема в Києві, може одночасно орієнтуватися на місцевих мешканців, внутрішніх туристів та іноземних гостей, що вимагає від нього високого рівня сервісу, зрозумілої комунікації, якісного меню та професійного управління [3, с. 118].

Маркетингова діяльність таких закладів також має власну специфіку. Якщо звичайний ресторан може просувати себе переважно через ціну, локацію, швидкість обслуговування або загальну якість меню, то ресторан національної кухні має ширший комунікаційний потенціал [5, с. 203].

Він може використовувати історії про походження страв, локальних виробників, традиційні рецепти, гастрономічні звичаї, регіональні особливості та авторське бачення шеф-кухаря [8, с. 149]. Такий підхід дає змогу перетворити страву на елемент культурної розповіді, а ресторан — на простір емоційного досвіду. У сучасних умовах важливими інструментами просування є соціальні мережі, електронне меню, онлайн-бронювання, робота з відгуками, тематичні вечері, дегустації, участь у гастрономічних фестивалях і співпраця з туристичними платформами [11, с. 157].

Ефективність роботи закладів ресторанного господарства з національною кухнею визначається комплексом економічних, організаційних, сервісних і культурних показників. До економічних показників належать обсяг реалізації продукції, прибутковість, рентабельність, середній чек, собівартість страв, продуктивність праці персоналу та рівень витрат [9, с. 188]. До організаційних показників можна віднести раціональність виробничого процесу, завантаженість залу, оборотність місць, ефективність постачання, якість управління персоналом і стабільність технологічних процесів [14, с. 173]. Водночас для ресторанів національної кухні важливими є також нематеріальні показники: репутація, впізнаваність бренду, автентичність концепції, рівень задоволеності гостей, кількість повторних відвідувань, позитивні відгуки та здатність закладу формувати культурну цінність для споживача [2, с. 86].

Таким чином, заклади ресторанного господарства з національною кухнею є особливим типом підприємств індустрії гостинності, у яких економічна діяльність поєднується з культурною репрезентацією, гастрономічною творчістю та сервісною комунікацією. Їх сутність полягає у створенні комплексного ресторанного продукту, що включає страву, послугу, атмосферу, традицію, історію та емоційне враження гостя.

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства в Україні

Нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства в Україні є важливою умовою забезпечення їх стабільного функціонування, якості ресторанних послуг, безпечності харчової продукції, захисту прав споживачів, належної організації виробничо-технологічних процесів і дотримання вимог підприємницької діяльності. Заклади ресторанного господарства, зокрема ресторани з національною кухнею, працюють у сфері, де поєднуються виробництво харчових продуктів, торгівля, сервісне обслуговування, використання праці найманого персоналу, взаємодія зі споживачами, дотримання санітарних норм, податкових правил, вимог пожежної безпеки та стандартів якості [24, с. 57].

Основу нормативного регулювання діяльності закладів ресторанного господарства становлять загальні положення господарського законодавства України, оскільки ресторанна діяльність є різновидом підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку шляхом виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції. Господарський кодекс України визначає правові засади господарської діяльності, статус суб’єктів господарювання, принципи підприємництва, майнову відповідальність і загальні правила організації економічної діяльності [16, с. 42]. Для ресторанного підприємства це означає необхідність державної реєстрації, вибору організаційно-правової форми, ведення господарської документації, укладання договорів із постачальниками, дотримання правил ціноутворення, податкового обліку, трудових відносин і відповідальності перед споживачами.

Спеціальним нормативним документом для сфери ресторанного господарства є Правила роботи закладів ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року № 219. Цей документ визначає основні вимоги до організації роботи закладів ресторанного господарства, порядку обслуговування споживачів, наявності меню, прейскурантів,

асортиментного переліку, дотримання санітарних вимог, якості продукції та культури обслуговування [21, с. 13]. Для ресторанів з національною кухнею зазначені правила мають особливе значення, оскільки вони регулюють не творчу концепцію закладу, а обов'язкові організаційні умови його діяльності.

Важливим елементом нормативного забезпечення є державна класифікація закладів ресторанного господарства. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» визначає основні типи закладів, їх ознаки, функціональні характеристики та особливості організації обслуговування [28, с. 6]. Такий стандарт має значення для впорядкування ресторанної діяльності, оскільки дозволяє розмежовувати ресторани, кафе, бари, їдальні, закусочні, буфети та інші типи закладів. Для теми дипломної роботи це особливо важливо, оскільки ресторан з національною кухнею може належати до різних форматів, але його правовий статус і організаційні вимоги визначаються загальними положеннями про заклади ресторанного господарства. Стандарт не лише формалізує типологію підприємств, а й створює основу для оцінювання відповідності фактичної діяльності закладу заявленому формату. Якщо підприємство позиціонує себе як ресторан, воно повинно забезпечувати вищий рівень асортименту, сервісу, комфорту та організації обслуговування, ніж заклади спрощеного типу [57, с. 92].

Окреме місце у правовому регулюванні діяльності ресторанів займає законодавство про безпечність та якість харчових продуктів. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» установлює вимоги до операторів ринку харчових продуктів, визначає їх обов'язки, принципи державного контролю, простежуваність продукції, відповідальність за порушення законодавства та необхідність упровадження процедур, заснованих на принципах HACCP [19, ст. 20].

Запровадження системи HACCP у закладах ресторанного господарства є одним із найважливіших інструментів сучасного контролю харчової безпеки. Суть цієї системи полягає у виявленні небезпечних факторів, визначенні критичних контрольних точок, установленні меж контролю, моніторингу

технологічних процесів і документуванні процедур безпечного виробництва харчових продуктів [30, с. 18]. Для ресторану це не формальна вимога, а практична система управління ризиками, яка дозволяє мінімізувати ймовірність харчових отруєнь, порушення технологічних режимів, перехресного забруднення, неправильного зберігання сировини чи реалізації неякісної продукції. У ресторанах з національною кухнею система HACCP повинна бути адаптована до конкретного меню, технології приготування традиційних страв, особливостей постачання локальних продуктів і специфіки виробничих приміщень. Саме тому ефективність правового регулювання в цій сфері залежить не лише від наявності нормативних вимог, а й від реального впровадження внутрішнього контролю якості.

Важливу роль у діяльності ресторанів відіграє законодавство про захист прав споживачів. Закон України «Про захист прав споживачів» визначає основні права споживачів на належну якість продукції та послуг, безпеку, достовірну інформацію, відшкодування шкоди, звернення зі скаргами та захист своїх інтересів у разі порушення [17, с. 4]. У ресторанному господарстві ці положення мають безпосереднє практичне значення, оскільки споживач має право отримати якісну страву, повну інформацію про її склад, ціну, умови обслуговування, можливі алергени, вагу або обсяг порції, а також очікувати, що фактична послуга відповідатиме заявленій. Якщо ресторан позиціонує себе як заклад національної кухні, то споживач має право очікувати не лише якісного харчування, а й відповідності концепції, меню, рівня сервісу та ціни тим характеристикам, які заклад декларує у рекламі, меню або на офіційному сайті. Отже, правове регулювання захисту прав споживачів безпосередньо впливає на репутацію ресторану та його конкурентоспроможність [58, с. 126].

Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» має особливе значення для ресторанного бізнесу, оскільки встановлює вимоги до надання достовірної, точної та зрозумілої інформації про харчові продукти [26, с. 6]. Для закладів ресторанного господарства це стосується передусім інформування споживачів про склад страв, наявність

алергенів, ціну, обсяг порції, особливі характеристики продуктів, а також недопущення введення клієнта в оману. У ресторанах національної кухні така вимога є важливою ще й тому, що традиційні назви страв не завжди дають споживачеві повне уявлення про їх склад. Наприклад, національна страва може містити продукти, що викликають алергічні реакції, зокрема горіхи, молоко, яйця, рибу, глютен або інші компоненти [59, с. 113].

Тому сучасний ресторан має подавати інформацію про страви так, щоб вона була одночасно культурно привабливою й юридично коректною. Це особливо актуально для ресторанів, які працюють із туристами та іноземними гостями, оскільки меню має бути зрозумілим, перекладеним або достатньо детальним для безпечного вибору [55].

Діяльність закладів ресторанного господарства також регламентується санітарним законодавством, яке визначає вимоги до виробничих приміщень, умов зберігання продуктів, особистої гігієни персоналу, прибирання, дезінфекції, водопостачання, вентиляції, поводження з відходами та санітарного стану обладнання. Санітарні норми у ресторанній сфері мають не декларативний, а безпосередньо практичний характер, оскільки від їх дотримання залежить здоров’я споживачів, якість готової продукції та правова безпека підприємства [23, с. 89]. Для ресторанів з національною кухнею це особливо важливо через можливе використання складних технологічних процесів, тривалого приготування, маринування, ферментації, запікання, приготування бульйонів, соусів, начинок і напівфабрикатів.

Нормативно-правове регулювання діяльності ресторану охоплює також трудові відносини. Заклад ресторанного господарства є роботодавцем, тому повинен дотримуватися вимог Кодексу законів про працю України, правил охорони праці, режиму робочого часу, оплати праці, оформлення трудових відносин, проведення інструктажів і забезпечення безпечних умов праці [18, ст. 21]. У ресторані трудове законодавство має особливе значення, оскільки робота персоналу часто пов’язана зі змінним графіком, вечірнім часом, фізичним навантаженням, використанням кухонного обладнання, високих

температур, гострих інструментів, мийних засобів та інтенсивною комунікацією зі споживачами.

Фінансово-господарська діяльність закладів ресторанного господарства регулюється податковим законодавством, законодавством про бухгалтерський облік і правилами застосування реєстраторів розрахункових операцій. Ресторан як суб'єкт підприємницької діяльності повинен вести облік доходів і витрат, здійснювати розрахункові операції відповідно до вимог законодавства, сплачувати податки, оформляти первинні документи, контролювати товарні залишки та забезпечувати прозорість фінансових операцій [25, ст. 3]. Для ресторану з національною кухнею це має важливе значення, оскільки його асортимент часто включає значну кількість різних інгредієнтів, сезонних продуктів, авторських страв і напоїв, що ускладнює калькуляцію собівартості.

Окрему групу становлять нормативні вимоги щодо пожежної безпеки, охорони праці та техногенної безпеки. Ресторани використовують електричне, газове, теплове, холодильне та вентиляційне обладнання, що створює підвищені вимоги до безпеки приміщень і технологічних процесів. Відповідно до законодавства, заклад повинен мати справні системи евакуації, засоби пожежогасіння, інструкції для персоналу, безпечне розміщення обладнання, належний стан електромереж і дотримання правил експлуатації кухонної техніки [29, с. 46].

У сучасних умовах важливим напрямом нормативно-правового регулювання є також ліцензування окремих видів діяльності та дотримання вимог щодо реалізації алкогольних напоїв [22, с. 114]. Якщо ресторан пропонує алкогольні напої, він повинен мати відповідну ліцензію, дотримуватися правил продажу, обліку, маркування та обмежень, установлених законодавством [27, ст. 15]. Для ресторанів національної кухні цей аспект часто має практичне значення, оскільки гастрономічна концепція може передбачати поєднання традиційних страв із локальними напоями, винною картою, настоянками або іншими алкогольними позиціями. Водночас правове регулювання в цій сфері вимагає особливої уважності, оскільки

порушення ліцензійних умов може призвести до фінансових санкцій і втрати права на реалізацію відповідної продукції [49].

Таким чином, нормативно-правове регулювання діяльності закладів ресторанного господарства в Україні є комплексною системою, що охоплює господарські, санітарні, харчові, трудові, податкові, споживчі, інформаційні, ліцензійні та безпекові аспекти. Для ресторанів з національною кухнею ця система має особливе значення, оскільки їх діяльність поєднує традиційну гастрономічну концепцію з вимогами сучасного ресторанного ринку.

1.3. Показники та методи оцінки ефективності роботи закладів ресторанного господарства

Оцінка ефективності роботи закладів ресторанного господарства є важливою складовою управлінського аналізу, оскільки саме вона дає змогу визначити рівень результативності використання матеріальних, трудових, фінансових, технологічних та організаційних ресурсів підприємства. У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції, нестабільного споживчого попиту, зростання вартості сировини, енергоресурсів і праці, тому ефективність діяльності закладу не може оцінюватися лише за обсягом прибутку або кількістю відвідувачів. Вона має розглядатися як комплексна економіко-організаційна категорія, що відображає здатність ресторану забезпечувати стабільний фінансовий результат, підтримувати належну якість продукції та сервісу, раціонально використовувати виробничі потужності, формувати конкурентні переваги й задовольняти потреби цільової аудиторії [31, с. 42]. Для закладів ресторанного господарства з національною кухнею така оцінка набуває ще більшої значущості, оскільки їх ефективність залежить не тільки від стандартних економічних показників, а й від автентичності концепції, привабливості меню, рівня гастрономічної репрезентації, якості комунікації з гостем, туристичної

впізнаваності та здатності закладу створювати цілісний культурно-сервісний досвід.

Показники ефективності роботи ресторану доцільно поділяти на кілька взаємопов'язаних груп: економічні, виробничо-технологічні, трудові, маркетингові, сервісні, фінансові та якісні. Економічні показники характеризують загальну результативність діяльності підприємства й відображають співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. До них належать товарооборот, валовий дохід, прибуток, рівень рентабельності, собівартість продукції, середній чек, обсяг реалізації страв і напоїв, структура витрат, частка постійних і змінних витрат, продуктивність використання торговельної площі та динаміка фінансових результатів за певний період [32, с. 75]. Для ресторанів національної кухні важливо аналізувати не лише загальний обсяг товарообороту, а й структуру реалізації за групами страв, оскільки це дає змогу з'ясувати, які позиції меню є найбільш популярними, які мають високу маржинальність, а які потребують оновлення, вилучення або додаткового просування [60, с. 85].

Важливою групою показників є показники витрат і собівартості. Собівартість ресторанної продукції формується під впливом вартості сировини, напівфабрикатів, енергоносіїв, оплати праці виробничого персоналу, амортизації обладнання, витрат на зберігання, логістику, пакування, втрат при кулінарній обробці та інших операційних витрат [33, с. 118]. У закладах із національною кухнею собівартість може мати специфічний характер, оскільки меню часто передбачає використання локальних, сезонних, фермерських або рідкісних продуктів, а також складні технологічні процеси, пов'язані з тривалим приготуванням, ферментацією, копченням, запіканням, томлінням чи ручною обробкою інгредієнтів. Тому оцінка ефективності потребує не лише загального контролю витрат, а й детального калькулювання кожної страви, визначення норм закладання сировини, аналізу відходів, контролю закупівельних цін і порівняння фактичної собівартості з плановою [34, с. 96]. Особливу роль відіграє food cost — показник частки витрат на

продукти у вартості реалізованої страви. Його оптимальний рівень залежить від формату ресторану, цінового сегмента, складності меню та концепції закладу, проте надмірне зростання food cost може знижувати прибутковість навіть за умови стабільного попиту.

До виробничо-технологічних показників ефективності належать продуктивність кухні, швидкість виконання замовлень, рівень використання обладнання, дотримання технологічних карт, стабільність якості страв, обсяг виробничих втрат, ефективність складського обліку, оборотність запасів, рівень списань і відповідність виробничого процесу санітарно-гігієнічним вимогам. Ресторан як підприємство ресторанного господарства має складну виробничу систему, у якій поєднуються закупівля сировини, приймання продуктів, зберігання, попередня обробка, приготування, порціонування, оформлення, подача та контроль якості. Будь-яке порушення на одному з цих етапів може вплинути на кінцевий результат, зокрема на смак, безпечність, зовнішній вигляд страви, швидкість обслуговування та задоволеність споживача [35, с. 131]. Для закладів національної кухні важливо забезпечити стабільне відтворення страв, оскільки відвідувач очікує не випадкового кулінарного результату, а передбачуваної якості, що відповідає концепції ресторану.

Низька продуктивність праці може свідчити про нераціональний розподіл обов’язків, надлишкову чисельність персоналу, неефективне планування змін, слабку мотивацію або недостатню автоматизацію процесів [36, с. 144]. Для ресторанів із національною кухнею особливо важливою є професійна компетентність персоналу, оскільки офіціанти мають не лише приймати замовлення, а й пояснювати склад страв, їх походження, особливості подачі, регіональний контекст і гастрономічну логіку меню. Тому ефективність праці в таких закладах пов’язана не тільки з кількісними, а й з якісними параметрами.

Саме якість обслуговування часто визначає лояльність клієнтів і готовність рекомендувати заклад іншим споживачам [37, с. 203]. У ресторанах

національної кухні сервіс виконує ще й культурно-комунікативну функцію, адже персонал виступає посередником між гостем і гастрономічною концепцією закладу. Якщо офіціант не може пояснити зміст меню або не розуміє специфіки страв, загальне враження від ресторану знижується навіть за високої якості кухні [52].

У сучасному ресторанному бізнесі значна частина рішення про відвідування закладу формується ще до фізичного контакту з рестораном — через сайт, соціальні мережі, фотографії страв, відгуки, рейтинги, рекомендації блогерів або туристичні платформи. Тому маркетингова ефективність стає безпосереднім чинником економічного результату [38, с. 89]. Для ресторанів із національною кухнею маркетинг має не тільки рекламний, а й змістовний характер, оскільки через комунікацію ресторан може розповідати про походження страв, локальних виробників, історію рецептур, сезонні продукти, гастрономічні традиції та власну філософію [56, с. 74].

До важливих методів оцінки ефективності належить економічний аналіз, який передбачає дослідження доходів, витрат, прибутку, рентабельності, товарообороту, собівартості, цінової політики та динаміки фінансових результатів. Економічний аналіз може бути горизонтальним, вертикальним, факторним і порівняльним. Горизонтальний аналіз дозволяє визначити зміну показників у часі, наприклад зростання або зниження товарообороту за місяць, квартал чи рік. Вертикальний аналіз дає змогу оцінити структуру доходів і витрат, тобто визначити частку окремих елементів у загальному результаті. Факторний аналіз використовується для з’ясування причин зміни прибутку, рентабельності або витрат, а порівняльний — для зіставлення показників ресторану з конкурентами, середньогалузевими значеннями або плановими нормативами [39, с. 157]. У ресторанному господарстві ці методи мають прикладне значення, оскільки дозволяють не лише фіксувати фінансовий стан, а й виявляти конкретні управлінські проблеми, наприклад неефективне меню, надмірні закупівлі, низьку завантаженість залу або нерентабельні позиції [51].

Для ресторану з національною кухнею такий підхід особливо корисний, адже деякі традиційні страви можуть мати важливе іміджеве значення, але не завжди забезпечувати високий обсяг продажів [40, с. 211]. У такому випадку управлінське рішення має враховувати не лише економічну, а й концептуальну роль позиції в меню. Наприклад, страва може бути малоприбутковою, але важливою для автентичності ресторану, тому її доцільно не вилучати, а змінити подачу, розмір порції, ціну або спосіб просування [48].

Для оцінки якості обслуговування широко застосовуються методи анкетування, опитування, аналізу відгуків, спостереження, «таємного гостя» та індексу задоволеності споживачів. Анкетування дозволяє зібрати структуровану інформацію про враження гостей щодо меню, цін, атмосфери, швидкості обслуговування, роботи персоналу, чистоти, зручності бронювання та загального рівня задоволеності [54]. Метод «таємного гостя» дає змогу оцінити сервіс з позиції реального відвідувача, але за попередньо визначеними критеріями. Аналіз онлайн-відгуків допомагає виявити повторювані проблеми та сильні сторони закладу, оскільки сучасні споживачі активно діляться ресторанним досвідом у цифровому середовищі [41, с. 68]. Для ресторану національної кухні важливо включати до оцінки не тільки стандартні параметри сервісу, а й такі критерії, як зрозумілість концепції, інформативність меню, здатність персоналу пояснити страви, автентичність атмосфери, емоційне сприйняття національного стилю та відповідність очікувань фактичному досвіду [46].

Серед сучасних методів оцінювання ефективності доцільно виокремити KPI-систему, тобто систему ключових показників результативності. Вона передбачає визначення конкретних кількісних і якісних індикаторів, за якими оцінюється робота ресторану загалом, окремих підрозділів і персоналу. Для кухні такими показниками можуть бути швидкість приготування страв, рівень списань, дотримання технологічних карт, стабільність якості, food cost і кількість повернень страв. Для залу — середній чек, кількість додаткових продажів, рівень задоволеності гостей, швидкість обслуговування, кількість

позитивних відгуків і повторних візитів. Для адміністрації — завантаженість залу, рівень доходу, виконання плану продажів, ефективність маркетингових заходів і контроль витрат [42, с. 184]. Перевагою KPI є те, що ця система дозволяє перевести загальні управлінські цілі у вимірювані показники, а отже, зробити процес підвищення ефективності більш конкретним, контрольованим і прозорим [50].

Можливостями є розвиток гастрономічного туризму, співпраця з локальними виробниками, розширення подієвих форматів, упровадження дегустаційних сетів, доставка, цифрове просування та участь у фестивалях. Загрозами можуть бути зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на продукти, посилення конкуренції, кадровий дефіцит і зміни споживчих пріоритетів [43, с. 227]. SWOT-аналіз є особливо корисним для стратегічного планування, оскільки дозволяє поєднати внутрішню оцінку діяльності ресторану з аналізом ринку.

Для комплексної оцінки ефективності доцільно застосовувати також бенчмаркінг, тобто порівняння показників ресторану з діяльністю конкурентів або найкращими практиками галузі [45, с. 246]. Бенчмаркінг може здійснюватися за цінами, асортиментом, рівнем сервісу, дизайном меню, активністю в соціальних мережах, рейтингами, відгуками, середнім чеком, подієвою активністю, інноваційністю страв і форматами обслуговування. Його значення полягає не в механічному копіюванні конкурентів, а у виявленні управлінських рішень, які можуть бути адаптовані до власної концепції закладу [44, с. 105]. Для ресторанів із національною кухнею бенчмаркінг має враховувати концептуальну унікальність, оскільки пряме порівняння з універсальними ресторанами може бути некоректним. Доцільніше аналізувати заклади, які працюють у подібному ціновому сегменті, мають культурно орієнтовану концепцію, пропонують авторське меню або залучають туристичну аудиторію [47].

Отже, оцінка ефективності роботи закладів ресторанного господарства повинна мати системний і багаторівневий характер. Вона має включати аналіз

економічних результатів, фінансової стійкості, виробничо-технологічних процесів, асортиментної політики, трудових ресурсів, якості сервісу, маркетингової активності, конкурентних позицій і задоволеності споживачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «КАНАПА» (М. КИЇВ)

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура закладу

Ресторан «Канапа» є одним із найбільш відомих закладів ресторанного господарства міста Києва, діяльність якого спрямована на популяризацію української гастрономічної культури через сучасне переосмислення традиційної національної кухні. Заклад розташований у центральній історичній частині столиці за адресою Андріївський узвіз, 19-А. Вибір саме цієї локації має стратегічне значення, оскільки Андріївський узвіз є однією з головних туристичних та культурних візитівок Києва, що забезпечує стабільний потік відвідувачів протягом року.

Інформація про ресторан представлена на офіційному сайті закладу, де розміщені відомості про концепцію, меню, історію створення та особливості діяльності. Важливим джерелом інформації для потенційних гостей також виступають онлайн-сервіси бронювання та рейтингові платформи, на яких ресторан отримує позитивні відгуки щодо якості страв, рівня обслуговування та атмосфери закладу.

Основною концепцією ресторану є представлення української кухні у сучасному гастрономічному форматі. На відміну від багатьох традиційних ресторанів, де українська кухня представлена переважно класичним набором страв, у ресторані «Канапа» здійснюється авторська інтерпретація історичних рецептів із використанням сучасних технологій приготування та подачі. Такий підхід дозволяє поєднати національні кулінарні традиції із сучасними вимогами ресторанного бізнесу.

Важливою конкурентною перевагою ресторану є використання локальних продуктів українського походження. Значна частина сировини закуповується у фермерських господарств, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та формувати унікальний гастрономічний продукт.

Використання локальної сировини також відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку ресторанного бізнесу.

Особливу увагу ресторан приділяє формуванню власного бренду. Заклад активно представлений у цифровому просторі, використовує соціальні мережі для комунікації з клієнтами, інформування про новинки меню та проведення тематичних заходів. Це дозволяє підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та залучати нових відвідувачів.

Інтер'єр ресторану гармонійно поєднує історичні елементи та сучасні дизайнерські рішення. В оформленні приміщення використані елементи української культури, авторські декоративні вироби та сучасні художні композиції. Завдяки цьому створюється атмосфера, яка підкреслює концепцію закладу та формує позитивні враження у гостей.

Значну роль у діяльності ресторану відіграє асортиментна політика. Меню закладу включає широкий вибір холодних закусок, перших страв, основних страв, десертів та напоїв. Важливою особливістю є використання історичних українських рецептів, адаптованих до сучасних смакових уподобань споживачів.

Показник	**Характеристика**
Назва закладу	Ресторан «Канапа»
Тип закладу	Ресторан
Спеціалізація	Сучасна українська кухня
Місцезнаходження	м. Київ, Андріївський узвіз, 19-А
Рік заснування	2013
Формат обслуговування	Обслуговування офіціантами
Ціновий сегмент	Середній та вище середнього
Основна концепція	Нова українська кухня
Цільова аудиторія	Місцеві жителі, туристи, бізнес-клієнти
Додаткові послуги	Онлайн-бронювання, дегустаційні сети, банкетне обслуговування

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором на основі матеріалів ресторану.

Важливим чинником успішного функціонування ресторану є його організаційна структура. Раціональний розподіл функцій між працівниками

дозволяє забезпечувати ефективне управління діяльністю закладу, підтримувати високу якість обслуговування та досягати поставлених економічних результатів.

Організаційна структура ресторану побудована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво здійснює директор ресторану, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, фінансові результати та реалізацію управлінських рішень. Безпосереднє керівництво поточною діяльністю покладається на адміністратора закладу.

Виробничий підрозділ очолює шеф-кухар, який контролює технологічні процеси, якість продукції та роботу кухарів. За обслуговування гостей відповідає персонал залу, до складу якого входять старший офіціант та офіціанти. Допоміжний персонал забезпечує належний санітарний стан приміщень та безперебійну роботу закладу.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Канапа»

Для оцінки внутрішніх можливостей закладу доцільно проаналізувати його основні конкурентні переваги.

Перевага	**Характеристика**
Вигідне розташування	Центральна туристична зона Києва
Відома концепція	Сучасна українська кухня
Високий рівень сервісу	Індивідуальний підхід до гостей
Локальні продукти	Підтримка українських виробників
Впізнаваний бренд	Популярність серед туристів та мешканців Києва
Авторська подача страв	Формування унікального гастрономічного досвіду

Таблиця 2.2 Основні конкурентні переваги ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором.

З метою оцінки організації роботи ресторану доцільно розглянути функціональне призначення його структурних підрозділів.

Підрозділ	Основні функції
Адміністрація	Управління діяльністю закладу
Кухня	Приготування страв та контроль якості
Зал обслуговування	Обслуговування відвідувачів
Бар	Приготування та реалізація напоїв
Допоміжні служби	Господарське та технічне забезпечення

Таблиця 2.3 Характеристика структурних підрозділів ресторану

Джерело: складено автором.

Категорія страв	Приклади позицій меню
Холодні закуски	Тартар із телятини, паштет із качки
Перші страви	Борщ український, юшка
Основні страви	Качка з вишневим соусом, телятина, судак
Страви української кухні	Вареники, голубці, банош
Десерти	Медовик, сирник, авторські десерти
Напої	Узвар, наливки, вина, коктейлі

Таблиця 2.4 Асортимент основних страв ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором на основі меню ресторану

Категорія	Діапазон цін, грн
Закуски	250–550
Перші страви	180–350
Основні страви	450–1200
Десерти	180–350
Напої	120–700
Дегустаційні сети	від 1500

Джерело: складено автором на основі меню ресторану

Аналіз меню ресторану «Канапа» свідчить, що асортиментна політика закладу орієнтована на поєднання традиційної української кухні із сучасними гастрономічними тенденціями. Основу меню складають страви української кухні в авторській інтерпретації, що дозволяє ресторану формувати унікальну ринкову пропозицію. Особливістю асортименту є використання локальних продуктів, сезонної сировини та сучасних технологій приготування.

Проведений аналіз цінової політики показав, що ресторан працює у середньому та преміальному сегменті ринку. Найнижчий рівень цін характерний для перших страв і десертів, тоді як основні страви та дегустаційні сети формують преміальну частину меню. Така політика відповідає концепції закладу, його місцю розташування та цільовій аудиторії. Водночас високий рівень цін може обмежувати доступність послуг для окремих категорій споживачів, що необхідно враховувати при розробці заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Отже, ресторан «Канапа» є сучасним закладом ресторанного господарства, який успішно реалізує концепцію нової української кухні та займає помітне місце серед ресторанів національної спрямованості в місті Києві. Результати проведеного аналізу створюють основу для подальшого дослідження меню, цінової політики, конкурентного середовища та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності закладу у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз виробничо-технологічної діяльності та асортименту страв національної кухні

Важливим чинником успішного функціонування будь-якого закладу ресторанного господарства є ефективна організація виробничо-технологічної діяльності, яка забезпечує стабільну якість продукції, раціональне використання ресурсів та високий рівень обслуговування споживачів. Для ресторану «Канапа», який спеціалізується на сучасній українській кухні, виробничий процес є одним із ключових елементів формування конкурентних переваг та підтримання позитивної репутації на ринку ресторанних послуг.

Виробничо-технологічна діяльність ресторану ґрунтується на принципах безперервності виробничого процесу, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та контролю якості на всіх етапах виготовлення продукції. Організація роботи кухні передбачає закупівлю сировини, її приймання та

перевірку якості, зберігання відповідно до встановлених норм, первинну обробку, приготування страв та їх реалізацію споживачам.

Особливістю ресторану є використання локальної сировини українського походження. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високу якість продукції, але й реалізовувати концепцію сучасної української кухні, яка базується на використанні регіональних продуктів та популяризації національних гастрономічних традицій. Значна увага приділяється контролю якості сировини, що надходить до закладу, а також дотриманню технологічних вимог під час приготування страв.

Для забезпечення ефективності виробничої діяльності в ресторані використовується сучасне технологічне обладнання, яке дозволяє оптимізувати процес приготування продукції та забезпечувати стабільну якість готових страв. Застосування сучасних технологій приготування сприяє збереженню харчової цінності продуктів та покращенню органолептичних властивостей готової продукції.

Основні етапи виробничого процесу ресторану наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні етапи виробничого процесу ресторану «Канапа»

Меню ресторану є одним із найважливіших інструментів формування конкурентних переваг закладу. Асортимент продукції сформований

відповідно до концепції сучасної української кухні та включає широкий вибір закусок, перших страв, основних страв, десертів та напоїв. Важливою особливістю є поєднання традиційних українських рецептів із сучасними кулінарними технологіями та авторськими підходами до оформлення страв.

Категорія продукції	**Характеристика**
Закуски	Традиційні та авторські українські закуски
Перші страви	Борщ, юшка та інші національні страви
Основні страви	Страви з м'яса, птиці та риби
Гарніри	Страви з овочів, круп та картоплі
Десерти	Авторські десерти української кухні
Напої	Безалкогольні та алкогольні напої

Таблиця 2.5 Структура меню ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором на основі меню ресторану «Канапа».

Аналіз асортиментної політики свідчить про те, що заклад орієнтується на широкий спектр споживачів, пропонуючи як традиційні українські страви, так і сучасні гастрономічні інтерпретації національної кухні. Такий підхід сприяє формуванню унікальної ринкової пропозиції та підвищенню рівня зацікавленості відвідувачів.

Важливою складовою діяльності ресторану є його цінова політика. Формування цін здійснюється з урахуванням витрат на виробництво продукції, якості використовуваної сировини, рівня сервісу та позиціонування закладу на ринку. Ресторан «Канапа» працює переважно в середньому та преміальному сегментах ресторанного бізнесу, що відповідає його концепції та цільовій аудиторії.

Показник	Характеристика
Ціновий сегмент	Середній та преміальний
Основний фактор ціноутворення	Якість сировини та авторська концепція
Цільова аудиторія	Споживачі із середнім та високим рівнем доходів
Рівень сервісу	Високий
Конкурентна стратегія	Диференціація через якість та унікальність меню

Таблиця 2.6 Характеристика цінової політики ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором.

Для наочного відображення структури меню ресторану доцільно представити співвідношення основних категорій продукції у вигляді діаграми.

Проведений аналіз меню та цінової політики дозволяє зробити висновок, що ресторан займає стійкі позиції у сегменті закладів сучасної української кухні та орієнтується на споживачів, які цінують якість продукції, високий рівень сервісу та авторський підхід до формування гастрономічної пропозиції.

Водночас функціонування ресторану відбувається в умовах високої конкуренції, що потребує постійного аналізу ринкового середовища та оцінки конкурентних переваг закладу. Основними конкурентами ресторану є інші заклади української кухні, які працюють у схожому ціновому сегменті та орієнтуються на аналогічну цільову аудиторію.

Для визначення сильних і слабких сторін ресторану, а також оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища проведено SWOT-аналіз.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне розташування в історичному центрі Києва	Високий рівень цін
Впізнаваний бренд	Залежність від туристичного потоку
Авторська концепція української кухні	Обмежена місткість залу
Високий рівень сервісу	Значні операційні витрати
Використання локальних продуктів	Висока собівартість окремих страв

Можливості	Загрози
Розвиток гастрономічного туризму	Посилення конкуренції
Зростання популярності української кухні	Зниження купівельної спроможності населення

Розширення асортименту продукції	Зростання цін на сировину
Активізація цифрового маркетингу	Економічна нестабільність
Співпраця з туристичними операторами	Дефіцит кваліфікованого персоналу

Таблиця 2.7 SWOT-аналіз ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ресторану суттєвих конкурентних переваг, серед яких вигідне місце розташування, висока впізнаваність бренду та унікальна концепція сучасної української кухні. Водночас функціонування закладу супроводжується низкою проблем, зокрема високим рівнем цін та залежністю від туристичного потоку. Серед перспективних напрямів розвитку можна виділити активізацію маркетингової діяльності, розширення асортименту продукції та посилення співпраці з туристичними організаціями.

Отже, проведений аналіз виробничо-технологічної діяльності, меню, цінової політики та конкурентного середовища ресторану «Канапа» показав, що заклад має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг. Виявлені сильні та слабкі сторони діяльності ресторану створюють підґрунтя для розроблення практичних заходів щодо вдосконалення його роботи, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінка економічних показників діяльності закладу та якості обслуговування

Ефективність функціонування підприємства ресторанного господарства визначається не лише якістю продукції та рівнем організації виробничого процесу, а й результативністю його економічної діяльності та здатністю забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів. Саме ці показники формують конкурентоспроможність закладу та впливають на його позиції на ринку ресторанних послуг.

Ресторан «Канапа» функціонує в сегменті сучасної української кухні та орієнтується на споживачів із середнім і високим рівнем доходів. Завдяки вигідному розташуванню в історичному центрі Києва, оригінальній концепції та високій впізнаваності бренду заклад має стабільний попит серед відвідувачів. Це позитивно впливає на його економічні показники та забезпечує можливість підтримувати високі стандарти обслуговування.

Економічна ефективність діяльності ресторану значною мірою залежить від обсягів реалізації продукції, рівня завантаженості залу, середнього чека та ефективності використання ресурсів. Важливим фактором є також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та споживчих уподобань. У сучасних умовах ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції, тому підтримання стабільних фінансових результатів потребує постійного вдосконалення управлінських рішень та маркетингової діяльності.

Для ресторану «Канапа» важливим джерелом доходів є реалізація авторських страв української кухні, проведення гастрономічних заходів, організація банкетів та обслуговування туристичних груп. Поєднання декількох напрямів діяльності сприяє диверсифікації доходів та зменшенню ризиків, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту.

Фактор	**Вплив на діяльність ресторану**
Розташування закладу	Забезпечує постійний потік відвідувачів
Рівень сервісу	Формує лояльність клієнтів
Якість продукції	Сприяє повторним відвідуванням
Репутація бренду	Підвищує конкурентоспроможність
Цінова політика	Впливає на попит і фінансові результати

Маркетингова діяльність	Сприяє залученню нових клієнтів

Таблиця 2.8 Основні фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором.

Поряд із економічними показниками важливе значення має якість обслуговування споживачів. В умовах високої конкуренції саме якість сервісу часто стає визначальним фактором вибору ресторану. Для закладів середнього та преміального сегментів рівень обслуговування є одним із ключових критеріїв оцінки діяльності підприємства.

У ресторані «Канапа» значна увага приділяється професійній підготовці персоналу, дотриманню стандартів обслуговування та створенню комфортних умов для відвідувачів. Працівники залу повинні володіти інформацією про асортимент продукції, особливості приготування страв та історію української гастрономічної культури. Такий підхід сприяє підвищенню рівня комунікації з гостями та формуванню позитивного іміджу закладу.

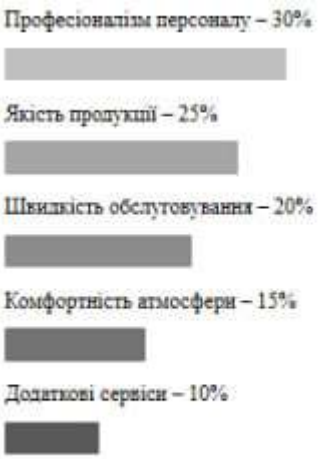
Важливими складовими якості обслуговування є швидкість виконання замовлень, ввічливість персоналу, індивідуальний підхід до гостей, чистота приміщень та комфортність перебування в ресторані. Наявність сучасних засобів комунікації, онлайн-бронювання столиків та активна присутність у соціальних мережах також позитивно впливають на рівень задоволеності клієнтів.

Показник	Характеристика
Професійна підготовка персоналу	Високий рівень
Швидкість обслуговування	Відповідає стандартам ресторану
Якість комунікації з клієнтами	Висока
Атмосфера закладу	Комфортна та автентична
Рівень задоволеності споживачів	Високий
Додаткові сервіси	Онлайн-бронювання, цифрові комунікації

Таблиця 2.9 Оцінка основних складових якості обслуговування в ресторані «Канапа»

Джерело: складено автором.

Для наочного відображення факторів, які впливають на якість обслуговування, доцільно використати діаграму.



Діаграма 2.2 – Основні складові якості обслуговування ресторану «Канапа»

Проведений аналіз показав, що ресторан «Канапа» має достатньо високий рівень організації діяльності та обслуговування споживачів. Основними перевагами закладу є впізнаваний бренд, висока якість продукції, професійний персонал та авторська концепція української кухні. Водночас результати SWOT-аналізу, проведеного в підрозділі 2.2, свідчать про наявність окремих проблемних аспектів, серед яких високий рівень цін, залежність від туристичного потоку та посилення конкурентного тиску на ринку ресторанних послуг.

Отже, результати оцінки економічних показників діяльності та якості обслуговування підтверджують наявність у ресторану «Канапа» значного потенціалу для подальшого розвитку. Разом з тим виявлені проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності потребують розроблення комплексу практичних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій закладу, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення рівня задоволеності споживачів, що буде розглянуто в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «КАНАПА»

3.1. Удосконалення асортиментної політики та впровадження інноваційних страв національної кухні

Удосконалення асортиментної політики ресторану «Канапа» є одним із ключових напрямів підвищення ефективності його діяльності, оскільки саме меню формує основну цінність ресторанного продукту, впливає на середній чек, рівень прибутковості, повторні відвідування, конкурентоспроможність і загальне сприйняття закладу споживачами. Для ресторану, що працює у форматі нової української кухні, асортиментна політика не повинна зводитися лише до збільшення кількості страв. Вона має бути системою управління гастрономічною пропозицією, у якій поєднуються національна автентичність, регіональна різноманітність, сезонність продуктів, економічна доцільність, технологічна якість, естетика подачі та сучасні харчові тенденції. У випадку ресторану «Канапа» особливо важливо зберегти баланс між традиційністю й інноваційністю: з одного боку, підтримувати українську кулінарну основу, а з іншого — розвивати її відповідно до очікувань сучасного споживача.

Асортиментна політика ресторану з національною кухнею виконує кілька важливих функцій. Виробнича функція полягає у відповідності меню технологічним можливостям кухні, кваліфікації персоналу, наявному обладнанню та стабільності постачання сировини. Економічна функція спрямована на забезпечення рентабельності страв, контроль собівартості, зменшення списань і підвищення середнього чека. Маркетингова функція полягає у формуванні унікальної пропозиції, яка вирізняє ресторан серед конкурентів. Культурно-репрезентативна функція особливо важлива для «Канапи», адже кожна страва може виступати способом презентації української гастрономічної спадщини, регіональної специфіки та сучасного бачення національної кухні.

Важливим резервом розвитку є розширення регіональної представленості української кухні. Українська гастрономія охоплює традиції Полісся, Поділля, Галичини, Буковини, Закарпаття, Причорномор'я, Наддніпрянщини та інших регіонів. Тому для ресторану «Канапа» доцільним є впровадження ротаційних регіональних сетів, кожен із яких презентуватиме окрему місцеву кулінарну традицію у сучасній ресторанній інтерпретації. Наприклад, «Поліський сет» може включати гриби, ягоди, рибу, картоплю та ферментовані овочі; «Закарпатський сет» — бринзу, кукурудзяну крупу, копченості та сливи; «Причорноморський сет» — рибу, овочі, зелень, виноград і локальні вина. Такий формат підвищить туристичну привабливість ресторану та посилить його культурну унікальність.

Напрям удосконалення	**Зміст пропозиції**	**Очікуваний результат**
Сезонне меню	Запровадження весняного, літнього, осіннього та зимового оновлення меню	Підвищення інтересу гостей, оптимізація закупівель, оновлення асортименту
Регіональні сети	Створення сетів, присвячених окремим регіонам України	Посилення туристичної привабливості та культурної цінності меню
Оновлення дегустаційного сету	Додавання коротких сезонних і тематичних варіантів	Зростання середнього чека та стимулювання повторних візитів
Локальні продукти	Акцент на українських фермерських продуктах і зазначення їх походження	Підвищення автентичності та довіри споживачів
Оптимізація меню	Проведення аналізу прибутковості страв і перегляд малоефективних позицій	Підвищення рентабельності та контроль собівартості
Гастрономічний сторітелінг	Додавання коротких описів історії страв і регіонального походження	Посилення емоційної цінності ресторанного продукту

Таблиця 3.1 Запропоновані напрями вдосконалення асортиментної політики ресторану «Канапа»:

Інноваційні страви національної кухні доцільно впроваджувати поступово, з урахуванням концепції ресторану, технологічної складності,

собівартості та потенційного попиту. Інноваційність у цьому випадку не означає відмову від традиції, а передбачає її професійне переосмислення. Традиційні українські продукти — буряк, капуста, пшоно, гриби, качка, риба, мед, мак, вишня, яблука, сир, сметана, зелень, ферментовані овочі — можуть бути представлені у нових формах подачі, із застосуванням сучасних технологій приготування. Наприклад, борщ може бути поданий як дегустаційна страва з різними текстурами буряка, капусти, копченої груші та сметанного крему; вареники можуть отримати начинки з качкою, грибами або локальними сирами; традиційні десерти можуть бути переосмислені через поєднання меду, маку, вишні, горіхів і сучасних кондитерських технік.

Інноваційна страва	Концептуальна основа	Очікуваний ефект
Дегустаційний борщ у сучасній подачі	Переосмислення класичної української першої страви	Посилення впізнаваності української кухні та зацікавлення туристів
Вареники з качкою, грибами та ягідним соусом	Поєднання традиційного тіста з преміальною начинкою	Підвищення середнього чека та розвиток авторського меню
Поліська страва з риби, картоплі та ферментованих овочів	Регіональна інтерпретація кухні Полісся	Розширення регіональної представленості меню
Закарпатська позиція з бринзою та кукурудзяною крупою	Використання карпатських продуктів	Поглиблення гастрономічної різноманітності
Десерт «Мед, мак і вишня»	Осучаснення традиційних українських солодких смаків	Посилення десертної групи меню
Авторський напій на основі узвару	Модернізація традиційного українського напою	Розширення продажів безалкогольних напоїв
Сет ферментованих українських продуктів	Використання традицій квашення та соління	Формування унікальної закусочної пропозиції

Таблиця 3.2 Пропозиції щодо впровадження інноваційних страв національної кухні в меню ресторану «Канапа»

Економічна доцільність упровадження нових страв повинна оцінюватися за кількома критеріями: рівнем собівартості, технологічною складністю, стабільністю постачання сировини, потенціалом продажів,

відповідністю концепції ресторану та можливістю презентації страви персоналом. Для цього доцільно спочатку запускати нові позиції у форматі сезонної або обмеженої пропозиції, аналізувати попит, відгуки гостей, час приготування, маржинальність і лише після цього включати найуспішніші страви до основного меню. Такий підхід знижує ризики й дозволяє ресторану оновлювати асортимент без порушення виробничої стабільності.

Важливо також удосконалити саме меню як інструмент продажу. Доцільно переглянути структуру подачі інформації, виділити фірмові страви, додати короткі пояснення щодо регіонального походження окремих позицій, рекомендувати поєднання з напоями та активніше використовувати гастрономічний сторітелінг. Якщо гість розуміє історію страви, її зв’язок з українською традицією або особливість продукту, він сприймає її як більш цінну. Це позитивно впливає на готовність замовляти дорожчі позиції, дегустаційні сети й додаткові напої.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основними проблемами діяльності ресторану є високий рівень цін, залежність від туристичного потоку та посилення конкурентного тиску на ринку ресторанних послуг. Крім того, результати оцінки економічних показників та якості обслуговування свідчать про необхідність розширення цільової аудиторії та активізації маркетингової діяльності.

У зв'язку з цим доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ресторану, залучення нових споживачів та зміцнення ринкових позицій закладу.

Отже, удосконалення асортиментної політики ресторану «Канапа» має здійснюватися комплексно: через сезонне оновлення меню, впровадження регіональних сетів, розроблення інноваційних страв національної кухні, активніше використання локальних продуктів, оптимізацію рентабельності страв і посилення гастрономічного сторітелінгу.

3.2. Оптимізація організації обслуговування та підвищення якості сервісу

Проведений у другому розділі аналіз виробничо-технологічної діяльності, меню, цінової політики та конкурентного середовища ресторану «Канапа» дозволив виявити низку проблем, які можуть негативно впливати на подальший розвиток закладу. Зокрема, результати SWOT-аналізу показали, що до основних слабких сторін ресторану належать високий рівень цін, залежність від туристичного потоку та значний конкурентний тиск з боку інших закладів української кухні. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ресторану та зміцнення його ринкових позицій.

Першим напрямом удосконалення діяльності ресторану є розширення асортименту сезонних та авторських страв. Аналіз конкурентного середовища показав, що більшість закладів української кухні активно використовують сезонні пропозиції як інструмент залучення нових відвідувачів. Для ресторану «Канапа» доцільним є впровадження спеціальних сезонних меню, які будуть формуватися з урахуванням локальних продуктів та регіональних гастрономічних традицій України. Це дозволить урізноманітнити асортимент продукції, підвищити інтерес постійних клієнтів та створити додаткові конкурентні переваги.

Крім того, впровадження нових авторських страв сприятиме зміцненню іміджу ресторану як закладу сучасної української кухні. Унікальні гастрономічні пропозиції можуть стати додатковим фактором залучення туристів та гастрономічних поціновувачів, що позитивно вплине на обсяги реалізації продукції та загальні фінансові результати діяльності підприємства.

Другим напрямом удосконалення діяльності ресторану є активізація маркетингової діяльності та розвиток цифрових каналів просування. Проведений SWOT-аналіз виявив залежність ресторану від туристичного потоку, що створює певні ризики для стабільності його діяльності. З метою

зменшення впливу цього чинника доцільно посилити роботу із залучення місцевих мешканців та постійних клієнтів.

Для досягнення зазначеної мети ресторану рекомендується активніше використовувати соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook та TikTok. Особливу увагу слід приділити створенню якісного візуального контенту, демонстрації процесу приготування страв, висвітленню тематичних заходів та взаємодії з підписниками. Ефективним інструментом також може стати співпраця з гастрономічними блогерами та туристичними платформами.

Важливим заходом є впровадження програм лояльності для постійних гостей ресторану. Наявність бонусних програм, спеціальних пропозицій та системи накопичувальних знижок сприятиме збільшенню кількості повторних відвідувань та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Третім напрямом удосконалення діяльності ресторану є оптимізація цінової політики шляхом запровадження спеціальних пропозицій у періоди зниженого попиту. Результати проведеного аналізу показали, що високий рівень цін є одним із факторів, які можуть обмежувати коло потенційних споживачів. Водночас зниження цін на весь асортимент продукції є економічно недоцільним, оскільки може негативно вплинути на прибутковість підприємства та його позиціонування у преміальному сегменті.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження бізнес-ланчів у будні дні, спеціальних гастрономічних сетів, тематичних вечорів та акційних пропозицій для окремих категорій клієнтів. Такі заходи дозволять підвищити завантаженість закладу в години найменшої активності та залучити нових споживачів без зміни загальної концепції ресторану.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Виявлена проблема	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Високий рівень конкуренції	Розширення асортименту сезонних та авторських страв	Підвищення конкурентоспроможності та зацікавленості споживачів

Залежність від туристичного потоку	Активізація цифрового маркетингу та програм лояльності	Розширення цільової аудиторії та збільшення кількості постійних клієнтів
Високий рівень цін	Впровадження бізнес-ланчів та спеціальних пропозицій	Зростання відвідуваності та завантаженості ресторану

Таблиця 3.1 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності ресторану «Канапа»

Джерело: складено автором.

Для наочного відображення взаємозв'язку між виявленими проблемами та запропонованими заходами розроблено відповідну схему.



Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок проблем діяльності ресторану та заходів щодо їх усунення

Отже, запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків діяльності ресторану «Канапа» та використання його конкурентних переваг. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладу, зміцненню його ринкових позицій та збільшенню рівня задоволеності споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення діяльності закладу ресторанного господарства з національною кухнею на прикладі ресторану «Канапа», м. Київ. У процесі виконання роботи встановлено, що ресторанне господарство є важливою складовою сфери послуг, яка поєднує виробничу, комерційну, соціальну, культурну й туристичну функції. Особливе значення мають заклади з національною кухнею, оскільки вони не лише забезпечують харчування споживачів, а й репрезентують гастрономічну спадщину, популяризують національну культуру та формують позитивний імідж країни.

У першому розділі було розкрито сутність і специфіку функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею. Визначено, що ефективність їх роботи залежить від поєднання автентичності кулінарної концепції, якості страв, раціональної асортиментної політики, професійного сервісу, використання локальних продуктів і здатності адаптуватися до сучасних потреб споживачів. Також було розглянуто нормативно-правові засади діяльності ресторанних підприємств в Україні, зокрема вимоги щодо безпечності харчових продуктів, якості обслуговування, захисту прав споживачів, організації праці та дотримання стандартів ресторанного господарства.

У роботі обґрунтовано, що оцінювання ефективності ресторану має здійснюватися комплексно. Доцільно враховувати не лише економічні показники, такі як прибутковість, рентабельність, товарооборот, собівартість страв і середній чек, а й сервісні, маркетингові та організаційні критерії. Серед них важливими є рівень задоволеності гостей, якість обслуговування, конкурентоспроможність меню, репутація закладу, кількість повторних відвідувань, активність у цифровому середовищі та здатність ресторану формувати стабільну лояльність споживачів.

У другому розділі було проаналізовано діяльність ресторану «Канапа» як закладу нової української кухні. Встановлено, що ресторан має чітку гастрономічну концепцію, вигідне розташування в історичній частині Києва, виразну національну ідентичність, авторський підхід до подачі страв і значний потенціал для розвитку гастрономічного туризму. Сильними сторонами закладу є впізнаваність бренду, орієнтація на українську кулінарну спадщину, використання сучасних технологій приготування, естетика подачі та культурна цінність ресторанного продукту.

Водночас аналіз показав, що для підвищення ефективності діяльності ресторану «Канапа» необхідно посилити роботу з меню, ціновою політикою, сервісними стандартами, цифровою комунікацією та системою зворотного зв’язку. До потенційних проблем можна віднести високу собівартість окремих страв, залежність від туристичного потоку, потребу в постійному оновленні меню, необхідність додаткового навчання персоналу та посилення конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг Києва.

У третьому розділі було розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення діяльності ресторану «Канапа». Основними напрямами визначено оновлення асортиментної політики, впровадження інноваційних страв української національної кухні, активніше використання сезонних і локальних продуктів, розроблення дегустаційних сетів, удосконалення подачі страв і посилення інформаційної складової меню. Такі заходи сприятимуть підвищенню гастрономічної привабливості закладу, зростанню середнього чека та формуванню унікальної пропозиції для різних груп споживачів.

Окрему увагу доцільно приділити оптимізації організації обслуговування. Для цього ресторану варто вдосконалити внутрішні стандарти сервісу, покращити координацію між кухнею та залом, систематично навчати персонал, активніше аналізувати відгуки гостей і використовувати цифрові інструменти бронювання та комунікації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість обслуговування, зміцнити конкурентні позиції ресторану «Канапа», збільшити кількість

повторних відвідувань і забезпечити сталий розвиток закладу як сучасного ресторану української національної кухні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Порсюрова І., Ботін М. Аналіз адаптивності ресторанних підприємств до інноваційних викликів ринку. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-119
2. Архіпов В. В. Ресторанне господарство в сучасних умовах. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 280 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/arhipov1.htm
3. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. № 32. С. 6–14. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-01
4. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2024. Т. 7. № 1. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955
5. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К., Олійник О. Форсайт розвитку ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т. 6. № 1. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.1.2023.278468
6. Бураджиєва В. У пошуках нових смаків та форми української кухні. Їжа і культура. 2021. URL: https://yizhakultura.com/material/20210729_1507
7. Власова Н. О. та ін. Економіка ресторанного господарства : навч. посібник. 2-ге вид., стер. Харків : ХДУХТ, 2019. 389 с.
8. Вогулкіна Д., Мірзодаєва Т. М. Гастрономічні тренди нематеріальної культурної спадщини як туристичні ресурси України у міжнародному та національному контексті. Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. «Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс». Київ : КНУКіМ, 2022. С. 163–167. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/vogulkina.htm

9. Гавриліна Є. В. Особливості ресторанного маркетингу. Наукові записки Університету «КРОК». 2019. № 4. С. 77–86. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/havryliuk_0003.pdf
10. Гінда О. М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. № 4. С. 298–308. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/prokopjuk.htm
11. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 479 с.
12. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки». 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475
13. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 54–63. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/8.pdf
14. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. Київ : Держстандарт України, 1999. Зі змінами 2003 р. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ_3862-99
15. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. URL: https://dnaop.com/
16. Дуляба Н. І., Ільчишин С. М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства в індустрії туризму. Економіка та суспільство. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/108.pdf
17. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т. Є. Організація ресторанного господарства за кордоном. Київ : КНТЕУ, 2003. 200 с.
18. Плюта О. Збереження гастрономічної ідентичності в умовах російсько-української війни: постановка проблеми. Питання культурології. 2025. Вип. 45. С. 181–193. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325052

19. Інноваційний кейс «Ресторації Шпігеля»: регіональна кухня Поділля. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(8). С. 54–62. DOI: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/34
20. Лисюк Т. В. Інноваційні проєкти у розвитку готельно-ресторанних підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-17
21. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05
22. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 214–222.
23. Коваленко Л. Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229
24. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
25. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65
26. Кущ О., Сальна О. Ресторанне господарство України: сучасні тенденції розвитку. Полтава : ПУЕТ, 2021. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14988/3/
27. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2017. № 2(42). С. 271–275. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf

28. Лепкий М., Левчук О. Гастрономічний туризм як інструмент брендингу регіонів України. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2024. Т. 7. № 1. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024
29. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13
30. Максименко О. Р., Красножон С. В. Інноваційні технології у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць ХКТЕІ. Серія: Економічні науки. 2020. № 16. С. 123–131. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/072acf3f-78f3-4980-9846-7c194a513f8b
31. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
32. Мартинович Н., Салямон В., Ясенчук Х. Маркетинг подій у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи до формування стратегій просування. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-21
33. Миколаєнко Ю. Стратегії досягнення конкурентних переваг закладів на ринку послуг громадського харчування України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Стратегічне управління, маркетинг та логістика. 2025. Вип. 7(1). URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1-2025/strategiyi-dosyagnennya-konkurentnyh-perevag-zakladiv-na
34. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси : Університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517–520.
35. Неіленко С., Кудінова І., Олюніна С. Гастрономічний туризм як драйвер сталого розвитку регіонів: сучасні тренди, інновації та можливості для України. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-73

36. Немненко А. А. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі як фактор економічного зростання. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали Всеукр. конф. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/items/811dddda-c10e-4e41-81bc-7b0955398a35
37. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21
38. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18
39. Постова В. В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2023. № 49.
40. Прилепа Н. В. Молекулярна кухня як форма інноваційних технологій ресторанного господарства. Tourlib.net. 2021. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/prylepa2.htm
41. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. Індустрія туризму і гостинності в ЦСЄ. 2021. № 2. С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-2-5
42. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73.
43. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
44. Рябенька М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229

45. Рябенька М. О. Формування бренду закладів індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55.
46. Рябенька М. О., Мазуркевич І., Постова В. Розробка стратегій запобігання, зменшення та перерозподілу відходів у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2024. № 66.
47. Сереветна О. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Tourlib.net. 2020. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/serevetna.htm
48. Січка І. І. Управління якістю проектів у готельно-ресторанному бізнесі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та менеджмент. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-01
49. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 3. С. 56–64.
50. Смоліна О. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 195–202.
51. Сокирник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 165–171.
52. Стегней М., Нод О., Бергауер С., Кампов Н. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 26–29. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a4.pdf
53. Томаля Т. С. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Tourlib.net. 2018. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tomalya.htm
54. Харенко Д., Шикіна О., Новічкова Т. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93
55. Церклевич В., Діль А., Петришена К. Розвиток бренду ресторану в умовах війни: маркетингові дослідження, «local food», туристичні можливості.

Індустрія туризму і гостинності в ЦСЄ. 2024. Т. 2. № 1. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1670

56. Постова В. Цифрові стратегії персоналізації гостьового досвіду та формування лояльності в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-27
57. Черкес Р. Б., Косар Н. С., Бей Х. Р. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47
58. Шталь Т. В. та ін. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону. Tourlib.net. 2017. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shtal.htm
59. Ягтер Н. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності. Tourlib.net. 2019. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yahter.htm
60. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

ДОДАТКИ

Додаток А

Орієнтовна організаційна структура ресторану «Канапа»

Організаційна структура ресторану «Канапа» має функціонально-лінійний характер, оскільки передбачає підпорядкування основних структурних підрозділів керівництву закладу та розподіл функціональних обов’язків між адміністративним, виробничим, сервісним, закупівельним, фінансовим і маркетинговим напрямами діяльності.

Посада / структурний елемент	**Основні функції**
Власник / керівник закладу	Визначення стратегії розвитку ресторану, контроль фінансових результатів, ухвалення ключових управлінських рішень
Управляючий рестораном	Координація щоденної роботи закладу, контроль персоналу, організація сервісу, вирішення поточних питань
Адміністратор залу	Організація роботи залу, контроль бронювань, зустріч гостей, вирішення нестандартних ситуацій
Шеф-кухар	Розроблення меню, контроль технології приготування страв, управління кухонним персоналом, контроль якості продукції
Су-шеф	Допомога шеф-кухарю, контроль виробничих процесів, координація роботи кухарів під час зміни
Кухарі	Приготування страв відповідно до технологічних карт, дотримання стандартів якості та санітарних вимог
Офіціанти	Обслуговування гостей, презентація меню, приймання замовлень, рекомендація страв і напоїв
Бармен / сомельє	Приготування та подача напоїв, рекомендація винної карти, поєднання напоїв зі стравами
Закупівельник / комірник	Організація закупівель, приймання сировини, контроль складських запасів і строків придатності
Бухгалтер / фінансовий відповідальний	Облік доходів і витрат, калькулювання собівартості, фінансова звітність

Маркетолог / SMM-фахівець	Просування ресторану, робота із соціальними мережами, відгуками, акціями та подіями
Допоміжний персонал	Підтримання чистоти, миття посуду, санітарна обробка приміщень, технічна підтримка роботи ресторану

Додаток Б

Анкета для оцінювання якості обслуговування в ресторані «Канапа»

Шановний гостю! Просимо Вас оцінити якість обслуговування в ресторані «Канапа». Ваші відповіді допоможуть визначити сильні сторони сервісу та напрями його подальшого вдосконалення.

1. Як Ви оцінюєте загальне враження від відвідування ресторану?
   □ Відмінно
   □ Добре
   □ Задовільно
   □ Незадовільно
2. Як Ви оцінюєте швидкість обслуговування?
   □ Дуже швидко
   □ Достатньо швидко
   □ Повільно
   □ Дуже повільно
3. Чи був персонал ввічливим і уважним?
   □ Так, повністю
   □ Переважно так
   □ Частково
   □ Ні
4. Чи зміг офіціант пояснити склад страв і особливості меню?
   □ Так, детально
   □ Так, але коротко
   □ Частково
   □ Ні
5. Як Ви оцінюєте якість подачі страв?
   □ Висока
   □ Добра

□ Середня

□ Низька

6. Чи відповідає ціна страв їх якості та загальному рівню ресторану?

□ Повністю відповідає

□ Скоріше відповідає

□ Частково відповідає

□ Не відповідає

7. Як Ви оцінюєте атмосферу ресторану?

□ Дуже комфортна

□ Комфортна

□ Задовільна

□ Некомфортна

8. Чи хотіли б Ви відвідати ресторан «Канапа» повторно?

□ Так

□ Скоріше так

□ Скоріше ні

□ Ні

9. Що, на Вашу думку, варто покращити в роботі ресторану?

10. Ваші загальні побажання або коментарі: