

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка  
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА  
(підпис) (ім'я і прізвище)

«11» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Лариса ШАРАН  
(підпис) (ім'я і прізвище)

«11» лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Впровадження веганського меню в ресторані для посилення конкурентних переваг»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-2

Шпак Анна Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Нікітіна Тетяна Андріївна

(ім'я, прізвище, по батькові)

(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ

(ім'я і прізвище)

(підпис)

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

Здобувач

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа


(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

« 04 » грудня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шпак Анни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження веганського меню в ресторані для посилення конкурентних переваг»

керівник роботи Нікітіна Тетяна Андріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» грудня 2024 року № 991-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року







3. Вихідні дані до роботи впровадження веганського меню в ресторані для посилення конкурентних переваг в ресторані «Прага», м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Ресторанний бізнес у Голосіївському районі м. Києва: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Характеристика підприємства ТОВ ресторан «Прага»; Розділ 3 Впровадження веганського меню в ТОВ ресторан «Прага» для посилення конкурентних переваг на ринку; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

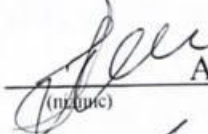
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітіна Т.А., доцент	 4.12.24 р.	 16.12.24 р.
Розділ 2	Нікітіна Т.А., доцент	 17.12.24 р.	 02.01.25 р.
Розділ 3	Нікітіна Т.А., доцент	 03.01.25 р.	 21.01.25 р.

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

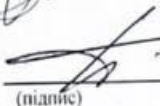
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	4.12-16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ РЕСТОРАН «ПРАГА»	17.12.2024-02.01.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ВЕГАНСЬКОГО МЕНЮ В ТОВ РЕСТОРАН «ПРАГА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ	03.01-21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	22.01-25.02.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.02.2025 р.	Виконано

Здобувач

  
(підпис) Анна ШПАК

Керівник роботи

  
(підпис) Тетяна НІКІТІНА

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

*Здобувача: Шпак Анни Юріївни*

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

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

**Тема роботи: «Впровадження веганського меню в ресторані для посилення конкурентних переваг»**

Керівник роботи: Нікітіна Тетяна Андріївна, к.е.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою \_\_\_\_\_

### **АНОТАЦІЯ**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впровадження веганського меню як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства на прикладі ресторану «Прага» (м. Київ, Голосіївський район).

У роботі проаналізовано сучасний стан ресторанного бізнесу Голосіївського району м. Києва, досліджено типологію та спеціалізацію закладів, простежено динаміку розвитку галузі протягом 2020-2024 років та виявлено ключові проблеми й виклики, що постають перед закладами ресторанного господарства району.

Здійснено комплексний аналіз діяльності ресторану «Прага», включаючи його юридичну структуру, особливості організації роботи персоналу та характеристику послуг. Проведено маркетингове дослідження попиту на веганські страви серед відвідувачів закладу.

На основі проведеного SWOT-аналізу розроблено концепцію веганського меню, представлено технологічні карти та схеми. Здійснено прогнозування впливу впровадження веганського меню на конкурентоспроможність ресторану та обґрунтовано економічну доцільність запропонованих змін.

**Ключові слова:** ресторанне господарство, веганське меню, конкурентоспроможність, ресторанный бізнес, Голосіївський район, маркетингові дослідження, технологічні карти, SWOT-аналіз.

## ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the implementation of a vegan menu as a tool for increasing the competitiveness of a restaurant establishment using the example of the restaurant «Praga» (Kyiv, Holosiivskyi district).

The work analyzes the current state of the restaurant business in the Holosiivskyi district of Kyiv, examines the typology and specialization of establishments, traces the dynamics of the industry's development during 2020-2024, and identifies key problems and challenges facing the restaurant establishments of the district.

A comprehensive analysis of the activities of the restaurant «Praga» was carried out, including its legal structure, features of the organization of personnel work, and characteristics of services. A marketing study of the demand for vegan dishes among visitors to the establishment was conducted.

Based on the SWOT analysis, the concept of a vegan menu was developed, technological maps and schemes were presented. The impact of the implementation of a vegan menu on the restaurant's competitiveness was forecasted and the economic feasibility of the proposed changes was substantiated.

**Key words:** restaurant industry, vegan menu, competitiveness, restaurant business, Holosiivskyi district, marketing research, technological maps, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ</b> .....	8
1.1.Сучасний стан, типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва.....	8
1.2.Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років.....	10
1.3.Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ РЕСТОРАН«ПРАГА»..</b>	18
2.1.Організаційно-правова форма та організаційна структура ресторану «ПРАГА». Персонал закладу.....	18
2.2.Основні та додаткові послуги ресторану «ПРАГА».....	22
2.3.Особливості організації харчування в ресторані «ПРАГА».....	24
2.4.Економічний аналіз діяльності ресторану «ПРАГА».....	25
2.5.Аналіз меню ресторану «ПРАГА».....	27
2.6. Аналіз попиту на веганські страви ресторану «Прага».....	29
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ВЕГАНСЬКОГО МЕНЮ В ТОВ РЕСТОРАН «ПРАГА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ</b> .....	31
3.1.Формування концепції веганського меню ресторану «ПРАГА».....	31
3.2.SWOT-аналіз впровадження веганського меню в ресторані«ПРАГА».....	33
3.3.Пропозиції технологічних карт та схем впроваджених веганських страв.....	34
3.4.Прогнозування впливу впровадження веганського меню на посилення конкурентних переваг ресторану «Прага» на ринку.....	36
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ</b> .....	41
<b>ДОДАТКИ</b> .....	44

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку ресторанного господарства України та зростаючої конкуренції на ринку послуг харчування, заклади ресторанного бізнесу постійно шукають нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. Одним із перспективних напрямків розвитку є впровадження веганського меню, що відповідає світовим трендам здорового харчування та зростаючому попиту на рослинну їжу.

За даними досліджень, кількість людей, які обирають веганський спосіб життя або прагнуть зменшити споживання продуктів тваринного походження, постійно зростає. В Україні цей тренд також набирає популярності, особливо серед молоді та мешканців великих міст. Проте, незважаючи на зростаючий попит, пропозиція якісних веганських страв у закладах ресторанного господарства залишається обмеженою, що створює потенційну нішу для розвитку бізнесу.

Впровадження веганського меню дозволяє закладам ресторанного господарства не лише розширити свою цільову аудиторію, але й підвищити конкурентоспроможність, покращити імідж та збільшити прибутковість. Крім того, такий крок відповідає сучасним тенденціям соціально відповідального бізнесу та екологічної свідомості.

Питання розвитку ресторанного господарства та підвищення конкурентоспроможності закладів харчування досліджували такі вітчизняні науковці, як П.О. Заремба, В.А. Антонова, О.В. Яшина, Г.Т. П'ятницька. Проблематику впровадження інновацій у ресторанному бізнесі розглядали М.П. Мальська, Н.В. Михайлова, В.В. Архіпов. Особливості веганського харчування та його вплив на здоров'я вивчали О.І. Черевко, В.М. Михайлов, Л.М. Крайнюк.

Метою кваліфікаційної роботи є впровадження веганського меню в ресторані для посилення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Голосіївському районі м. Києва;
- дослідити типологію та спеціалізацію закладів ресторанного господарства району;

- здійснити комплексний аналіз діяльності ресторану «Прага»;
- провести маркетингове дослідження попиту на веганські страви серед відвідувачів закладу;
- розробити концепцію веганського меню та відповідні технологічні карти;
- дослідити вплив впровадження веганського меню на конкурентоспроможність ресторану «Прага».

Об'єкт дослідження – ресторан «Прага», м. Київ.

Предмет дослідження – впровадження веганського меню як інструменту посилення конкурентних переваг ресторану.

## РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

### 1.1. Сучасний стан, типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва

Характеристика закладів ресторанного господарства Голосіївського району міста Києва представляє собою складну та багатогранну систему, що відображає сучасні тенденції розвитку харчової індустрії мегаполісу. Географічне розташування району, його особливості інфраструктури та соціально-економічні умови формують унікальне середовище для функціонування різноманітних закладів ресторанного господарства.

Спеціалізація закладів ресторанного господарства в Голосіївському районі характеризується значною диверсифікацією та орієнтацією на різні соціальні групи населення. Провідне місце займають заклади, що пропонують широкий спектр кулінарних напрямків та концепцій. Українська традиційна кухня представлена класичними ресторанами, які зберігають автентичні рецептури та технології приготування страв. Європейська кухня презентована закладами, що пропонують французькі, італійські, іспанські та інші кулінарні традиції.

Особливістю району є значна кількість закладів азіатської кухні, серед яких представлені китайські, японські, корейські та тайські ресторани. Такий широкий вибір пояснюється як культурною різноманітністю населення, так і зростаючим інтересом до екзотичних кулінарних традицій. Поряд з класичними ресторанами активно розвиваються заклади формату стріт-фуд, що надають можливість отримати швидке та доступне харчування.

**Таблиця 1.1 – Розподіл закладів ресторанного господарства за  
типами [складено автором]**

Тип кухні	Формат закладів	Цільова аудиторія	Приклад закладів
Українська традиційна	класичні ресторани	Місцеві жителі, туристи	«Козача Рада», «Куховари», «Корчма Тарас Бульба»
Європейська (французька, італійська, іспанська)	ресторани, кафе	Середній клас, бізнес-аудиторія	«Прага», «Il Molino», «Le Cosmopolite»

## Продовження таблиці 1.1

Азіатська (китайська, японська, корейська, тайська)	ресторани, фаст-фуди	Молодь, любителі екзотичної кухні	«Евразія», «Мураками», «Wok&Go»
Стріт-фуд	кіоски, фуд-корти	Студенти, працівники офісів	«StreetFoodHall», «ChickenHut», «BurgerClub»
Сімейні заклади	ресторани, кафе	Сім'ї з дітьми	«FamilyRestaurant», «PizzaPark», «LaPiazza»
Кав'ярні та кондитерські	кафе, пекарні	Різні вікові групи	«AromaKava», «Honey», «Львівські круасани»
Веганська/Вегетаріанська	ресторани, кафе	Прихильники здорового способу життя	«Green», «YourHealth», «VeganoHooligano»
Пивні ресторани	паби, бари	Молодь, любителі крафтового пива	«BeerHouse», «PorterPub», «BeerLoga»

Туристична інфраструктура Голосіївського району формується навколо декількох важливих соціальних та освітніх осередків. Наявність Національного авіаційного університету створює потужний студентський кластер, що суттєво впливає на розвиток закладів харчування. Поруч розташований Національний ботанічний сад імені Гольцового та Голосіївський природний парк забезпечують додаткову атракційність території для туристів та мешканців міста.

Еколого-географічні фактори відіграють значну роль у формуванні специфіки закладів ресторанного господарства. Помірний клімат з чіткою зміною сезонів створює передумови для диференційованої роботи підприємств харчування. Наявність лісових масивів та пересіченої місцевості дозволяє створювати унікальні заклади з панорамними терасами та літніми майданчиками.

Соціальна спрямованість закладів харчування є одним з ключових факторів їхньої успішності. У районі представлені заклади з різним ціновим сегментом: від демократичних закладів для студентської молоді до ресторанів середнього та преміального класу. Важливою тенденцією стає створення сімейних просторів, де можуть комфортно провести час відвідувачі різного віку.

Завантаженість закладів харчування має чітку сезонну динаміку. Найвища активність припадає на весняно-літній період, коли збільшується туристичний потік та кількість відвідувачів літніх майданчиків. Вихідні дні традиційно характеризуються підвищеним попитом, особливо в закладах сімейного формату.

Простежується пряма залежність від академічного календаря навчальних закладів, що розташовані в районі.

Серед проблемних точок функціонування закладів ресторанного господарства можна виділити декілька ключових аспектів. Висока конкуренція вимагає постійного вдосконалення та оновлення пропозицій. Сезонні коливання попиту створюють додаткові виклики для менеджменту підприємств. Необхідність постійного оновлення меню та адаптації до мінливих споживчих переваг потребує значних інтелектуальних та фінансових інвестицій.

Перспективні напрями розвитку закладів ресторанного господарства Голосіївського району пов'язані з впровадженням інноваційних концепцій харчування. Значного поширення набувають технології доставки та онлайн-замовлень, що дозволяють розширити цільову аудиторію. Створення унікальних авторських просторів стає важливим трендом для залучення гостей.

Розвиток категорій здорового харчування, впровадження сучасних технологій обслуговування та розширення екологічних та локальних продуктових пропозицій формують стратегічні напрямки трансформації ресторанного господарства району.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що заклади ресторанного господарства Голосіївського району являють собою динамічну, багатофункціональну систему, здатну адаптуватися до сучасних викликів та споживчих очікувань. Поєднання традиційних підходів з інноваційними рішеннями створює потужний потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення ресторанної індустрії в межах даної міської території.

## **1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2020-2024 років**

Динаміка розвитку ресторанного бізнесу в Голосіївському районі міста Києва протягом 2020-2024 років характеризується складними та неоднозначними процесами, зумовленими впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів.

Таблиця 1.2 – PEST-аналіз динаміки розвитку ресторанного бізнесу

Голосіївського району м.Києва (2020-2024рр.) [складено автором]

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>Карантинні обмеження 2020-2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повне закриття закладів під час локдаунів</li> <li>• Обмеження щодо кількості відвідувачів</li> <li>• Впровадження вимог до санітарної безпеки</li> </ul> <p>Воєнний стан з 2022 року:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комендантська година</li> <li>• Обмеження масових заходів</li> <li>• Зміни в регуляторній політиці</li> </ul> <p>Законодавчі зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення правил пожежної безпеки</li> <li>• Посилення вимог до харчової безпеки (НАССР)</li> <li>• Регулювання діяльності закладів в умовах воєнного стану</li> </ul>	<p>Фінансово-економічні показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляція та зростання цін на продукти</li> <li>• Коливання курсу валют</li> <li>• Зміна купівельної спроможності населення</li> </ul> <p>Ринкові тенденції:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання конкуренції</li> <li>• Розвиток служб доставки</li> <li>• Оптимізація витрат</li> </ul> <p>Інвестиційний клімат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення інвестицій у 2020-2021 роках</li> <li>• Часткове відновлення у 2022-2023</li> <li>• Адаптація бізнес-моделей під нові умови</li> </ul>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>Демографічні зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Міграція населення</li> <li>• Зміна структури споживачів</li> <li>• Поява нових соціальних груп</li> </ul> <p>Споживчі переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на здорове харчування</li> <li>• Популяризація веганства/вегетаріанства</li> <li>• Підвищення вимог до якості обслуговування</li> </ul> <p>Культурні тренди:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток культури харчування поза домом</li> <li>• Зростання популярності локальних продуктів</li> <li>• Підтримка українських виробників</li> </ul>	<p>Діджиталізація галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження систем онлайн-замовлень</li> <li>• Розвиток безконтактних платежів</li> <li>• Автоматизація процесів обслуговування</li> </ul> <p>Інноваційні рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QR-меню та електронні системи замовлень</li> <li>• CRM-системи ((CustomerRelationshipManagement) - це програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами) для управління клієнтською базою</li> <li>• Програми лояльності</li> </ul> <p>Технологічні тренди:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Енергоефективні технології</li> <li>• Екологічні рішення в упаковці</li> <li>• Оптимізація процесів приготування</li> </ul>

PEST-аналіз демонструє комплексний вплив зовнішніх факторів на розвиток ресторанного бізнесу в Голосіївському районі протягом 2020-2024 років

У 2020 році ресторанний бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами через пандемію коронавірусної хвороби. Карантинні обмеження призвели до значного скорочення діяльності традиційних закладів харчування. Більшість ресторанів та кафе були змушені перебудувати свою роботу, активно розвиваючи напрямок доставки та онлайн-замовлень.

Період 2020-2021 років став часом серйозних трансформацій для ресторанного господарства Голосіївського району. Заклади, які швидко адаптувалися до нових умов, змогли не лише зберегти свій бізнес, але й набути нового досвіду та клієнтської бази. Впровадження безконтактних-технологій, розширення меню доставки, створення спеціальних упаковок для самовивозу стали ключовими стратегіями виживання[4].

2021 рік позначився поступовою стабілізацією ринку ресторанних послуг. Після зняття жорстких карантинних обмежень почалося поступове відновлення діяльності закладів харчування. У Голосіївському районі з'явилося декілька нових ресторанних концепцій, орієнтованих на здорове харчування та локальні продукти.

Протягом 2022 року ресторанний бізнес зіткнувся з новими викликами, пов'язаними з повномасштабною війною в Україні. Економічна нестабільність, зменшення платоспроможного попиту населення, логістичні проблеми створили додаткові труднощі для закладів харчування. Однак багато підприємців продемонстрували неабияку стійкість та креативність в адаптації до нових реалій.

У 2023 році спостерігалася поступова стабілізація ресторанного ринку. Заклади харчування Голосіївського району почали активніше експериментувати з форматами, впроваджувати інноваційні технології обслуговування. Значного розвитку набули концепції мультикухонь, fusion-ресторанів, закладів з авторською кухнею.

Станом на 2024 рік ресторанний бізнес Голосіївського району демонструє тенденції до відновлення та якісного оновлення. Збільшується кількість закладів, орієнтованих на здорове харчування, веганські та вегетаріанські меню. Активно розвиваються заклади з використанням локальних продуктів, впроваджуються принципи стійкості підходу.

**Таблиця 1.2 – Ключові показники розвитку ресторанного бізнесу 2020-2024 рр.[на основі джерел 4,5]**

Рік	К-кість нових закладів, %	Рівень діджиталізації, %	Доля доставки, %	Середній чек, грн.
2020	-15	45	75	280
2021	5	60	65	320
2022	-10	75	55	380
2023	+8	85	45	450
2024	+12	95	40	520

За показником кількості нових закладів спостерігається така динаміка: 2020 рік показав значний спад (-15%), що було пов'язано з пандемією COVID-19.

У 2021 році відбулось невелике відновлення (+5%), але 2022 рік знову продемонстрував падіння (-10%), ймовірно через початок війни. 2023-2024 роки показують стабільне зростання (+8% та +12% відповідно), що свідчить про відновлення галузі.

Щодо рівня діджиталізації, можна побачити стабільне зростання з 45% у 2020 до 95% у 2024 році. Найбільший стрибок стався між 2020 та 2021 роками (+15%). Це вказує на активне впровадження цифрових технологій у галузі.

Частка доставки досягла піку в 2020 році (75%) через локдаун, після чого спостерігається поступове зниження до 40% у 2024 році. Це свідчить про повернення клієнтів до традиційного обслуговування в закладах.

Середній чек показує стабільне зростання протягом усього періоду: з 280 грн у 2020 році до 520 грн у 2024 році. Щорічне підвищення середнього чеку може бути пов'язане як з інфляцією, так і з загальним підвищенням якості послуг та збільшенням витрат на ведення бізнесу.

Загалом, дані свідчать про те, що ресторанний бізнес, попри складнощі 2020-2022 років, демонструє відновлення та адаптацію до нових умов ринку. Особливо помітним є тренд на діджиталізацію галузі, при цьому частка доставки знижується, що говорить про повернення до традиційних форматів обслуговування, але вже з використанням сучасних технологій.

Важливою тенденцією стало посилення діджиталізації ресторанного бізнесу. Впровадження електронних меню, систем онлайн-бронювання, розвиток мобільних додатків для замовлення їжі стали невід'ємною частиною стратегії успішних закладів.

Суттєво змінилися підходи до маркетингу та комунікацій. Соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент просування ресторанних концепцій. З'явилися заклади, які будують свою комунікаційну стратегію переважно через Instagram, TikTok та інші сучасні платформи.

Економічні виклики та інфляційні процеси змусили власників ресторанів шукати нові моделі ціноутворення. Спостерігається тренд на створення більш демократичних за ціною закладів з високою якістю обслуговування та їжі.

Важливою характеристикою розвитку ресторанного бізнесу в Голосіївському районі став посилений акцент на локальності. Дедалі більше закладів

співпрацюють з місцевими фермерами, використовують продукти від українських виробників, що підтримує не лише місцеву економіку, але й формує патріотичний запит споживачів.

Кадрове питання залишається одним з найскладніших викликів для ресторанного бізнесу. Через воєнні дії та еміграційні процеси відчувається суттєвий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує власників закладів інвестувати в навчання та утримання персоналу.

**Таблиця 1.3 – Трансформації в ресторанному бізнесі протягом 2020-2024 рр.[складено автором]**

Період	Основні виклики	Адаптаційні заходи	Результати
2020-2021рр.	- Пандемія COVID-19 - Карантинні обмеження - Падіння попиту	- Розвиток доставки - Безконтактні технології - Оптимізація меню	- Збереження бізнесу - Нові канали продажів - Діджиталізація
2022-2023 рр.	- Військова агресія - Економічна криза - Кадровий дефіцит	- Адаптація до умов війни - Оптимізація витрат - Нові формати роботи	- Стабілізація бізнесу - Інноваційні рішення - Локальні продукти
2024 р.	- Інфляційні процеси - Конкуренція - Зміна споживчих звичок	- Нові концепції - Здорове харчування - Digital-маркетинг	- Якісне оновлення - Стійкий розвиток - Нові тренди

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ресторанний бізнес Голосіївського району протягом 2020-2024 років пройшов складний шлях трансформацій, адаптацій та якісних змін. Незважаючи на серйозні виклики, галузь демонструє стійкість, здатність до інновацій та готовність змінюватися відповідно до потреб споживачів та економічних реалій.

### **1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва**

Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства Голосіївського району міста Києва являє собою комплексне дослідження факторів, що впливають на функціонування та розвиток закладів харчування в сучасних умовах.

Економічні виклики становлять першорядну групу проблем для ресторанного бізнесу в районі. Інфляційні процеси, що спостерігаються протягом останніх років, призводять до постійного зростання витрат на продукти харчування, комунальні послуги та утримання приміщень. Закупівельні ціни на продовольчі товари

демонструють стійку тенденцію до збільшення, що змушує власників закладів постійно переглядати цінову політику.

Проблема ціноутворення набуває особливої гостроти в умовах зниження платоспроможного попиту населення. Власники ресторанів опиняються перед складним вибором: або підвищувати ціни, ризикуючи втратити частину клієнтів, або зберігати попередній рівень цін, що призводить до зменшення рентабельності бізнесу. Додатковим викликом стає необхідність збереження якості страв при одночасній оптимізації витрат[5].

Логістичні проблеми залишаються однією з ключових складних для ресторанного господарства Голосіївського району. Порушення усталених ланцюгів постачання, спричинені воєнними діями та економічною нестабільністю, створюють значні труднощі для забезпечення закладів харчування необхідними продуктами. Особливо гостро це стосується імпортованих товарів та специфічних інгредієнтів.

Кадрове питання посідає важливе місце в системі викликів для ресторанного бізнесу. Дефіцит кваліфікованих працівників – кухарів, адміністраторів, офіціантів – став системною проблемою. Воєнні дії та еміграційні процеси призвели до суттєвого скорочення кількісного складу професійних працівників ресторанної сфери. Власники закладів змушені інвестувати значні кошти в навчання та перекваліфікацію персоналу.

Технологічні виклики пов'язані з необхідністю постійної діджиталізації ресторанного бізнесу. Впровадження сучасних технологій онлайн-замовлень, електронних меню, систем управління замовленнями вимагає значних фінансових та інтелектуальних інвестицій. Малі та середні заклади харчування часто не мають достатньо ресурсів для повноцінної технологічної модернізації.

Конкурентне середовище в Голосіївському районі характеризується надзвичайно високим рівнем насиченості ринку. Постійне відкриття нових закладів харчування призводить до загострення конкуренції. Заклади змушені постійно оновлювати концепції, впроваджувати унікальні пропозиції, шукати нові маркетингові стратегії для утримання клієнтської бази.

Маркетингові виклики набувають дедалі більшого значення. Традиційні канали просування поступаються місцем соціальним мережам та digital-інструментам. Власники ресторанів змушені опанувати нові комунікаційні стратегії, створювати унікальний контент, працювати над впізнаваністю бренду в онлайн-просторі.

Проблеми сезонності мають значний вплив на функціонування ресторанного господарства. Коливання попиту протягом року створюють додаткові фінансові навантаження. Особливо складними є осінньо-зимові періоди, коли кількість відвідувачів традиційно зменшується. Заклади змушені розробляти спеціальні антикризові стратегії для подолання сезонних розривів.

Законодавчі та регуляторні виклики додають додаткових складнощів ресторанному бізнесу. Постійні зміни в податковому законодавстві, посилення контролю з боку наглядових органів, необхідність дотримання санітарно-епідеміологічних норм вимагають від власників закладів харчування постійної уваги та адаптації.

Психологічні та соціальні фактори також впливають на розвиток ресторанного господарства. Зміна споживчої поведінки, поява нових трендів у харчуванні, посилення уваги до здорового способу життя змушують заклади харчування переглядати свої концепції та пропозиції.

Екологічні виклики стають дедалі більш актуальними. Впровадження принципів стійкості підходу, мінімізація харчових відходів, використання екологічно чистих матеріалів перетворюються на важливий напрямок розвитку сучасних ресторанних закладів.

Проблема якості харчування набуває стратегічного значення. Споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише смаковим якостям страв, але й їх корисності, походженню інгредієнтів, технологіям приготування. Заклади харчування змушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, впроваджувати інноваційні кулінарні технології.

Інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу в Голосіївському районі потребує суттєвої трансформації. Високі ризики, тривалий період окупності, складність прогнозування робить галузь менш привабливою для зовнішніх

інвесторів. Власники закладів змушені розраховувати переважно на власні кошти та кредитні ресурси.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ресторанне господарство Голосіївського району перебуває в стані перманентної трансформації. Здатність швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, утримувати баланс між якістю, ціною та сервісом стає ключовим фактором успіху в сучасних умовах. Подолання зазначених викликів вимагає комплексного підходу, креативності, постійного навчання та готовності до змін з боку власників та менеджменту ресторанних закладів.

**Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз ресторанного господарства Голосіївського району**

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <p>Розвинена інфраструктура району Висока концентрація студентської молоді Різноманітність форматів закладів Наявність сформованої культури харчування поза домом Досвідчені гравці ринку</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Висока конкуренція Сезонні коливання попиту Залежність від постачальників Обмежені паркувальні можливості Плинність кадрів</p>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <p>Розвиток діджитал-сервісів Зростання популярності здорового харчування Потенціал для створення унікальних концепцій Можливості колаборацій з іншими бізнесами Розвиток доставки</p>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <p>Економічна нестабільність Зміни споживчих переваг Посилення регуляторних вимог Зростання цін на сировину Поява нових конкурентів</p>

Незважаючи на наявні виклики, ресторанне господарство Голосіївського району демонструє значний потенціал для розвитку та зростання. Сильні сторони району, такі як розвинена інфраструктура та велика концентрація платоспроможної аудиторії, створюють міцну основу для подальшого розвитку.

Поточні слабкості можна розглядати як напрямки для вдосконалення, а наявні можливості значно перевищують потенційні загрози. Особливо перспективним є розвиток діджитал-напрямку та нових форматів обслуговування, що відповідає сучасним трендам ринку.

Досвід показує, що ресторанний бізнес району здатний швидко адаптуватися до змін та знаходити ефективні рішення для подолання викликів. Це створює оптимістичні перспективи для подальшого розвитку галузі.

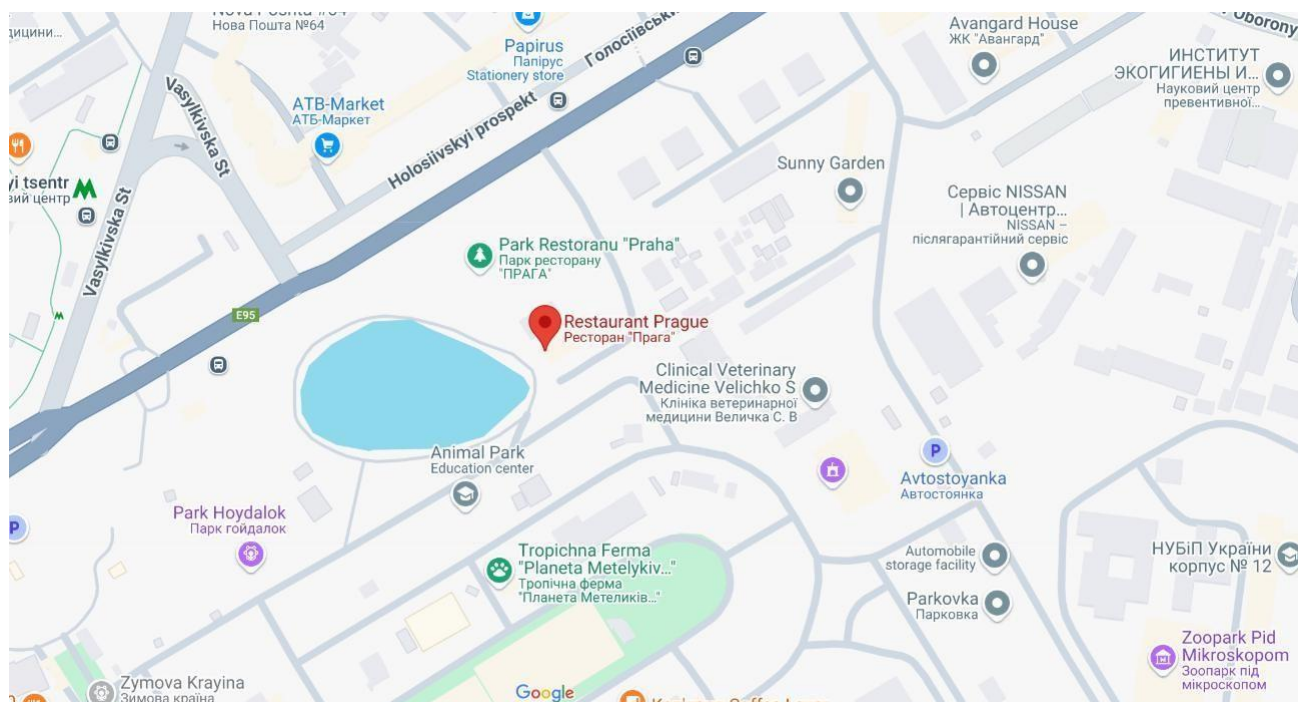
## РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ

### РЕСТОРАН «ПРАГА»

#### 2.1. Організаційно-правова форма та організаційна структура ресторану

##### «ПРАГА». Персонал закладу

В 10 хв їзди від центру Києва, можна опинитися в прекрасному місці, без метушні, наповненому красою і спокоєм. У цьому океані свіжості і простору, серед багаторічних дерев, на березі мальовничого озера, розташувався величний ресторан «Прага», рис.2.1.



**Рис.2.1 – Місце розташування ресторану «Прага»**

Масивні колони ресторану створюють відчуття захищеності і впевненості. В середині - безліч залів, що підходять під будь-який настрій. Затишна і, в той же час, простора веранда зігріває гостей, залишивши відчуття, обіду на лоні природи. Великий колонний зал другого поверху, який виконаний в аристократичному стилі, створює атмосферу вишуканості. Тут розташовані численні кімнати на різну кількість гостей та 2 балкони з прекрасним видом на озеро.

У літню пору увагу гостей, приверне тераса на воді, куди з усього міста з'їжджаються красиві люди насолодитися природою і смачною їжею.

Ресторан «Прага» пишається своєю історією і добрими традиціями. «Прага» десятиліттями залишається для киян улюбленим місцем для сімейних святкувань,

затишних застіль, романтичних побачень і ділових зустрічей. А для гостей Києва «Прага» - одна з визначних пам'яток міста, найстаріший ресторан в дивовижному парку.



**Рис.2.2 – Ресторан «Прага»**

Сучасна «Прага» вабить своєю атмосферою – спокійне плесо озера, лебеді, шовкова трава, м'які тони в інтер'єрі - справжній затишок заміського маєтку.

Зараз, тут працює одна з кращих ресторанних команд міста Києва - колектив, що став справжньою сім'єю та з любов'ю зберігає традиції і неймовірну атмосферу ресторану.

Класична європейська кухня, делікатеси, страви з печі, що чудово смакують на відкритому повітрі і звичайно ж дитяче меню. По вечорах тут грає жива музика, та щороку проходять знамениті Бал Квітів і Осіння Ярмарок - Традиційні свята для старих і нових друзів ресторану.

**Таблиця 2.1 – Характеристика ресторану «Прага»[6]**

Найменування	Характеристика
Юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю ресторан «Прага»
Назва підприємства	Прага
Організаційно-правова форма діяльності	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Місце розташування	03680, м. Київ, вул. Академіка Глушкова, 1
Юридична адреса	03680, м. Київ, вул. Академіка Глушкова, 1
Код ЄДРПОУ	37120202
Дата реєстрації	07.06.2010
Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

## Продовження таблиці 2.1

Тип закладу	Ресторан
Клас закладу	Вищий
Місткість, місць	120
Архітектурне та дизайнерське рішення	Модерн середини століття
Кулінарне спрямування	Європейська кухня
Режим роботи	10.00-22.00

В «Прагу» завжди приємно зазирнути і для цього не потрібен особливий привід. Невимушена атмосфера налаштовує на відмінний відпочинок, який залишає після себе ланцюжок приємних спогадів та відчуттів.

Організаційно-правова форма діяльності ресторану «Прага» - ТОВ - це господарське товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки в межах своїх вкладів до статутного капіталу[7].

Основні характеристики ТОВ [7]:

- засновники та учасники: можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Максимальна кількість учасників - 100 осіб. Товариство може бути створене однією особою, яка стає його єдиним учасником;
- статутний капітал: формується за рахунок вкладів учасників. Мінімальний розмір не встановлений законодавством. Вклади можуть бути у формі грошей, майна, майнових прав, цінних паперів, інших цінностей;
- управління: здійснюється через систему органів управління: загальні збори учасників (вищий орган), виконавчий орган (директор або дирекція), можливе створення наглядової ради;
- відповідальність: учасники несуть ризик збитків лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу. Саме товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном;
- установчі документи: основним документом є статут, який містить інформацію про найменування, органи управління, права та обов'язки учасників, порядок вступу та виходу з товариства, порядок розподілу прибутків та збитків.

В ресторані «Прага» впроваджена лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка забезпечує чітку координацію всіх процесів закладу.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління рестораном - це система організації роботи закладу, де поєднуються лінійне підпорядкування по вертикалі з функціональною спеціалізацією управління по горизонталі.



**Рис.2.3 – Організаційна структура ресторану**

«Прага» Загальна кількість персоналу складає 29 осіб[8].

На чолі ресторану стоїть генеральний директор, який здійснює стратегічне управління закладом та приймає ключові рішення щодо розвитку бізнесу. Йому безпосередньо підпорядковується виконавчий директор, який координує роботу трьох основних відділів: адміністративного, виробничого та обслуговуючого.

Адміністративний відділ включає:

- бухгалтера, який веде фінансовий облік та звітність;
- HR-менеджера, відповідального за підбір та управління персоналом;
- маркетолога, який займається просуванням ресторану та організацією спеціальних заходів.

Виробничий відділ очолює шеф-кухар, якому підпорядковується су-шеф. Під керівництвом су-шефа працюють:

- 4 кухарі гарячого цеху, які готують основні страви;
- 3 кухарі холодного цеху, відповідальні за холодні закуски та салати;
- 2 кондитери, які займаються виготовленням десертів та випічки;
- 3 працівники допоміжного персоналу кухні, що забезпечують підготовку продуктів та підтримку чистоти.

Обслуговуючий відділ координується старшим адміністратором, у підпорядкуванні якого знаходяться:

- 2 адміністратори зали, які керують процесом обслуговування гостей;
- 6 офіціантів, що забезпечують безпосереднє обслуговування відвідувачів;
- 2 бармени, відповідальні за приготування напоїв;
- 1 хостес, який зустрічає гостей та координує їх розміщення.

Така організаційна структура забезпечує ефективне управління рестораном вищого класу, дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування та якості страв. Чітке розмежування обов'язків та повноважень між відділами та працівниками сприяє злагодженій роботі всього колективу та створенню атмосфери гостинності, якою славиться ресторан «Прага».

## **2.2. Основні та додаткові послуги ресторану «ПРАГА»**

Ресторан «Прага» є визначним закладом ресторанного господарства, який пропонує своїм відвідувачам винятковий рівень сервісу та широкий спектр послуг. Розташований у мальовничому місці з панорамним видом на водойму, ресторан створює неповторну атмосферу для своїх гостей, поєднуючи вишуканий інтер'єр, першокласне обслуговування та багате меню європейської кухні.

Основою концепції ресторану є забезпечення найвищої якості обслуговування та створення особливої атмосфери для кожного гостя. Просторий основний зал ресторану оформлений у класичному європейському стилі з елементами сучасного дизайну, що створює елегантне та комфортне середовище для відвідувачів. Особливою гордістю закладу є простора тераса, розташована над водою, яка відкриває чудовий краєвид та є улюбленим місцем гостей у теплу пору року.

Кулінарна концепція ресторану базується на традиціях європейської кухні з акцентом на авторське виконання класичних страв. Шеф-кухар закладу, який має багаторічний досвід роботи в престижних ресторанах Європи, розробив унікальне меню, що включає як традиційні страви, так і власні гастрономічні шедеври. Особливістю закладу є наявність спеціальної печі, в якій готуються ексклюзивні страви, що мають неповторний смак та аромат.

Винна карта ресторану «Прага» заслуговує окремої уваги, адже вона містить ретельно підбрану колекцію вин з різних регіонів світу. Професійні сомельє завжди готові допомогти гостям з вибором вина, яке найкраще підкреслить смак обраних страв та відповідатиме особистим уподобанням. Окрім вин, бар ресторану пропонує широкий вибір крафтових коктейлів, преміальних спиртних напоїв та безалкогольних напоїв.

Особлива увага в ресторані приділяється організації урочистих подій та святкувань. Команда професійних організаторів допомагає клієнтам спланувати та провести будь-який захід на найвищому рівні. Весілля в ресторані «Прага» стають особливо запам'ятовуваними завдяки можливості проведення церемонії на відкритій терасі, професійному оформленню простору та індивідуально розробленому святковому меню.

Для корпоративних клієнтів ресторан пропонує особливі умови організації заходів, включаючи можливість повного або часткового закриття закладу, розробку спеціального меню, організацію розважальної програми та технічного забезпечення. Професійний координатор супроводжує підготовку та проведення заходу, забезпечуючи безперебійність всіх процесів та вирішення будь-яких питань, що можуть виникнути.

Традиційні заходи ресторану, такі як Бал Квітів та Осінній Ярмарок, стали справжніми культурними подіями міста, збираючи сотні гостей та створюючи незабутню атмосферу свята. Під час цих заходів ресторан трансформується відповідно до тематики, пропонує спеціальне сезонне меню та особливу розважальну програму.

Для забезпечення комфорту гостей ресторан надає ряд додаткових послуг, серед яких послуги професійного флориста, який створює неповторні квіткові композиції для оформлення столів та простору закладу. Можливість організації професійної фото- та відеозйомки дозволяє зберегти пам'ять про важливі події, що відбуваються в ресторані.

Окремої уваги заслуговує система обслуговування гостей. Всі офіціанти ресторану проходять спеціальну підготовку та регулярні тренінги для підтримання найвищого рівня сервісу. Сервірування столів здійснюється з використанням

преміального посуду та столових приборів, а подача страв відповідає найвищим стандартам ресторанного обслуговування.

Для зручності гостей в ресторані діє система попереднього бронювання столиків, яка дозволяє заздалегідь спланувати відвідування закладу та гарантовано отримати місце у бажаний час. Особлива увага приділяється організації паркування - ресторан має власну парковку з послугами паркувальника, що значно спрощує прибуття гостей до закладу.

Ресторан «Прага» також пропонує послуги трансферу для своїх гостей, що особливо актуально при організації великих заходів або для іногородніх відвідувачів. Професійні водії та комфортабельні автомобілі забезпечують безпечно та комфортно транспортування гостей до ресторану та у зворотному напрямку.

Заклад постійно працює над розширенням спектру послуг та підвищенням якості обслуговування. Регулярно проводяться опитування відвідувачів щодо їхніх вражень та побажань, на основі яких вносяться удосконалення в роботу закладу. Команда ресторану прагне створити для кожного гостя особливу атмосферу та забезпечити незабутні враження від відвідування, що робить ресторан «Прага» одним з найпопулярніших закладів міста для проведення як повсякденних зустрічей, так і особливих подій.

### **2.3. Особливості організації харчування в ресторані «ПРАГА»**

Організація харчування в ресторані «Прага» базується на високих стандартах європейського сервісу та багаторічних традиціях закладу. Ресторан працює щодня з 10:00 до 22:00, пропонуючи гостям сніданки, обіди та вечері.

Кухня ресторану спеціалізується на стравах європейської кухні, особливу увагу приділяючи якості інгредієнтів та технології приготування. Меню складається з урахуванням сезонності продуктів та включає широкий вибір закусок, основних страв, десертів та напоїв. Особливою популярністю користуються страви, приготовані в печі, які надають їжі особливого смаку та аромату.

В ресторані функціонують гарячий та холодний цехи, кондитерський цех, що дозволяє забезпечувати повний цикл приготування страв. Шеф-кухар регулярно оновлює меню, враховуючи побажання гостей та сучасні гастрономічні тенденції.

Для маленьких відвідувачів розроблено спеціальне дитяче меню з урахуванням особливостей дитячого харчування.

Процес обслуговування починається з зустрічі гостей хостес, який проводить їх до столика. Офіціанти надають меню та допомагають з вибором страв, надаючи професійні рекомендації щодо гастрономічних поєднань. При подачі страв дотримуються всі норми етикету та температурні режими.

Ресторан пропонує різні формати харчування: індивідуальне обслуговування в основному залі, обслуговування на літній терасі з видом на озеро, банкетне обслуговування для урочистих подій. Для корпоративних клієнтів доступна організація бізнес-ланчів та кава-брейків.

Особлива увага приділяється сервіруванню столів, яке здійснюється відповідно до класу ресторану з використанням високоякісного посуду та столових приборів. Винна карта закладу включає широкий вибір вин та інших напоїв, а професійний сомельє допомагає гостям з вибором напоїв, які найкраще доповнять обрані страви.

Ресторан також забезпечує можливість адаптації меню під індивідуальні дієтичні потреби гостей, включаючи вегетаріанські опції та страви для людей з особливими харчовими потребами. При організації банкетів та урочистих подій меню складається індивідуально з урахуванням побажань замовника.

Контроль якості здійснюється на всіх етапах: від закупівлі продуктів до подачі готових страв. Всі продукти зберігаються з дотриманням необхідних температурних режимів та санітарних норм. Регулярно проводиться перевірка якості страв шеф-кухарем та контроль обслуговування адміністраторами залу.

Таким чином, організація харчування в ресторані «Прага» спрямована на забезпечення високої якості страв та обслуговування, створення комфортної атмосфери для гостей та підтримання репутації одного з найкращих ресторанів міста Києва.

#### **2.4. Економічний аналіз діяльності ресторану «ПРАГА»**

Економічний аналіз діяльності ресторану «Прага» охоплює декілька ключових аспектів функціонування закладу, рис.2.4 та табл.2.2.

## Фінансова аналітика

Основні показники (за 2023 рік):

Доходи: <b>34 076 тис грн</b> ^ 97.87%	Чистий прибуток: <b>-738 тис грн</b> ^ 87.72%	Активи: <b>7 507 тис грн</b> ^ 38.79%
---	--	--

Фінансова звітність доступна за: 2023 рік 2022 рік 2020 рік

### Історичні показники:

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	-	39	29	-
Дохід (тис грн)	36 356	41 890	17 222	34 076	-
Чистий прибуток (тис грн)	-2 807	-1 680	-6 014	-738	-
Активи (тис грн)	7 707	7 208	5 409	7 507	-
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	370	248	68	519	-

**Рис.2.4 – Фінансова аналітика ресторану «Прага» [8]**

Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану представлено в табл.2.2.

**Таблиця 2.2 – Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Прага»[складено автором за фінансовою звітністю представленою у додатку**

**А]**

Показники	Попередній період 2022 рік	Звітний період 2023 рік	Питома вага, %			
			Абсолютне відхилення (+/-)	За попередній період 2022	За звітний період 2023	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	17221,9	34076,4	16854,5	100	100	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5648,8	11608,2	5959,4	32,8	34,06	1,26
Інші операційні витрати, тис. грн.	17587,5	23206,6	5619,1	102,1	68,1	-34
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-6014,4	-738,4	5276	34,9	2,16	- 32,74
Чистий збиток, тис. грн.	-6014,4	-738,4	5276	34,9	2,16	- 32,74

Провівши аналіз фінансових показників підприємства за 2022-2023 роки, можемо відзначити наступні зміни та тенденції:

- чистий дохід зріс на 16854,5 тис. грн (майже вдвічі), що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації;
- собівартість продукції збільшилась на 5959,4 тис. грн (темп росту 34,06%), що майже пропорційно зростанню доходу;
- інші операційні витрати зросли на 5619,1 тис. грн (темп росту 68,1%), що перевищує темп зростання доходу;
- фінансовий результат змінився кардинально: від від'ємного результату (-6014,4 тис. грн) до позитивного (5276 тис. грн), що демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства;
- чистий прибуток також змінився з чистого збитку на чистий прибуток у сумі 5276 тис. грн, що вказує на ефективні антикризові заходи або суттєві зміни в господарській діяльності.

Підприємство пододало збитковість і вийшло на позитивний фінансовий результат, суттєво наростивши обсяги реалізації при контрольованому зростанні витрат.

## **2.5. Аналіз меню ресторану «ПРАГА»**

Ресторан «Прага» розташований у центрі міста та має площу 500 м<sup>2</sup>. Загальна потужність закладу становить 120 посадкових місць. Середня кількість відвідувачів за день складає 80-100 осіб. Заклад працює щоденно з 10:00 до 22:00 години.

Меню ресторану включає понад 120 найменувань страв, розподілених за такими категоріями[10]:

- Холодні закуски представлені стравами високої кухні з використанням преміальних інгредієнтів. Особлива увага приділяється морепродуктам та рибі високої якості. Наявність у меню тар-тарів з норвезького лосося, тунця та краба свідчить про орієнтацію на гурманів та поціновувачів вишуканої кухні. Використання екзотичних інгредієнтів, таких як манго та авокадо, а також спеціальних соусів (Юзу-Понзу) демонструє сучасний підхід до створення страв та слідування світовим гастрономічним трендам.

- Перші страви представляють собою вдале поєднання української традиційної кухні (борщ з пампушками) та інтернаціональних страв (бульйон з тортеліні, крем-суп з гарбуза). Важливим аспектом є використання власних бульйонів, що підкреслює якість приготування та увагу до деталей. Різноманітність перших страв дозволяє задовольнити смаки різних категорій відвідувачів.
- Основні страви демонструють високий рівень кулінарної майстерності та використання якісних інгредієнтів. Меню включає як м'ясні, так і рибні страви, що забезпечує широкий вибір для гостей. Використання новозеландського ягняти та делікатесних видів риби (сібас, тюрбо) свідчить про преміальний сегмент закладу. Наявність авторських інтерпретацій традиційних страв (деруни з лососем) показує креативний підхід до формування меню.
- Гарнірна група страв відрізняється свіжістю та оперативністю приготування. Меню включає як класичні гарніри (картопля відварна з зеленню), так і сучасні варіанти (бататфрі). Особлива увага приділяється свіжості та якості подачі, що підтверджується приготуванням гарнірів безпосередньо перед подачею.
- Десертна карта поєднує класичні та авторські солодощі. Наявність фірмового празького торта підкреслює концепцію закладу та його зв'язок з чеською кухнею. Креативні назви десертів («не київський не торт») та сучасні інтерпретації класичних солодощів демонструють творчий підхід до створення десертного меню.
- Карта напоїв є різноманітною та збалансованою, включаючи як безалкогольні напої власного приготування (компоти, морси), так і алкогольні напої, включаючи авторські коктейлі та фірмові настоянки. Це свідчить про комплексний підхід до формування меню та увагу до всіх аспектів обслуговування.

Меню ресторану «Прага» чітко відображає високий рівень закладу та його орієнтацію на гостей, які цінують якісну кухню та преміальний сервіс. Концепція меню побудована на поєднанні класичних традицій та сучасних кулінарних тенденцій, що дозволяє задовольнити смаки різних категорій відвідувачів.

Використання високоякісних та преміальних інгредієнтів, складних технік приготування та авторських рецептур свідчить про високий професійний рівень кухні. Особлива увага приділяється деталям: власні бульйони, свіжість гарнірів, авторські соуси та настоянки.

## 2.6 Аналіз попиту на веганські страви ресторану «Прага»

Аналізуючи веганські страви у ресторані «Прага» було виявлено зростаючий інтерес відвідувачів до рослинної їжі. Дане явище відображає загальносвітову тенденцію збільшення популярності веганського харчування та здорового способу життя.

На даний момент веганський сегмент меню ресторану представлений обмеженим асортиментом, що включає переважно салати та гарніри. Серед наявних веганських позицій найбільшою популярністю користуються овочі гриль, мікс-салати та сезонні овочеві страви. Проте, аналіз відгуків гостей вказує на потребу розширення веганського меню.

**Таблиця 2.3 – Веганські страви ресторану «Прага»[10]**

Назва страви	Вартість, грн.
Зелений салат з аспарагусом, авокадо та соусом з каперсами	540
Овочі гриль	320
Картопля відварна з зеленню	200
Картопляне пюре	180
Картопля запечена	180
Картопля Фрі	200
Картопля БататФрі	315
Спаржа бланшована	655
Шпинат бланшований	580

Спостереження за поведінкою відвідувачів показують, що близько 15-20% гостей цікавляться наявністю веганських опцій. Особливо це стосується молоді аудиторії віком 25-35 років, яка становить значну частку клієнтів ресторану. Також помітний підвищений інтерес до веганських страв у обідній час, коли відвідувачі шукають легкі та корисні варіанти харчування.

Дослідження конкурентного середовища показує, що більшість ресторанів преміум-сегменту вже включили до своїх меню розширений асортимент веганських страв. Це створює додаткову конкурентну перевагу та дозволяє залучити нову аудиторію.

Аналіз сезонності демонструє підвищений попит на веганські страви у весняно-літній період, коли відвідувачі віддають перевагу легшій їжі. У цей період спостерігається зростання запитів на холодні веганські супи, салати та десерти.

На основі проведеного аналізу можна рекомендувати:

- розширити асортимент веганських страв у всіх категоріях меню;
- розробити спеціальні веганські сеті та комбо-пропозиції;
- включити веганські десерти та напої;
- створити окремий розділ веганського меню;
- запровадити сезонні веганські пропозиції;
- додати веганські опції до бізнес-ланчів.

Прогнозується, що розширення веганського меню може збільшити потік відвідувачів на 10-15% та підвищити загальну привабливість закладу для різних категорій гостей.

Додатковою перевагою розвитку веганського напрямку може стати оптимізація собівартості страв, оскільки рослинні інгредієнти зазвичай мають нижчу вартість порівняно з м'ясними та рибними.

Таким чином, розвиток веганського напрямку в меню ресторану «Прага» є перспективним та економічно обґрунтованим рішенням, що відповідає сучасним тенденціям ринку та запитам споживачів.

Дослідивши попит на веганські страви ресторану «Прага» ми виявили певну нестачу, брак відповідних страв, тому у Розділі 3 ми зробимо пропозиції що до впровадження веганського меню в ТОВ ресторану «Прага» для посилення конкурентних переваг на ринку.

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ВЕГАНСЬКОГО МЕНЮ В ТОВ РЕСТОРАН «ПРАГА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ

### 3.1. Формування концепції веганського меню ресторану «ПРАГА»

Веганське меню має відображати преміальний статус закладу, поєднуючи вишукані інгредієнти з інноваційними техніками приготування. Меню повинно бути інтегровано в існуючу структуру закладу, зберігаючи високі стандарти якості та подачі.

Структура меню має включати, табл.3.1.

**Таблиця 3.1 – Структура меню**

Найменування	Характеристика
Холодні закуски	Використання сезонних локальних овочів у поєднанні з екзотичними інгредієнтами Акцент на складні текстури та техніки (маринування, ферментація) Авторські соуси на рослинній основі
Перші страви	Сезонні крем-супи з овочів Холодні супи для літнього меню Класичні супи в веганській інтерпретації Використання власних овочевих бульйонів
Другі страви	Страви з локальних сезонних овочів Використання різноманітних бобових та злаків Складні текстурні комбінації Авторські соуси та заправки Страви з грибів преміальних сортів
Гарніри	Розширення існуючої лінійки овочевих гарнірів Додавання складних круп'яних гарнірів Сезонні овочеві пюре Різноманітні способи термічної обробки овочів
Десерти	Авторські веганські десерти з використанням натуральних підсолоджувачів Сезонні фруктові десерти Веганські варіації класичних десертів Використання горіхів та сухофруктів преміального класу
Напої	Розширення лінійки свіжовичавлених соків Авторські смузі Рослинні чаї та напої Веганські коктейлі

Особливості реалізації:

- сезонне оновлення меню відповідно до доступності інгредієнтів;
- використання локальних продуктів у поєднанні з екзотичними інгредієнтами;
- створення спеціального веганського бізнес-ланчу;

- окрема сторінка в меню з чітким позначенням веганських страв;
- професійна презентація страв на рівні з основним меню.

Запропонована концепція дозволить:

- залучити нову аудиторію (особливо молодь 25-35 років);
- підвищити конкурентоспроможність закладу;
- збільшити потік відвідувачів;
- оптимізувати собівартість меню;
- відповідати сучасним гастрономічним трендам.

Ця концепція враховує преміальний статус ресторану «Прага» та забезпечить органічне включення веганських опцій у існуюче меню закладу, зберігаючи високі стандарти якості та обслуговування.

**Таблиця 3.2 – Веганське меню ресторану «Прага»**

Назва страви	Вихід, г/ мл	Вартість, грн.
<b>Холодні страви і закуски</b>		
Тартар з манго та авокадо з трюфельним соусом і мікрозеленню	125	520
Карпачо з печених буряків з кедровими горіхами та бальзамічним кремом	150	480
Салат з кіноа, запечених овочів та соусом із каперсів	175	495
Хумус з в'яленими томатами та грінками із бездріжджового хліба	150	390
Вітамінний салат з кейлу з авокадо та гарбузовим насінням	175	460
<b>Перші страви</b>		
Крем-суп із гарбуза з кокосовими вершками та насінням чіа	250	380
Томатний гаспачо з базиліковим маслом	250	350
Суп-пюре з лісових грибів з трюфельною олією	250	420
Овочевий буль'он з локальними травами та кіноа	250	340
<b>Другі страви</b>		
Різото з білими грибами та спаржею	175	585
Баклажани під соусом місо з кунжутом	180	520
Печена цвітна капуста з трюфельним соусом та мигдалевими пластівцями	200	490
Портобелло гриль з пюре із батату та пармезаном з кеш'ю	175	560
Рататуй з прованськими травами	180	470
<b>Гарніри</b>		
Спаржа бланшована з цитрусовим соусом	150	655
Бататфрі з трюфельним айолі	155	315
Шпинат бланшований з часником	165	580
Овочі гриль з соусом песто	170	320
Кіноа з овочами та зеленню	150	280
<b>Солодкі страви</b>		
Шоколадний мус з авокадо та малиновим кулі	110	390
Чіа пудинг з манго та маракуєю	120	360
Сирник із кеш'ю з ягідним соусом	110/15	420
Веганський празький торт з горіховим кремом	120	450

## Продовження таблиці 3.2

Морозиво власного виробництва з кокосового молока	50	120
<b>Напої</b>		
Смузі «Зелений детокс» (шпинат, яблуко, селера, імбир)	250	220
Фреш апельсиново-морквяний	200	200
Матча лате на мигдальному молоці	210	180
Смузі «Тропічний» (манго, маракуя, кокосове молоко)	250	240
Трав'яний чай з локальних трав	250	180

Усі страви готуватимуться виключно з рослинних інгредієнтів преміальної якості. При приготуванні використовуватимуться сезонні локальні продукти та органічні спеції. Можлива адаптація страв під індивідуальні дієтичні вимоги.

### 3.2. SWOT-аналіз впровадження веганського меню в ресторані «ПРАГА»

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на впровадження веганського меню, табл.3.3.

**Таблиця 3.3 -SWOT-аналіз впровадження веганського меню в ресторані «ПРАГА»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітність веганського меню з понад 25 позицій (закуси, основні страви, десерти)</li> <li>- використання преміальних та екзотичних інгредієнтів (авокадо, манго)</li> <li>- збалансована цінова політика, що відповідає статусу закладу</li> <li>- авторські рецептури та унікальні комбінації інгредієнтів</li> <li>- сезонність та локальність використовуваних продуктів</li> <li>- професійна подача та презентація страв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість окремих позицій меню (спаржа - 655 грн, шпинат - 580 грн)</li> <li>- складність забезпечення постійної наявності всіх інгредієнтів</li> <li>- обмежений вибір веганських соусів та заправок</li> <li>- відсутність веганських аналогів популярних традиційних страв</li> <li>- залежність від сезонності деяких інгредієнтів</li> <li>- обмежений вибір веганських напоїв</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження сезонних спеціальних пропозицій</li> <li>- розробка веганського дегустаційного сету</li> <li>- створення веганського банкетного меню</li> <li>- організація майстер-класів з приготування веганських страв</li> <li>- розвиток доставки веганських страв</li> <li>- колаборації з локальними виробниками веганських продуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонні коливання цін на інгредієнти</li> <li>- конкуренція з боку спеціалізованих веганських закладів</li> <li>- ризик надлишкових залишків швидкопсувних продуктів</li> <li>- можливе зниження якості при високому попиті</li> <li>- складність підтримки стабільної якості веганських десертів</li> <li>- залежність від постачальників специфічних інгредієнтів</li> </ul>

Заклад має потужну базу сильних сторін, зокрема широкий асортимент веганських страв та використання преміальних інгредієнтів, що створює міцну

основу для розвитку цього напрямку. Професійна подача та авторські рецептури додають унікальності пропозиції та підвищують її конкурентоспроможність.

Проте виявлені слабкі сторони, такі як висока вартість окремих позицій та складнощі із забезпеченням постійної наявності інгредієнтів, потребують уваги менеджменту. Особливо важливим є розширення асортименту веганських соусів та розробка веганських версій традиційних страв для залучення ширшої аудиторії.

Наявні можливості, зокрема впровадження сезонних пропозицій та розвиток доставки, можуть допомогти нівелювати виявлені слабкі сторони та зміцнити позиції закладу на ринку. Особливо перспективним виглядає напрямок колаборацій з локальними виробниками веганських продуктів.

Для мінімізації загроз, пов'язаних з сезонними коливаннями цін та конкуренцією, рекомендується:

- розробити систему планування закупівель з урахуванням сезонності;
- впровадити спеціальні пропозиції для періодів низького попиту;
- створити програму контролю якості веганських страв;
- розширити базу постачальників специфічних інгредієнтів.

Загалом, впровадження веганського меню має хороші перспективи за умови грамотного управління виявленими ризиками та максимального використання наявних можливостей для розвитку.

### **3.3. Пропозиції технологічних карт та схем впроваджених веганських страв**

Для розроблення технологічних карт та схем було обрано три страви з нового веганського меню: тар-тар з манго та авокадо, ризотто з білими грибами та шоколадний мус з авокадо.

Технологічні карти та схеми зазначені в додатку Б, В, Г.

Кожна з трьох інноваційних страв має унікальну концепцію та поєднує витончені смакові характеристики з корисними інгредієнтами.

Тар-тар з манго та авокадо - витончена закуска, що представляє собою елегантне поєднання тропічних фруктів. Стиглі плоди манго та авокадо подрібнюються дрібними кубиками, змішуються з подрібненою свіжою м'ятою, загострюються лимонним соком та оливковою олією. Страва має яскраво

виражений свіжий смак, приємну кремову текстуру та легку кислинку, що робить її чудовою альтернативою класичному м'ясному тар-тару. Додавання спеції чилі або часнику може посилити гостроту та додати страві характеру.

Різотто з білими грибами репрезентує класичну італійську страву в унікальній веганській інтерпретації. Використання спеціально підготовленого рослинного бульйону, вершкового рослинного масла та поєднання декількох видів білих грибів (білий гриб, лисичка, печериця) створює надзвичайно насичений смак. Повільне доведення рису до кремової консистенції, поступове введення грибного бульйону та додавання трюфельної олії надасть страві розкішного аромату та вишуканості. Страва буде особливо популярною серед гурманів, які цінують класичні смаки та водночас дотримуються рослинної дієти.

Шоколадний мус з авокадо - десерт, що вражає своєю неочікуваною текстурою та смаком. Стигле авокадо слугує натуральним загусником та додає страві кремової консистенції, а какао-порошок та темний шоколад без молока створюють глибокий шоколадний смак. Страва не містить цукру, натомість використовуються натуральні підсолоджувачі - фінікові або кленові сиропи. Додавання кокосових чіпсів, мигдальних пластівців або свіжих ягід урізноманітнить текстуру десерту.

Ці страви матимуть найбільший попит через декілька причин. По-перше, вони повністю відповідають сучасним трендам здорового харчування, де пріоритетом є рослинна їжа. По-друге, кожна страва має унікальну рецептуру, що виключає стандартні шаблонні рішення. По-третє, страви розраховані на різні смакові уподобання - від легких закусок до ситних страв та десертів. Важливо, що всі три позиції є корисними, не містять тваринних продуктів та мають естетичне оформлення, що приваблює споживача.

Для впровадження цих страв у меню необхідно приділити особливу увагу добору якісних інгредієнтів, технології приготування та презентації. Кожна страва потребує чіткої технологічної карти, де будуть прописані послідовність дій, температурні режими, норми закладки продуктів та вихід готової страви.

### **3.4. Прогнозування впливу впровадження веганського меню на посилення конкурентних переваг ресторану «Прага» на ринку**

Впровадження веганського меню є стратегічним кроком, який дозволить ресторану «Прага» значно розширити свою присутність на ринку та зміцнити конкурентні позиції. Аналіз запропонованого меню та концепції його впровадження дозволяє виділити кілька ключових напрямків впливу на конкурентоспроможність закладу.

Перш за все, розширення меню за рахунок веганських позицій дозволить залучити нову категорію гостей, яка наразі не може відвідувати заклад через відсутність відповідних опцій харчування. За статистикою, кількість людей, які дотримуються веганської дієти або цікавляться рослинним харчуванням, постійно зростає, особливо серед молодшої аудиторії віком 25-35 років. Ця демографічна група характеризується високою купівельною спроможністю та готовністю платити більше за якісні продукти та послуги, що відповідають їхнім цінностям та способу життя.

Важливим аспектом є те, що веганське меню ресторану «Прага» розроблено з урахуванням преміального позиціонування закладу. Використання високоякісних інгредієнтів, таких як трюфелі, екзотичні фрукти, органічні продукти, дозволяє підтримувати високий рівень гастрономічної пропозиції. Авторські рецептури та унікальні комбінації інгредієнтів створюють додаткову цінність для гостей та виділяють заклад серед конкурентів. Професійна подача страв та увага до деталей відповідають очікуванням вимогливої аудиторії.

Сезонність та локальність використовуваних продуктів не лише відповідає сучасним трендам у ресторанному бізнесі, але й дозволяє оптимізувати витрати на закупівлю інгредієнтів. Співпраця з локальними виробниками може стати додатковою конкурентною перевагою, особливо в контексті зростаючого інтересу споживачів до походження продуктів та підтримки місцевих виробників.

Розширення асортименту за рахунок веганських позицій також дозволить ресторану диверсифікувати свої послуги. Можливість організації веганських банкетів, проведення тематичних вечерів та майстер-класів створить додаткові

потоки доходу та посилить позиції закладу на ринку корпоративних заходів та приватних святкувань.

Впровадження доставки веганських страв може стати важливим фактором конкурентоспроможності, особливо в умовах зростаючого попиту на послуги доставки готової їжі. При цьому важливо забезпечити належну якість упаковки та транспортування, щоб зберегти преміальний рівень подачі страв.

Аналіз цінової політики показує, що вартість веганських страв відповідає загальному позиціонуванню закладу та дозволяє підтримувати необхідний рівень рентабельності. Хоча деякі позиції мають високу вартість (наприклад, спаржа - 655 грн, шпинат - 580 грн), це компенсується наявністю більш доступних опцій у кожній категорії меню.

Особливу увагу слід приділити прогнозуванню сезонних коливань попиту та цін на інгредієнти. Розробка системи планування закупівель з урахуванням сезонності дозволить оптимізувати витрати та мінімізувати ризики надлишкових залишків швидкопсувних продуктів. Впровадження спеціальних пропозицій та сезонних меню допоможе підтримувати стабільний потік гостей протягом року.

Важливим фактором успіху є забезпечення стабільно високої якості веганських страв. Розробка та впровадження системи контролю якості, навчання персоналу особливостям приготування веганських страв, створення стандартів подачі - все це дозволить підтримувати репутацію закладу та задовольняти очікування гостей.

Конкуренція з боку спеціалізованих веганських закладів може бути компенсована за рахунок унікальних переваг ресторану «Прага»:

- багаторічного досвіду роботи на ринку;
- професійної команди;
- високого рівня сервісу та атмосфери преміального закладу.

Крім того, наявність у меню як традиційних, так і веганських страв робить ресторан привабливим для змішаних компаній, де не всі гості дотримуються рослинної дієти.

Розвиток напрямку веганської кухні також відкриває можливості для маркетингових активностей та підвищення впізнаваності бренду. Організація

тематичних заходів, співпраця з лідерами думок у сфері здорового харчування, активність у соціальних мережах допоможуть залучити нову аудиторію та посилити позиції закладу на ринку.

У довгостроковій перспективі впровадження веганського меню може стати основою для розвитку нових напрямків бізнесу:

- запуску лінійки веганських десертів для роздрібного продажу;
- створення кейтерингового сервісу для веганських заходів;
- розвитку освітніх програм з веганської кухні.

Підсумовуючи, можна прогнозувати, що впровадження веганського меню матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність ресторану «Прага».

Основними факторами успіху стануть:

- професійний підхід до розробки меню;
- збереження високих стандартів якості;
- гнучка цінова політика та ефективне управління операційними процесами.

При цьому важливо постійно відслідковувати тренди ринку та адаптувати пропозицію відповідно до змін у споживчих перевагах та конкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ресторанне господарство Голосіївського району Києва у 2020-2024 роках пройшло через значні трансформації, спричинені пандемією COVID-19, військовою агресією та економічними викликами. Незважаючи на складнощі, галузь продемонструвала високу адаптивність та життєздатність. Основними тенденціями розвитку стали: діджиталізація, доставка та стабільне зростання середнього чеку.

Район характеризується різноманітністю закладів харчування - від традиційної української кухні до азіатських ресторанів та веганських концепцій. Ключовими перевагами району є розвинена інфраструктура та висока концентрація студентської молоді, тоді як основними викликами залишаються економічна нестабільність, кадрові питання та висока конкуренція. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою діджиталізацією, впровадженням інноваційних концепцій та розвитком здорового харчування.

В 2 розділі роботи було проаналізовано ресторан «Прага», який є одним із найстаріших та найпрестижніших закладів Києва, розташованим у мальовничому місці з видом на озеро. Заклад працює у форматі ТОВ та має лінійно-функціональну структуру управління з загальною кількістю персоналу 29 осіб.

Фінансовий аналіз за 2022-2023 роки показує позитивну динаміку розвитку: чистий дохід зріс майже вдвічі - з 17,2 до 34,1 млн грн, а чистий збиток суттєво зменшився з 6 млн. грн. до 738,4 тис. грн. Проте темп зростання собівартості дещо перевищує темп зростання доходу, що вказує на необхідність оптимізації витрат.

Ресторан спеціалізується на європейській кухні та має широке меню з понад 120 найменувань страв. Заклад розрахований на 120 посадкових місць та обслуговує 80-100 відвідувачів щодня. Особлива увага приділяється якості інгредієнтів та технології приготування страв.

Проведений аналіз виявив недостатній асортимент веганських страв - лише 9 позицій, що не відповідає зростаючому попиту. При цьому 15-20% відвідувачів цікавляться веганськими опціями, особливо молода аудиторія віком 25-35 років. Розширення веганського меню може збільшити потік відвідувачів на 10-15% та оптимізувати собівартість страв.

Для посилення конкурентних позицій ресторану рекомендувалося розширити асортимент веганських страв, створити окремий розділ веганського меню та запровадити сезонні веганські пропозиції. Це дозволило б йому залучити нову аудиторію та відповідати сучасним тенденціям ринку ресторанних послуг.

В 3 розділі роботи для посилення конкурентних позицій ресторану «Прага» було розроблено концепцію веганського меню, що включає понад 25 позицій у шести категоріях: холодні закуски, перші страви, другі страви, гарніри, десерти та напої. Меню розроблено з урахуванням преміального статусу закладу, з використанням високоякісних інгредієнтів та інноваційних технік приготування.

Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони проекту (різноманітність меню, преміальні інгредієнти, авторські рецептури) та можливі ризики (сезонні коливання цін, конкуренція, складність забезпечення стабільної якості). Для мінімізації ризиків запропоновано систему планування закупівель та програму контролю якості.

Цінова політика нового меню (від 120 до 655 грн за позицію) відповідає преміальному позиціонуванню закладу. При цьому в кожній категорії представлені опції різної цінової категорії, що робить меню доступним для ширшої аудиторії.

Прогнозується, що впровадження веганського меню дозволить:

- залучити нову аудиторію, особливо молодь 25-35 років;
- збільшити потік відвідувачів;
- розширити спектр послуг (веганські банкети, доставка, майстер-класи);
- оптимізувати операційні витрати за рахунок сезонних продуктів;
- створити додаткові конкурентні переваги на ринку.

Для успішної реалізації проекту важливо забезпечити високу якість страв, професійну подачу та навчання персоналу, а також постійно адаптувати пропозицію відповідно до змін ринку та споживчих уподобань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Здоровий спосіб життя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.veganexpress.org/post/zdorovyi-sposib-zhyttia-tse-vehanstvo>.
2. Голосіївський район [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%96%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD>.
3. Ресторани [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://misto.biz.ua/holosiiivskyi/restaurant/>.
4. Ресторанний бізнес у цифрах: скільки закладів харчування у Києві та світових столицях [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyievi-ta-svitovykh-stolycyax>.
5. Дефіцит кадрів, виклики, рентабельність: як змінився ресторанний бізнес за 2024 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/news/serednii-cek-vikliki-rentabelnist-yak-zminivsia-restorannii-biznes-za-2024-rik-440421/>
6. ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37120202/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37120202/).
7. Товариство з обмеженою відповідальністю [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%8E%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E>
8. Фінансова аналітика ресторану «Прага» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://clarity-project.info/edr/37120202/finances>.
9. Річна звітність [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://clarity-project.info/edr/37120202/yearly-finances>

10. Меню ресторану «Прага» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://expz.menu/bd1b7ba8-6ee8-418a-871c-a919ebead4f3>
11. Мигаль В.І., Впровадження веганської та вегетаріанської продукції в меню закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39990/2/SRBD\\_2022\\_Myhal\\_V-Implementation\\_of\\_vegan\\_and\\_70-71.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39990/2/SRBD_2022_Myhal_V-Implementation_of_vegan_and_70-71.pdf)
12. Черданцева І.Г., Клипач А.Я. Використання маркетингових підходів у сфері ресторанного бізнесу України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/178499/178567>
13. Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи : колективна монографія ; за ред. О. В. Калашник, С. Е. Мороз, І. О. Яснолоб. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2021. 436 с
14. Ясінський А.П. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44461/1/%D0%AF%D1%81%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%90.%2C%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC%D1%96-21\\_original\\_08022022\\_121928.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44461/1/%D0%AF%D1%81%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%90.%2C%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC%D1%96-21_original_08022022_121928.pdf)
15. Веганська дієта [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://peater.net/ua/diyety/vehanska?t=uk&>
16. Веганське меню [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://shuba.life/plans/vehanske-meniu>
17. Як збалансувати меню на веганстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.everyanimal.org/post/yak-zbalansuvaty-vehanskyi-ratsion>
18. Аюрведичне веганське і вегетаріанське детокс меню. Рекомендації по харчуванню для різних ДОШ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ayurvedalife.in.ua/products/ayurvedichne-veganske-i-vegetarianske-detoks-menyu-rekomendatsii-po-harchuvannyu-dlya-riznih->

[dosh?srsltid=AfmBOooBkTWNPsU7xJGCIbykgkof2YtiTbwaBFXcuU36qpyf\\_xMRAEwk](https://dosh.srsltid=AfmBOooBkTWNPsU7xJGCIbykgkof2YtiTbwaBFXcuU36qpyf_xMRAEwk)

19. Як скласти повноцінний веган-день. Поради нутріціолога [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://shuba.life/articles/4647-yak-sklasti-povnocinnij-vegan-den-poradi-nutriciologa>
20. 12 кращих закладів для вегетаріанців та веганів в м. Києві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivmaps.com/ua/blog/gde-poest-vegetariancu-i-veganu-v-kieve>
21. Веганські заклади Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.veganexpress.org/vehan-zaklady-ukrainy/kyiv>
22. Вегетаріанське меню зі смачними та корисними рецептами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vegetable.com.ua/vegetarianske-menyu-retsepti-smachnix-ta-korisnix-strav/>
23. Вегетаріанське меню [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://i-food.ua/vegetarianmenu>
24. ТОП 10 веганських продуктів, які сподобаються кожному [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.veganexpress.org/post/top-10-vehanskykh-produktiv-yaki-spodobaiutsia-kozhnomu>
25. Це вегетаріанські та веганські заклади Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nashkiev.ua/eat/tse-vegetarianski-ta-veganski-zakladi-kieva>

# ДОДАТКИ

## Звіт про фінансові результати ресторану ТОВ «Прага» за 2022 – 2023 рр. [9]

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 076.40	17 221.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 608.20	5 648.80
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	23 206.60	17 587.50
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 076.40	17 221.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34 814.80	23 236.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-738.40	-6 014.40
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-738.40	-6 014.40

**Технологічна карта № 1**  
**Тартар з манго та авокадо з трюфельним соусом і мікрозеленню**

№ пп	Найменування сировини	Маса сировини, г		Нормативна документація, що регламентує вимоги до якості сировини
		на 1 порцію	на 10 порцій	
1	Манго	120	1200	ДСТУ ISO 6660:2019
2	Авокадо	100	1000	ДСТУ ISO 2295:2019
3	Цибуля	20	200	ДСТУ 3234-95
4	Чілі	5	50	ДСТУ 7981:2015
5	Коріандр свіжий	10	100	ДСТУ 2642-94
6	Лайм	5	50	ДСТУ БЕК ООН FFV-14:2007
7	Трюфельна олія	10	100	ДСТУ 5065:2008
8	Мікрозелень	15	150	ТУ У 24.1-2616211912-001-2003
9	Сіль	2	20	ДСТУ 3583:2015
10	Перець чорний мелений	1	10	ДСТУ ISO 959-1:2008
	<b>Вихід</b>	<b>250</b>	<b>2500</b>	

**Технологія приготування**

Манго нарізати дрібним кубиком 5х5 мм, авокадо нарізати кубиком такого ж розміру. З'єднати манго та авокадо, додати подрібнену цибулю та чілі, заправити соком лайма, додати нарізаний коріандр, приправити сіллю та перцем. Акуратно перемішати всі інгредієнти та викласти на тарілку. Прикрасити мікрозеленню та збризнути трюфельною олією.

**Характеристика готової страви або виробу**

Консистенція: ніжна, соковита

Колір: жовто-зелений з краплями червоного та зеленого

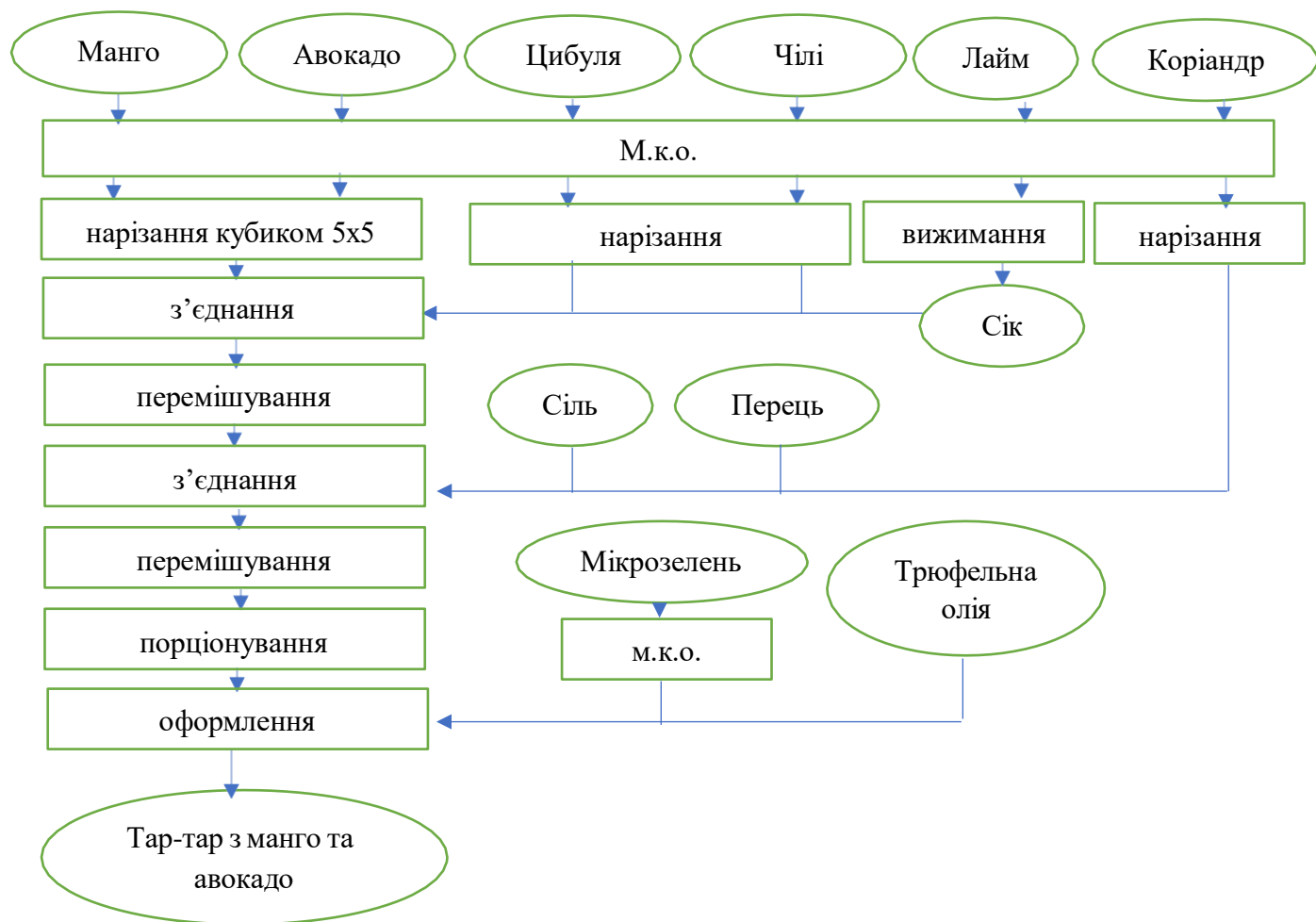
Смак: солодкувато-пікантний з нотками трюфеля

Запах: свіжий, з ароматом трюфеля та цитрусових

подавати одразу після приготування

Зберігання не підлягає

## Технологічна схема страви «Тартар з манго та авокадо з трюфельним соусом і мікрозеленню»



**Технологічна карта № 2**  
**Різотто з білими грибами**

№ пп	Найменування сировини	Маса сировини, г		Нормативна документація, що регламентує вимоги до якості сировини
		на 1 порцію	на 10 порцій	
1	Рис	120	1200	ДСТУ 4965:2008
2	Білі гриби	80	800	ДСТУ ББК ООН FFV-54:2007
3	Спаржа	50	500	ДСТУ 293-91
4	Цибуля	30	300	ДСТУ 3234-95
5	Часник	5	50	ДСТУ 3233-95
6	Біле вино веганське	50	500	ДСТУ 4806:2007
7	Сіль морська	3	30	ДСТУ 3583:2015
8	Перець чорний мелений	2	20	ДСТУ ISO 959-1:2008
9	Оливкова олія	30	300	ДСТУ 5065:2008
	<b>Вихід</b>	<b>250</b>	<b>2500</b>	

**Технологія приготування**

Гриби очистити та нарізати, спаржу помити та нарізати, цибулю та часник дрібно нарізати. У сотейнику розігріти оливкову олію, обсмажити цибулю до прозорості. Додати часник та гриби, обсмажити. Додати рис, обсмажити до прозорості. Влити вино. Варити, помішуючи, до готовності рису. За 5 хвилин до готовності додати спаржу. Приправити сіллю та перцем

**Характеристика готової страви або виробу**

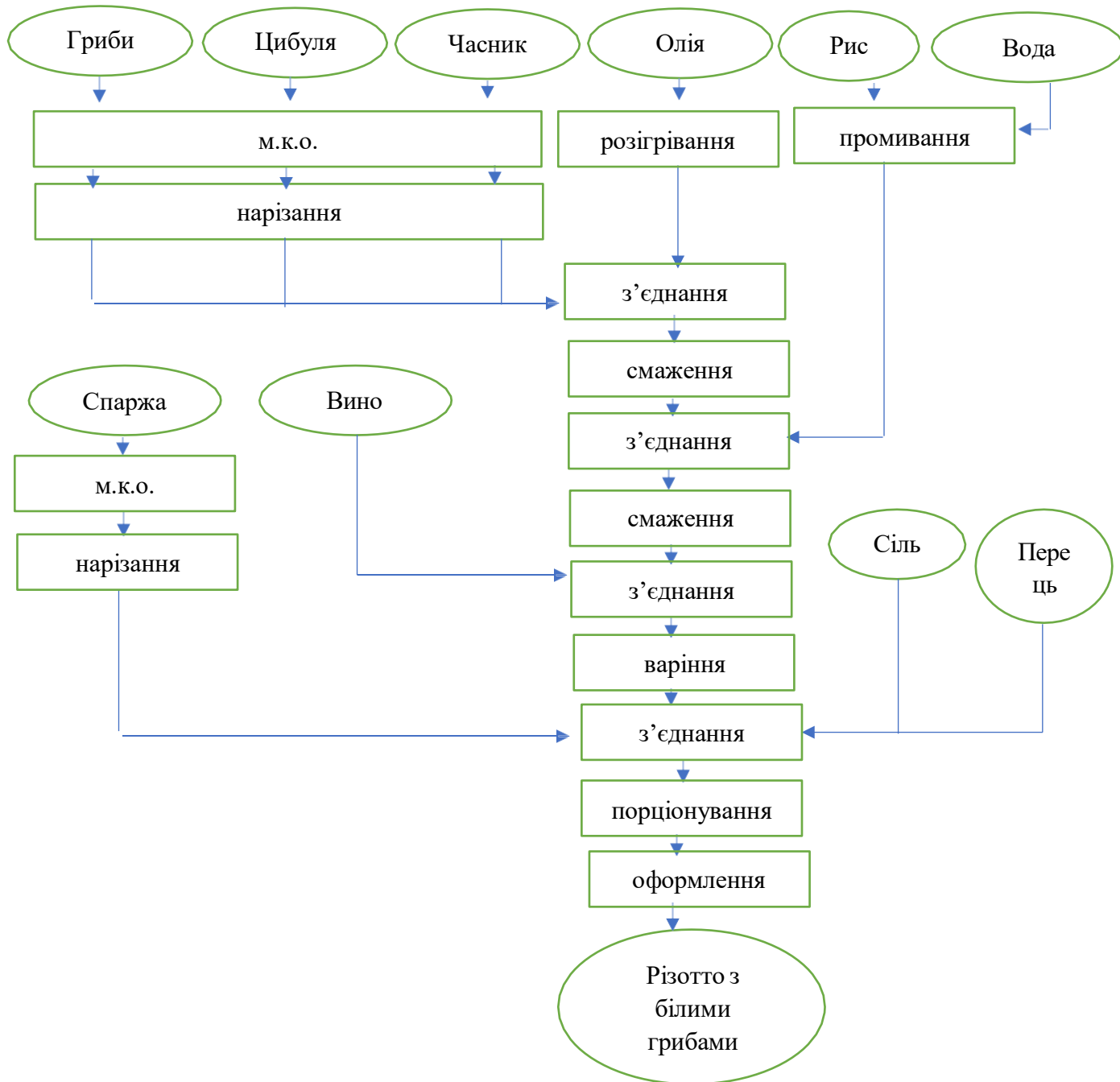
Консистенція: кремова, зерна рису al dente

Колір: кремово-білий з вкрапленнями грибів та спаржі

Смак: насичений грибний з нотками трюфеля

Запах: грибний аромат з нотками трюфеля та вина

## Технологічна схема страви «Різотто з білими грибами»



**Технологічна карта № 3**  
**Шоколадний мус з авокадо**

№ пп	Найменування сировини	Маса сировини, г		Нормативна документація, що регламентує вимоги до якості сировини
		на 1 порцію	на 10 порцій	
1	Авокадо	100	1000	ДСТУ ISO 2295:2019
2	Какао-порошок	30	300	ДСТУ 4391:2017
3	Фініки	40	400	ДСТУ 8494:2015
4	Кокосове молоко	50	500	ДСТУ 4562:2006
5	Малина	50	500	ДСТУ 7179:2010
6	Цукор	20	200	ДСТУ 4623:2023
	<b>Вихід</b>	<b>120</b>	<b>1200</b>	

**Технологія приготування**

Фініки замочити в теплій воді на 30 хв., потім подрібнити в блендері. Додати авокадо, какао, кокосове молоко. Збити до кремової консистенції.

Малину перебрати та помити. Проварити з цукром до розм'якшення. Протерти через сито. Охолодити.

Викласти мус у десертну вазу. Прикрасити малиновим кулі

**Характеристика готової страви або виробу**

Консистенція мусу: повітряна, кремова

Консистенція кулі: однорідна, текуча

Колір: темно-коричневий з червоними акцентами

Смак: насичений шоколадний з кислинкою малини

Запах: шоколадний з фруктовими нотками

подавати охолодженим

Зберігати в холодильнику не більше 24 годин

## Технологічна схема виробу «Шоколадний мус з авокадо»

