

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

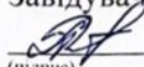
  
(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА  
(ім'я і прізвище)

«16» 02 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

  
(підпис)

Лариса ШАРАН  
(ім'я і прізвище)

«15» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

Зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ЗГС-4-1ск

Сівак Вероніка Андріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

  
(підпис)

Керівник В'ячеслав ГУБЕНЯ  
(ім'я і прізвище)

  
(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ  
(ім'я і прізвище)

  
(підпис)

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

Здобувачка

  
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»


(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“ 05 ” грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Сівак Вероніки Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства»

керівник роботи Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “05” грудня 2023 року № 972-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 6 лютого 2024 року

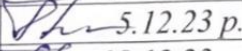
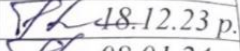
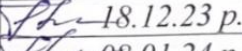
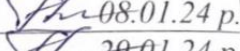
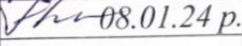
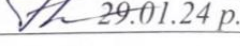
3. Вихідні дані до роботи Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства, ресторан «Прага», м. Київ

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

Вступ; Розділ 1 Ресторанний бізнес у місті Києві: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ресторану «Прага»; Розділ 3 Напрями підвищення ефективності діяльності ресторану «Прага» за допомогою конкурентоспроможної стратегії; 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	Губеня В.О., доцент	 5.12.23 р.	 18.12.23 р.
Розділ 2	Губеня В.О., доцент	 18.12.23 р.	 08.01.24 р.
Розділ 3	Губеня В.О., доцент	 08.01.24 р.	 29.01.24 р.

7. Дата видачі завдання 5 грудня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	5.12-17.12.2023р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»	18.12.2023- 07.01.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА» ЗА ДОПОМОГОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ	08.01-28.01.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	29.01-05.02.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.02.2024р.	Виконано

Здобувач

  
(підпис)Вероніка СІВАК

Керівник роботи

  
(підпис)В'ячеслав ГУБЕНЯ

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

**Здобувача:** Сівак Вероніки Андріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

імені проф. В.Ф. Доценка

заочна зі скороченим терміном здобуття освіти, спеціальність 241

«Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

**Тема роботи: «Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства»**

Керівник роботи: Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

Дата захисту "....." лютого 2024 р.

Робота захищена з оцінкою \_\_\_\_\_

**АНОТАЦІЯ**

Робота призначена для підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства у місті Києві.

У першому розділі було наведено типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства. Також була представлена динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2019-2023 рр.

Зроблено аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства м. Києва.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було наведена загальна характеристика ресторану «Прага», що знаходиться у місті Києві. Проведена оцінка ефективності діяльності закладу ресторанного господарства, а також аналіз рівня конкурентоспроможності.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений напрямам підвищення ефективності діяльності ресторану «Прага» за допомогою конкурентоспроможної стратегії. На основі отриманих даних аналізу конкурентоспроможності ресторану «Прага» та визначених факторів впливу на її стан, було запропоновано, в якості конкурентоспроможної стратегії

створити філіал ресторану «Прага» у м. Києві. Даний заклад матиме назву «Еко-Прага» та буде надавати кейтерингові послуги з реалізації екологічно чистої продукції в екологічно чистих упаковках.

Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ресторану «Еко-Прага» у м. Києві за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 260,3 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, ресторанне господарство, стратегія, ефективність.

## ABSTRACT

The work is intended to increase the competitiveness of the restaurant industry in the city of Kyiv.

In the first section, the types and specialization of the restaurant industry were given. The dynamics of restaurant business development during 2019-2023 were also presented.

In the second section of the qualification work, the general characteristics of the "Prague" restaurant, located in the city of Kyiv, were given. An assessment of the efficiency of the restaurant business was carried out, as well as an analysis of the level of competitiveness.

The third section of the qualification work was devoted to ways of improving the efficiency of the restaurant "Prague" with the help of a competitive strategy. On the basis of the data obtained from the analysis of the competitiveness of the "Prague" restaurant and the identified factors affecting its condition, it was proposed to create a branch of the "Prague" restaurant in Kyiv as a competitive strategy.

It is planned that the project will pay off within 2 years, and the amount of the net cost of the project to spread the activities of the Eco-Prague restaurant in Kyiv, according to the most likely forecast in the 1st year of opening, is UAH 260.3 thousand, which will contribute to the development enterprise and increasing its profitability.

*Keywords:* competitiveness, restaurant business, strategy, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	8
1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства .....	8
1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2019-2023 років .....	12
1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства м. Києва .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА» .....	22
2.1 Загальна характеристика ресторану «Прага» .....	22
2.2 Оцінка ефективності діяльності ресторану «Прага» .....	26
2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ресторану .....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА» ЗА ДОПОМОГОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	37
3.1 Розробка конкурентоспроможної стратегії для ресторану «Прага».....	37
3.2 Впровадження нової стратегії ресторану на основі екологічного менеджменту.....	39
3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ .....	52
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конкуренція в галузі харчування постійно зростає, і ресторани повинні зробити все можливе, щоб привернути і утримати клієнтів.

Дослідження конкурентоспроможності може допомогти ресторанам зрозуміти, що саме привертає клієнтів і дозволяє їм залишитися конкурентоспроможними на ринку. Це дозволить ресторанам розвивати свої сильні сторони і вдосконалювати слабкі. Вивчення конкурентної вигоди дозволяє ресторанам виходити з внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність.

Врахування конкурентоспроможності може допомогти управлінню рестораном приймати стратегічні рішення, що сприяють збільшенню ефективності та прибутковості.

Висока конкурентоспроможність робить ресторан більш привабливим для інвесторів, а дослідження конкурентних переваг може допомогти привернути увагу різних зацікавлених сторін.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та розробка заходів її підвищення є актуальним і допомагає ресторанам зберегти свою привабливість для клієнтів, зростати у своїх галузях і розвивати свої бізнес-можливості.

**Об'єкт дослідження** – процес формування конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** – показники конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та заходи її підвищення.

**Метою дослідження** є розробка заходів підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

**Завдання дослідження:**

– Навести динаміку розвитку ресторанного бізнесу протягом 2019-2023 років;

- Провести аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства м. Києва;
- Описати загальну характеристику ресторану «Прага»;
- Оцінити ефективність діяльності ресторану «Прага»;
- Проаналізувати рівень конкурентоспроможності ресторану;
- Розробити конкурентоспроможну стратегію для ресторану «Прага»;
- Визначити впровадження нової стратегії ресторану на основі екологічного менеджменту;
- Оцінити ефективність запропонованої стратегії.

**Методи дослідження.** При дослідженні типів та спеціалізації закладів ресторанного господарства у м. Києві були використані методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння. Методи горизонтального та вертикального аналізу, причинно-наслідкового та абстрактно-логічного зв'язку, статистичні та аналітичні методи були застосовані при дослідженні основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану та оцінювання його конкурентоспроможності. При розробці висновків та розробці заходів підвищення конкурентоспроможності був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи.

## РОЗДІЛ 1

### РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. КИЄВІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

#### 1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства

Київ є столицею України і має велику кількість туристів та місцевих жителів, які зацікавлені у ресторанному обслуговуванні.

Для успішного ресторанного бізнесу у Києві необхідно враховувати кілька факторів. Перш за все, важливе місце розташування ресторану. Бажано, щоб він знаходився в центральній частині міста або у вигідному місці з великим потоком людей. Крім того, вимогами до ресторанного приміщення є достатня площа для обслуговування відповідної кількості гостей, наявність парадного входу, кухні та інших необхідних зон.

Також варто приділяти увагу концепції та меню ресторану. Ресторан може бути спеціалізованим на певній кухні (італійській, японській, українській тощо) або пропонувати різноманітні страви з різних кухонь. Важливо забезпечити якісний продукт, використовувати свіжі інгредієнти та пропонувати цікаві страви.

Конкуренція у ресторанному бізнесу є великою, тому важливо забезпечити якісне обслуговування гостей, створити привітну атмосферу та забезпечити конкурентоспроможні ціни.

Окрім того, треба пам'ятати про непередбачуваність, зв'язану зі змінами в політиці, економіці та впливом світових подій. Варто завжди бути готовим до нових викликів та адаптуватися до змін.

Сучасну класифікацію закладів ресторанного господарства у м. Києві наведемо у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1 – Сучасна класифікація закладів ресторанного господарства**

Тип підприємства	Ознака	Приклад
Ресторан	<b>Асортимент реалізованої</b>	Рибний, сирний, пивний, національної, зарубіжної кухні

	<b>продукції – неспеціалізовані та спеціалізовані</b>	
	Місцезнаходження	У житлових і громадських будівлях, в тому числі в окремо розташованих будинках, будівлях готелів, вокзалів, в культурно-розважальних і спортивних об'єктах, в зонах відпочинку (ландшафтні), на транспорті (вагон-ресторан)
	Інтереси споживачів	<b>Клубний ресторан, спорт-ресторан, ресторан – нічний клуб, ресторан – салон</b>
	Методи і форми обслуговування	Ресторан з обслуговуванням офіціантами, ресторан з обслуговуванням за системою «шведський стіл», ресторан виїзного обслуговування
	Склад і призначення приміщень	Стаціонарні та пересувні (ресторани на морських і річкових суднах, у поїздах)
	Приклади ресторанів у м. Київ	«Barvy», «Korchma Taras Bulba», «Ukrainski Stravy»
Бар	Асортимент реалізованої продукції і способи приготування продукції громадського харчування	Бар винний, пивний (паб-бар), кавовий, десертний, молочний, коктейль-бар, гриль-бар, суші-бар
	Специфіка обслуговування споживачів і (або) організації дозвілля (розваг)	Відео бар, вар'єте-бар, диско-бар, кінобар, танцювальний бар (Данс Холл), лобі-бар, бар «Нічний клуб»
	Місцезнаходження	У житлових і громадських будівлях, в тому числі в окремо розташованих будинках, будівлях готелів, вокзалів, в культурно-розважальних і спортивних об'єктах
	Інтереси споживачів	Клубний бар, спорт-бар
	Приклади барів у м. Київ	Kvitkova Bar у колишньому кінотеатрі «Кінопанорама»; «Плекай» на Спаській; Kyiv Local Bar біля Контрактової
Кафе	Асортимент реалізованої продукції	Неспеціалізовані та спеціалізовані (кафе-морозиво, кафе-кондитерська, кафе-молочна, кафе-піцерія)
	Обслуговуваний контингент і інтереси споживачів, включаючи оформлення інтер'єру	Молодіжне, дитяче, студентське, офісне, кафе-клуб, інтернет-кафе, арткафе, кафе-кабачок

## Продовження табл. 1.1

Тип підприємства	Ознака	Приклад
	Місцезнаходження	У житлових і громадських будівлях, в тому числі в окремо розташованих будинках, будівлях готелів, вокзалів, в культурно-розважальних і спортивних об'єктах, в зонах відпочинку
	Методи і форми обслуговування	Обслуговування офіціантами та самообслуговування
	Приклади кафе у м. Київ	CoffeeDOOR, що знаходиться біля Грецького монастиря Святої Катерини; Coffee Laboratory на Майдані Незалежності; КАФФА біля Пам'ятника Михайла Грушевського
Підприємство швидкого обслуговування	Асортимент реалізованої продукції	Неспеціалізовані та спеціалізовані (гамбургерні, піцерії, пельменні, млинцеві, пиріжкові, пончикові, шашличні)
	Склад і призначення приміщень	Стаціонарні та пересувні
	Приклади ПШО у м. Київ	«Печена Картопля», мережа ресторанів швидкого харчування. «Пузата хата», «McDonald's».
Підприємства виїзного обслуговування	Асортимент реалізованої продукції. Обслуговування різних заходів	Доставка страв, обідів на місце замовлення.
	Приклади підприємств виїзного обслуговування у м. Київ	BEAUCOUP – кейтеринговий проект сім'ї ресторанів Famille Tres FRANÇAIS. Ресторан Montecchi Capuleti пропонує своїм гостям широкий спектр послуг з проведення виїзного обслуговування заходів. Soul catering – кейтеринговий проект від кафе Soul cafe, що знаходиться на Русаніській Набережній

Джерело: [8]

Ресторан є найбільш комфортабельним підприємством харчування у м. Києві, з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи замовні та фірмові. Замовлене блюдо – це блюдо, що вимагає індивідуального приготування та оформлення після отримання замовлення від споживача. До фірмових страв відносять страви, які приготовлені на

основі нової рецептури і технології або нового виду сировини. Ці страви відображають специфіку даного об'єкта харчування. Вони повинні відрізнятися оригінальним оформленням, вдало поєднаними продуктами за смаковими властивостями.

Обслуговування в ресторанах здійснюється висококваліфікованим офіціантами і кухарями. Власник ресторанного бізнесу називається ресторатором; обидва слова походять від французького дієслова *restaure* (відновлювати, зміцнювати, годувати). Ресторатор – це людина, від якої залежить успіх і майбутнє ресторану, це управлінець, який контролює будь-яку подію, яка відбувається в ресторані, а також відає всіма справами ресторану такими як:

- організація, планування та координація діяльності ресторану;
- забезпечує високий рівень ефективності виробництва;
- впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування та організації праці;
- здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, оцінку результатів виробничої діяльності та якості обслуговування клієнтів;
- вивчає попит споживачів на продукцію ресторану;
- приймає рішення з кадрових питань займаних посад працівників ресторану;
- застосовує заходи заохочення працівників, контролює виробничу та трудову дисципліни та багато іншого.

Отже, у м. Києві існує велика різноманітність типів та спеціалізацій закладів ресторанного господарства. Зважаючи на популярність та попит на ресторанні послуги у місті, ресторанний бізнес може бути прибутковим і успішним, при правильному плануванні, керуванні та розвитку бізнесу.

## **1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2019-2023 років**

Сьогодні одним з ключових завдань для ресторанного бізнесу є виживання, оскільки окремі заклади були фізично зруйновані.

На травень 2022 року в Україні було закрито 37% закладів ресторанного господарства. Сектор втратив до 60% своїх працівників, а прибутки скоротилися вдвічі або ще більше. За даними системи обліку ресторанів Poster, український ресторанний бізнес у квітні 2022 року віддав перевагу невеликим та гнучким форматам: пекарням, кав'ярням, кафе та фастфуду. Водночас, за статистикою, найгіршу динаміку показали бари. Це сталося через заборону продажу алкоголю в окремих регіонах, введення комендантської години та загалом через напружену ситуацію у країні. Таким чином, кількість барів в країні протягом березня – травня 2022 року скоротилась в 4 рази, тоді як кафе зменшилися удвічі за той самий період [17]. Після тривалих воєнних дій, українці повернулися до своїх рідних міст, переселенці змінили місця проживання, збільшилася кількість людей, тому зріс і попит на послуги гостинності. За оцінками, вже у травні 2023 року були відкриті більшість ресторанів та кафе. Процес відновлення рухався швидко, але мало стосувався міст, які зазнали найбільших збитків – Чернігів, Харків, Суми та Київська область [22]. У лідерах відновлення виокремилися кав'ярні, малі пекарні і ресторани преміум класу, оскільки вони могли швидше відновитися за рахунок невеликої кількості клієнтів. Виявилось, що найскладніше відновитися – великим ресторанним проєктам з авторською кухнею та великою кількістю місць для сидіння.

Київ, як столиця має значний потенціал щодо ресторанного бізнесу. У 2019 році в Києві було 1593 закладів ресторанного господарства, в 2021 році – уже 1830, в 2022 році 1647, а в 2023 році – 1700 [19] (рис. 1.1). Сьогодні в Києві відкриваються заклади середнього сегменту, бари, кав'ярні, монопродуктові заклади. Проте, все ж таки різкого зростання таких закладів не передбачається, через високі орендні ставки на приміщення під ресторани

та відносно низький рівень платоспроможності українців. Все ж таки поки що потік зарубіжних туристів зростає повільно, і ресторани націлені в своїй більшості та внутрішніх туристів.

На рис. 1.1 показано динаміку зміни кількості ресторанів і кафе в м. Києві в 2019-2023 рр.

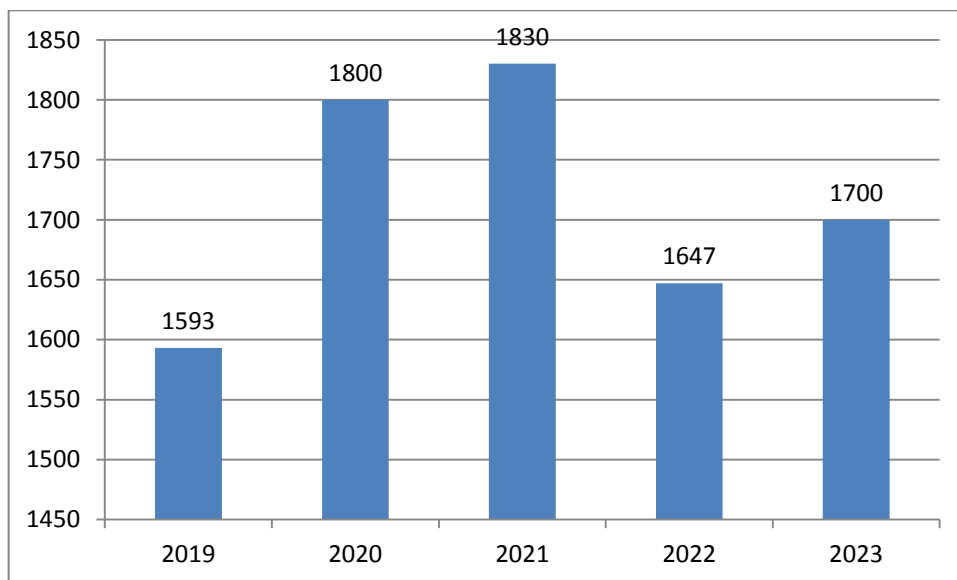


Рис. 1.1 – Динаміка зміни кількості ресторанів і кафе в м. Києві в 2019-2023 рр., од.

*Джерело:* [22]

Під час літнього сезону 2022 року в Києві відкриття ресторанів почало зростати в популярності – протягом трьох місяців було зафіксовано 49 нових закладів. У червні були відкриті ресторан іспанської кухні *Воса а Воса* на Печерську, ресторан італійської кухні *Gustoso* на Софіївській, міське кафе *FRANKLY* на Золотих воротах, мережевий ресторан грузинської кухні *VANO IVANO* на Теремках та сезонна фудзона *БУХТА food station* на набережній Річкового Вокзалу.

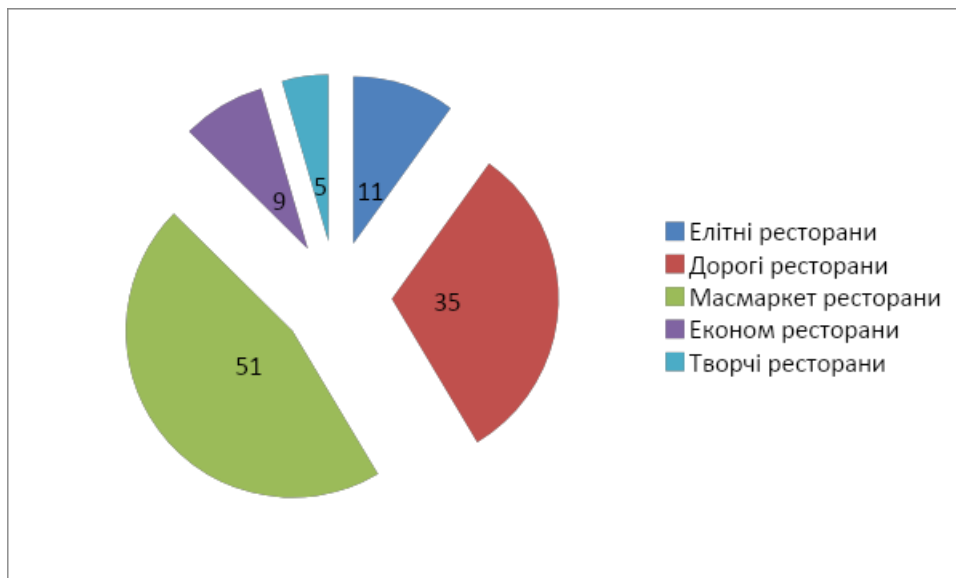
Восени 2023 року в столиці відкрилося 53 заклади, не зважаючи на енергетичний та активний ракетний терор з боку росії. У вересні розпочав свою діяльність сьомий заклад мережі *Ramen vs Marketing*, кафе «Маркó» в

готелі Sophia Hotel, міське кафе SVITANOK на Березняках, бар з акцентом на ігристе вино Prosecco Island в ТРЦ «Республіка», кафе Verde salad bar на Подолі від переселенців з Херсона, коктейльний бар з бердянським корінням «Характерники» на Городецького [22].

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

На думку операторів ринку ніша елітних ресторанів м. Києва повністю заповнена, збільшення обсягу попиту на послуги таких закладів не очікується. Оперуючи в даному сегменті адміністрація і власник ресторану постійно знаходяться в полі жорстокої конкурентної боротьби, для перемоги в якій потрібні не тільки авторська кухня іменитого європейського шеф-повара та вишуканий дизайн спеціаліста світового рівня, а й репутація яку можна заробити лише прихильністю авторитетних в цій сфері відвідувачів.

Структуру ресторанного господарства м. Києва наведемо на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 – Структура ресторанного господарства м. Києва**

*Джерело:* [22]

Отже, в Києві представлені заклади ресторанного господарства всіх типів: елітні ресторани, ресторани середнього рівню та кафе різних цінкових категорій.

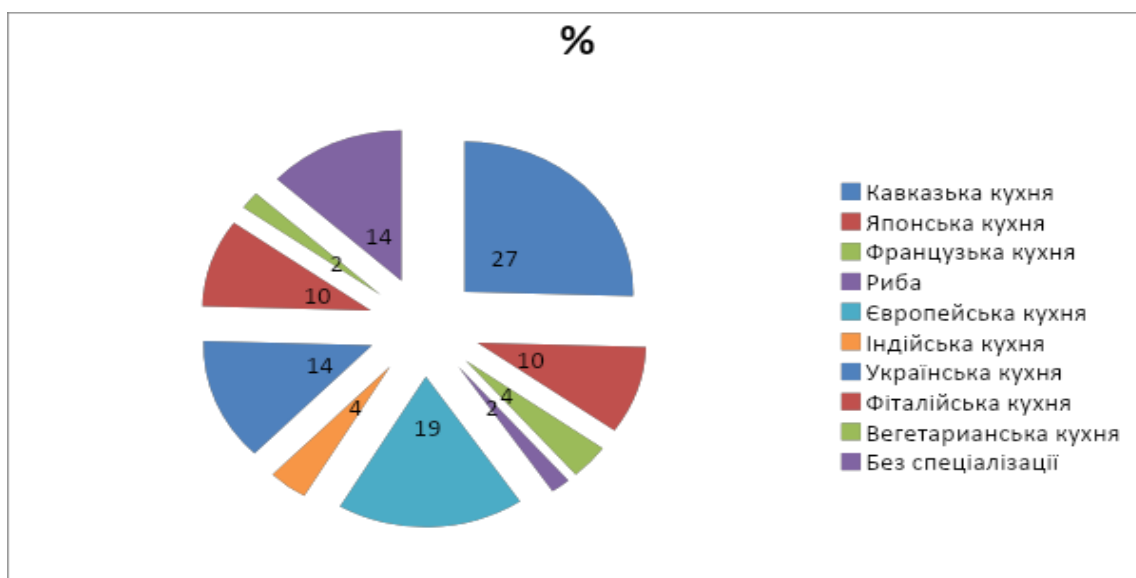
Загальний діапазон середнього чеку всіх закладів харчування 150-1000 гривень за відвідування, при чому пропозиція ресторанів обмежується межами 150-1000 гривень, а кафе відповідно 50-300 гривень. Найбільша кількість закладів в обох сегментах пропонує послуги на рівні 200-300 гривень за відвідування [19]. Стратегії виходу нового закладу на ринок ресторанного господарства досить різні для різних сегментів і потребують ретельної маркетингової підготовки як при виході в елітний чи креативний сегмент так і при створенні закладу в найбільш масових сегментах.

Клієнти ресторанів і кафе Києві це менеджери та службовці офісів у центрі міста, які відвідують ресторани та кафе для харчування, спілкування та проведення ділових зустрічей, та гості м. Києві для яких відвідування кафе є частиною розважальної програми. Більшість клієнтів відвідують вподобані заклади регулярно, менша частина час від часу, це необхідно враховувати при побудові системи лояльності клієнтів до закладу.

Для переважної більшості закладів, особливо цінового рівня 450-550 гривень за відвідування характерна чітка спеціалізація за кухнею. Широко представлені ресторани італійської кухні, японської кухні, заклади української та європейської спеціалізації, паби (рис. 1.3).

В більш дешевому сегменті велика частка кав'ярень, піцерій та суши барів що належать спеціалізованим мережам. Достатньо слабо представлені ресторани здорового харчування, дитячі кафе, спортивні бари.

Проведемо SWOT-аналіз конкурентних позицій м. Києва на ринку ресторанного бізнесу для виявлення найсильніших та найслабших факторів його розвитку (табл. 1.2).



**Рис. 1.3 – Структура ресторанних закладів цінового рівня 450-550 гривень у Києві, %**

*Джерело:* [19]

**Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз конкурентних позицій м. Києва на ринку ресторанного бізнесу**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давня унікальна історична і культурна спадщина м. Києва</li> <li>2. Сприятливе геополітичне положення м. Києва</li> <li>3. Високий транспортний потенціал (знаходиться на перетині транспортних коридорів)</li> <li>4. Наявність туристичної інфраструктури (готелів, ресторанів)</li> <li>5. Можливості для розвитку всіх видів ресторанного господарства.</li> <li>6. Зростання конкуренції ресторанних проектів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризація України в інших регіонах і континентах, в тому числі української кухні.</li> <li>2. Розвиток внутрішнього гастрономічного туризму.</li> <li>3. Розвиток людських ресурсів.</li> <li>4. Покращення рівня ресторанного обслуговування.</li> <li>5. Удосконалення державної політики в ресторанному бізнесі.</li> <li>6. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення ресторанного бізнесу.</li> <li>7. Інвестиційні механізми розвитку ресторанної інфраструктури.</li> <li>8. Покращання екологічної ситуації в місті.</li> <li>9. Розроблення нових типів ресторанних господарств.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застаріла інфраструктура ресторанного бізнесу, що не відповідає європейським стандартам якості.</li> <li>2. Відсутність загальнодержавної інформаційної туристичної системи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бойові дії в Україні відлякують значну частину туристів, деякі країни внесли Україну в червоний список і не рекомендують своїм громадянам її відвідувати).</li> <li>2. Зміна законодавчої бази щодо регулювання ресторанного господарства.</li> <li>3. Можливе підвищення цін на ресторани послуги.</li> </ol>

*Джерело:* розроблено автором

SWOT-аналіз розвитку ресторанного бізнесу міста Києва вказує на внутрішні сильні та слабкі фактори, а також на зовнішні можливості та загрози, які впливатимуть на його розвиток. Так, сильними сторонами ресторанного бізнесу міста Києва є його давня унікальна історична та культурна спадщина, сприятливе геополітичне положення, транспортний потенціал, наявність туристичної інфраструктури (готелів, ресторанів), можливості для розвитку всіх видів ресторанних послуг.

Слабкими сторонами ресторанного бізнесу міста Києва є низька якість ресторанних послуг, невідповідність інфраструктури ресторанного бізнесу, європейським стандартам якості.

До основних можливостей ресторанного бізнесу міста Києва слід виокремити, популяризацію України в інших регіонах і континентах, в тому числі української кухні (після Євро 2012, про Україну почула Європа. Конфлікт з РФ, зробили Україну відомою у всьому світі. Позитивним є те що ці події підштовхнули владу до просування бренду України), розвиток внутрішнього, ресторанного бізнесу покращення рівня ресторанного обслуговування, покращання екологічної ситуації в місті, розроблення нових видів ресторанних послуг, зниження цін на ресторанны послуги.

Звичайно найбільшою загрозою розвитку ресторанного бізнесу міста Києва є нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з бойовими діями в Україні відлякують значну частину туристів, деякі країни внесли Україну в червоний список і не рекомендують своїм громадянам її відвідувати), негативно можуть також впливати можливе підвищення цін на ресторанны послуги та розвиток ресторанного бізнесу в близько розташованих країнах (наприклад у Варшаві).

Далі проаналізуємо конкурентні позиції ресторанного бізнесу міста Києва по відношенню до інших міст-конкурентів. Для цього було проведено опитування серед рестораторів на ринках ресторанного обслуговування міст Києва, Львова та Полтави. Оцінка проводилась з використанням бальної шкали оцінок (від 1 до 10 – максимальна оцінка).



Продовження табл. 1.3

Показники	Львів										Полтава										Київ									
	оцінка, в балах										оцінка, в балах										оцінка, в балах									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
8. Ціна ресторанних послуг																														
9. Адаптивність каналів збуту																														
10. Рівень задоволеності клієнтів																														
11. Додаткові послуги																														
12. Система обслуговування																														
13. Рекламні заходи																														
14. Якість обслуговування																														
15. Транспортна доступність																														
16. Стимулювання збуту																														
17. Забезпеченість персоналом																														
18. Імідж міста																														
Разом балів:																														

*Джерело: розроблено автором*

В Полтаві ресторанний бізнес почав розвиватися пізніше, проте Полтавщина має значні перспективи для його розвитку. В першу чергу саме за рахунок полтавської кухні так перелік традиційних страв полтавської кухні налічує більше сотні назв. По друге на Полтавщині проводяться відомі івент-заходи, наприклад «Сорочинський ярмарок». Крім того проводиться багато суто гастрономічних фестивалів: «Галушка Fest», Фестиваль полуниці, Всеукраїнський полуничний фестиваль-ярмарок «Білецьківський край-полуничний рай», «Свято Полтавської галушки», «Пливе щука з Кременчука», «Свято миргородської свині».

За середнім значенням факторів конкурентоздатності міст будуюмо «багатогранник конкурентоздатності» для кожного міста.

Визначимо показник рівня конкурентоздатності Києва щодо міст-конкурентів як відношення площ «багатогранника конкурентоздатності» даного міста до площі «багатогранника конкурентоздатності» Києва.

$$S_{\text{Львів}} (6,9*6,0) + (6,0*6,8) + (6,8*6,3) + (6,3*6,9)=168,51$$

$$S_{\text{Київ}} (7,7*4,0) + (4,0*5,3) + (5,3*7,5) + (7,5*7,7) =149,5$$

$$\text{Проведемо оцінку показників} = 168,51/149,5=1,13$$

$$S_{\text{Київ}} (7,7*4,0) + (4,0*5,3) + (5,3*7,5) + (7,5*7,7) =149,5$$

$$S_{\text{Полтава}} (6,7*4,5) + (4,5*5,5) + (5,5*6,3) + (6,3*6,7) 131,76$$

$$\text{Проведемо оцінку показників} = 149,5/131,76=1,13$$

В табл. 1.4 було зведено дані по факторам конкурентоздатності міста Києва та міст-конкурентів.

**Таблиця 1.4 – Аналіз конкурентоздатності по балах**

Фактори конкурентоздатності підприємства	Бальна оцінка фірм		
	Львів	Київ	Полтава
1	2	3	4
<b>1. Ресторанні послуги</b>			
Якість	7	9	8
Престиж послуги	5	8	6
Інноваційність	9	9	9
Термін дії	9	9	8
Унікальність	5	6	6
Результативність	5	6	5
Надійність	8	7	6
Сума балів	48	54	47
Середній бал	6,9	7,7	6,7
<b>2. Ціна</b>			
За меню	7	4	5
Відсоток знижки із ціни	7	3	4
Строк платежу	6	5	5
Умови платежу	4	4	4
Сума балів	24	16	18
Середній бал	6,0	4,0	4,5
<b>3. Канали збуту</b>			
Ступінь охоплення ринку	6	2	7
Прямі канали	8	4	5
Непрямі канали	8	4	5
Наявність філій	7	7	5
Форми збуту:			

<b>У закладі</b>	7	8	6
<b>Дистанційно</b>	5	7	5
<b>Сума балів</b>	41	32	33
<b>Середній бал</b>	6,8	5,3	5,5
<b>4. Просування продуктів на ринку</b>			
<b>Реклама</b>	5	8	7
<b>Індивідуальний продаж</b>	9	7	6
<b>Піар-акції</b>	7	7	6
<b>Згадування в ЗМІ</b>	4	8	6
<b>Сума балів</b>	25	30	25
<b>Середній бал</b>	6,3	7,5	6,3
<b>РАЗОМ СУМА БАЛІВ</b>	138	132	123

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, Львів в 1,13 рази має більший показник конкурентоспроможності, ніж Київ, а Київ в 1,13 разів має більш високий показник конкурентоспроможності, ніж Полтава.

Київ має найкращі показники за характеристиками ресторанного обслуговування, та просуванням ресторанних послуг на ринку – 7,7 та 7,5 відповідно. Натомість гірші показники Київ має за такими показниками як канали збуту та ціна – 5,3 та 4,0 відповідно. Тому з метою покращення цих складових конкурентоздатності Києву на ринку ресторанного обслуговування, необхідно розробити відповідні заходи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»

#### 2.1 Загальна характеристика ресторану «Прага»

Ресторан «Прага» пишається своєю історією та позитивними звичаями. Цей заклад протягом багатьох років залишається улюбленим місцем для киян, де вони святкують сімейні події, проводять затишні обіди, романтичні побачення та ділові зустрічі. Для гостей Києва «Прага» є однією з ключових достопримічальностей міста, адже вона є найстарішим рестораном у прекрасному парку.

У ресторані пропонують класичну європейську кухню, різноманітні делікатеси та страви, які готуються у печі та особливо чарівно смакують на свіжому повітрі. Звичайно ж, є дитяче меню для найменших гостей. Ввечері тут лунає жива музика, а також щороку проводяться відомі Бали Квітів та Осінні Ярмарки – традиційні свята для давніх та нових друзів ресторану.

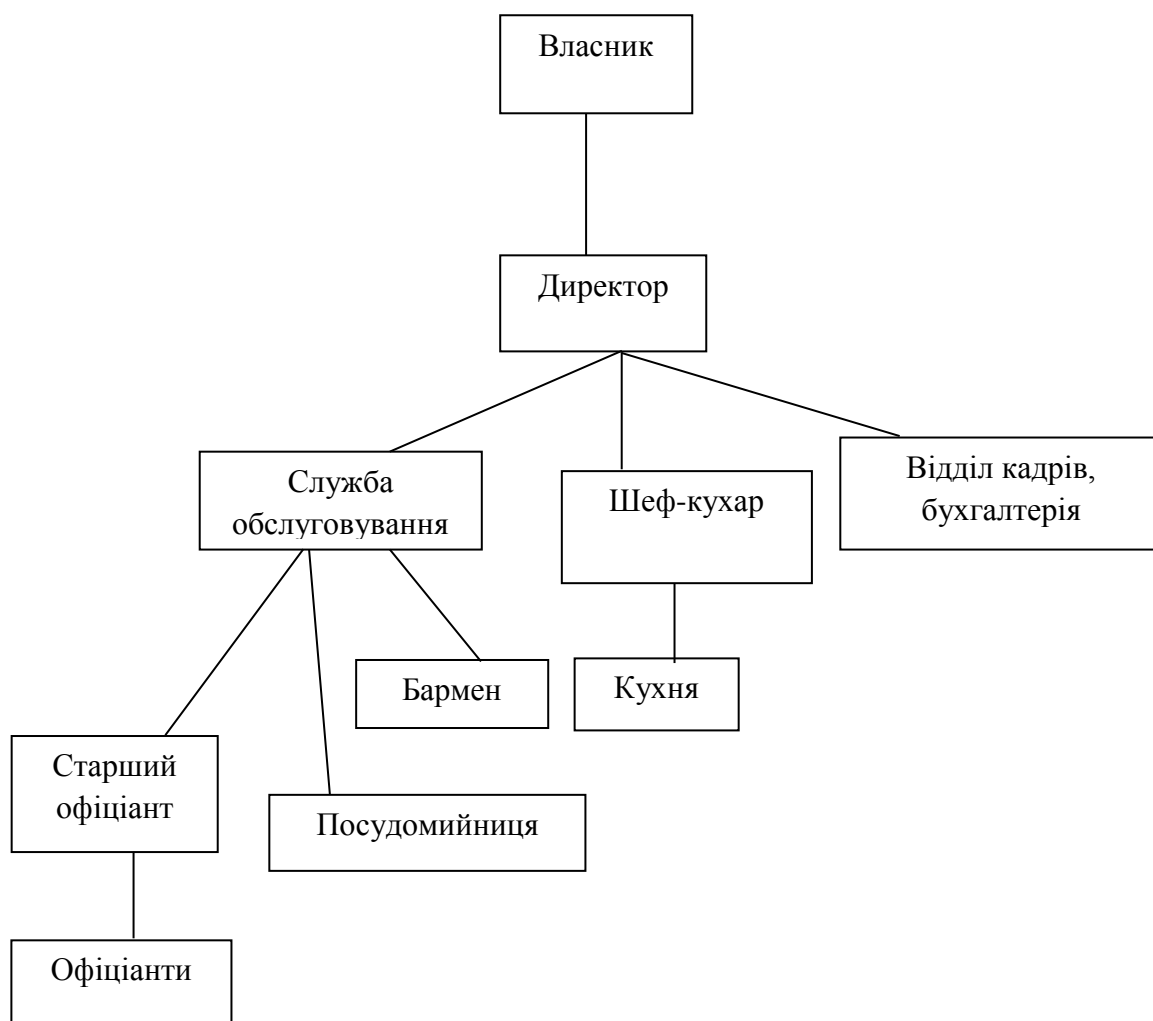
Загальну характеристику ресторанного господарства наведемо у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ресторанне господарство**

Ознаки	Характеристика
1 Назва підприємства	ТОВ «Прага»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	вул. Академіка Глушкова, 1, Київ, 03680
3 Дата створення	1956 р.
4 Форма власності	приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	– Виробництво готових страв для подій; – Організація фірм конгресів і торговельних виставок; – Ресторани, надання послуг харчування.
7 Чисельність персоналу	20
8 Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
9 Загальна місткість	65
10 Кухня ресторану	Європейська кухня, Українська кухня

*Джерело: розроблено автором за даними [12]*

Організаційну структуру управління рестораном наведемо на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 – Організаційна структура управлінням ресторану «Прага»**

*Джерело: розроблено автором за даними [12]*

Меню ресторану поєднує в собі кращі традиції української та європейської кухні. Тут вміло створюють кулінарну класику, додаючи при цьому нові та незабутні образи. Широкий асортимент напоїв, насичена винна карта і незабутній аромат кальянів, задовольняють найвибагливішого гурмана. Прекрасний настрій доповнює жива музика у супроводі кращих композицій. В додатку А наведено спеціальне меню ресторану «Прага».

Особливістю даного ресторану є його універсальність і загальнодоступність. Місією ресторану передбачено надання якісних послуг з

ресторанного обслуговування в стилі європейського ресторану. Ціновий сегмент ресторану – середній +.

У функціональній організації ресторану «Прага» передбачено наявність основного, додаткового і допоміжного простору. Основний простір характерний найбільшими розмірами та найтривалішим з-поміж інших перебуванням гостей, високим рівнем комфорту. До структури приміщень основного простору належать два зали ресторану. Додатковий простір підвищує загальний комфорт обслуговування, виконує рекреаційну функцію, зокрема це сходи, аванзал. Саме аванзал є невеликим за розміром приміщенням у громадській споруді, що виконує функцію зали очікування. Аванзал використовується для очікування вільних місць в залі ресторану, а також для зустрічі гостей закладу. В допоміжному просторі розташовані технічні засоби, які забезпечують комфортне середовище в основному та додатковому просторі й виробничий процес підприємств громадського призначення: холодний і гарячий цехи, санвузли, кладові тощо.

Ресторан «Прага» представлений двома залами – перший зал – це безпосередньо зал ресторану, другий зал – ресторан-кафе.

Обслуговування відвідувачів ресторану «Прага» здійснюється офіціантами IV розряду, більшість з них володіє іноземною мовою в межах розмовного мінімуму.

Ресторан «Прага» є рестораном вищого класу. В таких ресторанах передбачено:

- вивіска світлова з елементами оформлення;
- оформлення залів і приміщень з використанням оригінальних декоративних елементів (зал ресторану прикрашено в традиційному середземноморському стилі);
- система вентиляції, що забезпечує допустимі параметри температури і вологості;
- меблі стандартні, відповідні інтер'єру приміщень;
- столи з поліефірним покриттям;
- крісла напівм'які в обідньому залі;
- металевий посуд і столові прилади з нержавіючої сталі;

- напівфарфоровий, фаянсовий посуд;
- скляний посуд без малюнка;
- скатертини фірмові білі або кольорові (допускається заміна індивідуальними серветками);
- серветки полотняні індивідуального користування;
- меню і преїскурант з емблемою підприємства національною та англійською мовами;
- обкладинка меню з емблемою ресторану або малюнком;
- різноманітний асортимент фірмових страв, виробів і напоїв складного приготування;
- широкий асортимент кондитерських виробів промислового виробництва, фруктів, вино-горілчаних, тютюнових виробів, фруктових і мінеральних вод;
- обслуговування офіціантами, барменами;
- наявність у обслуговуючого персоналу форменого одягу з емблемою або без і взуття;
- будь-які види музичного обслуговування (з використанням музичних автоматів, звуко-, відеовідтворювальної апаратури) [12].

Чисельність співробітників і фонд заробітної плати в 2023 році представлені у таблиці 2.2.

**Таблиць 2.2 – Чисельність співробітників ресторану «Прага» і фонд заробітної плати в 2022 році**

Посада	Кількість штатних одиниць, осіб	Ставка, грн./міс	Фонд оплати праці в рік на 1 особу	Фонд оплати праці в рік, грн
Бухгалтер	1	35000	420000	420000
Адміністратор	1	31000	372000	372000
Менеджер	1	19000	228000	228000
Бармен	2	17500	210000	420000
Кухар	6	22800	273600	1641600
Офіціант	6	16400	196800	1180800
Тех. персонал	3	16000	192000	576000
Всього	20	-	-	4838400

*Джерело: розроблено автором за даними [12]*

Отже, загальна чисельність співробітників ресторану становить 20 осіб, а загальний фонд оплати праці ресторану «Прага» в 2023 році склав 4838400 грн.

Таким чином, завдяки своєму зручному розташуванню у центрі міста, актуальному меню та якісному обслуговуванню ресторан «Прага» є популярним місцем як для місцевих жителів, так і для туристів. Це ідеальне місце для проведення романтичної вечері, дружної зустрічі або ділових обідів.

## 2.2 Оцінка ефективності діяльності ресторану «Прага»

Оцінка ефективності діяльності ресторану – це процес визначення результативності роботи ресторану в досягненні своїх цілей і завдань. Це оцінка, яка базується на показниках, таких як прибуток, рентабельність, клієнтське задоволення, рейтинги та відгуки гостей, які дозволяють оцінити ефективність фінансової та операційної діяльності ресторану.

Господарська діяльність ресторану «Прага» характеризується наступними основними техніко-економічними показниками, представлені в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 – Основні показники роботи ресторану «Прага» у 2021-2023 р.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021		Відхилення 2023/2021	
				+/-	%	+/-	%
Товарообіг, тис. грн.	14306	14980	14880	-100	99,33	574	104,01
Собівартість товарів та послуг, тис. грн.	9298	9752	9791	39	100,4	493	105,30
Валовий прибуток, тис. грн.	5008	5228	5089	-139	97,34	81	101,62
Комерційні витрати, тис. грн.	140	113	98	-15	86,73	-42	70
Управлінські витрати, тис. грн.	220	242	158	-84	65,29	-62	71,82
Прибуток від продажів, тис. грн.	4648	4873	4833	-40	99,18	185	103,98
Інші доходи, тис. грн.	234	245	312	67	127,35	78	133,33
Інші витрати, тис. грн.	56	78	102	24	130,77	46	182,14

## Продовження табл. 2.3

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021		Відхилення 2023/2021	
				+-	%	+-	%
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4358	4550	4419	-131	97,12	61	101,4
Податок на прибуток, тис. грн.	872	910	884	-26	97,14	12	101,38
Чистий прибуток, тис. грн.	3486	3640	3535	-105	97,12	49	101,41
Рентабельність діяльності (прибуток від продажів/собівартість продукції), %	49,99	49,97	49,36	-0,61	x	-0,63	x
Рентабельність продажів (прибуток від продажів/обсяг реалізації продукції), %	32,49	32,53	32,48	-0,05	x	-0,01	x

*Джерело: розроблено автором за даними [12]*

За даними табл. 2.3 видно, що за 2023 рік знизився товарообіг ресторану «Прага», при цьому одночасно зросла собівартість за рахунок зростання цін на закуповувані товари. Підсумком стало зниження показників діяльності ресторану «Прага» в 2023 році, також знизилися в режимі економії комерційні витрати. В цілому ж рентабельність знизилася незначно, тому шляхом нарощування товарообігу та економії витрат можна привести до того, що буде отримано зростання рентабельності і ресторан зможе отримати позитивну динаміку розвитку в 2024 році.

Проведемо оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність діяльності ресторану.

У процесі оцінки факторів середовища брали участь 3 експерти (працівники ресторану), в тому числі автор роботи.

По кожному фактору було проставлено оціночні бали по наступній шкалі (рис. 2.1).

-5	....	-1	0	1	....	5
високий негативний вплив фактора	незначний негативний вплив фактора	відсутність впливу фактора	незначний позитивний вплив фактора			високий позитивний вплив фактора

**Рис. 2.1 – Шкала для SPACE-аналізу**

*Джерело: розроблено автором за даними [11]*

Метод SPACE-аналізу полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від -5 до 5. Після обговорення впливу фактору оцінка виставлялася за спільною думкою. Проводити вибір стратегії будемо за допомогою SPACE-аналізу (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 – SPACE-аналіз ресторану «Прага»**

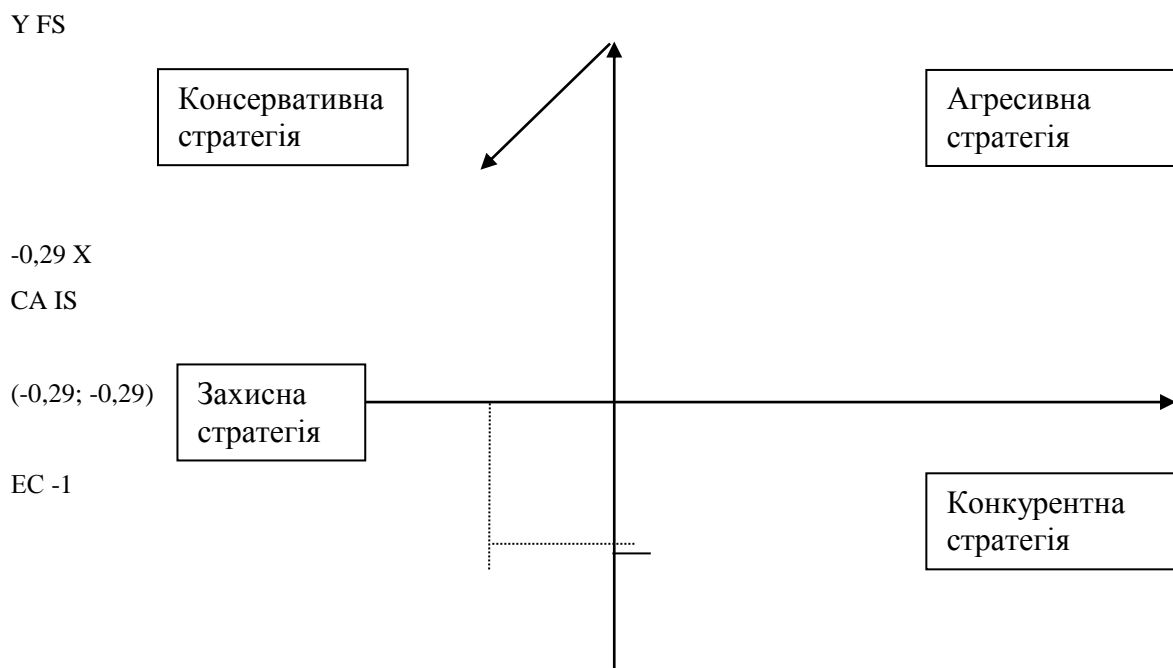
Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
1	2	3	4	5	6
№	Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	№	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1	2	3	4	5	6
1	Неможливість одержання кредитів	-5	1	Стабільні зв'язки з партнерами	3
2	Платоспроможність підприємства	2	2	Стабільність сезонного впливу	3
3	Державна підтримка	-3	3	Нестабільність законодавства	-5
4	Наявність фінансових ресурсів	-5	4	Стабільність цін постачальників	-4
5	Власні резервні фонди	-4	5	Слабка наявність сировинної бази	0
6	Стабільність відносин з банком	4	6	Становище з попитом на ринку	3
7	Структура оборотних коштів	2	7	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	-2
<b>Середня оцінка</b>		-1,29	<b>Середня оцінка</b>		1,00
№	Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	№	Виробнича сила, IS (адаптовано для торгівлі – комерційна сила)	Оцінка, бал
1	Імідж ресторану	2	1	Можливість розміщення філіалів	-1
2	Канали розподілу	3	2	Стабільність господарської діяльності	3
3	Ціна реалізації послуг	3	3	Стан сировинної бази	3
4	Інноваційна політика	1	4	Можливість економії ресурсів	-3
5	Наявність кваліфікованих керівників і їх кваліфікація	-1	5	Кваліфікований персонал	3
6	Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	6	Виробничий досвід	4

Продовження табл. 2.4

№	Конкурентна перевага, СА	Оцінка, бал	№	Виробнича сила, IS (адаптовано для торгівлі – комерційна сила)	Оцінка, бал
7	Задоволення потреб	3	7	Можливість модернізації технологій приготування страв	-2
<b>Середня оцінка</b>		1,29	<b>Середня оцінка</b>		1,00
<b>Оцінка за позицією</b>		0,00	<b>Оцінка за позицією</b>		0,71

*Джерело: Розроблено автором*

Оцінки за напрямками сил перенесені на рис. 2.3.



**Рис. 2.3 – SPACE-аналіз ресторану «Прага»**

*Джерело: розроблено автором*

Координати напрямку стратегічного вектора розраховано наступним чином:

$$X = IS - CA = 1 - 1,29 = -0,29; Y = FS - ES = -1,29 - 1 = -0,29$$

Відповідно до положення вектора та на основі аналізу порівняльної привабливості альтернативних стратегічних дій ресторану «Прага» найбільш діючою виявляється стратегія захисту своєї ринкової позиції.

Розглянемо, яким чином сформувалася дана стратегія. Перш за все негативно впливає фінансова сила. На даний час Україна знаходиться у стані фінансової кризи і тому фінансова сила має від'ємну оцінку. Зараз комерційні банки надають кредити бізнесу в достатньо обмеженому обсязі й під високі відсотки, при цьому вимагаючи від клієнта ідеального фінансового стану і невисоких ризиків. Тому для проведення агресивних і конкурентних дій, або для розширення і диверсифікації діяльності на даний час у ресторані «Прага» буде недостатньо фінансування.

Стабільність середовища має оцінку позитивну (1 бал), але спостерігається досить негативна оцінка зовнішніх зв'язків і законодавства. Це пов'язано, перш за все, із намаганням уряду стримати цінову політику вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану шляхом прямих вказівок щодо рівня рентабельності та цін на окремі роботи, послуги, продукцію. Окрім того, нестабільна ситуація на валютному ринку призводить до «зривання» контрактів із іноземними постачальниками.

Конкурентна сила має позитивний бал, що пов'язано із наявністю конкурентних переваг ресторану «Прага» за такими критеріями, як інноваційність та високий професіоналізм персоналу.

Виробнича сила була названа адаптовано до виду діяльності ресторану «Прага» комерційною силою – має позитивну оцінку.

Оцінюючи позитивні та негативні сторони діяльності ресторану «Прага» з погляду санаційної спроможності, до позитивних можна віднести:

- наявність висококваліфікованого персоналу;
- конкурентоздатні види послуг та продукції;
- висока конкурентоспроможність.

Захисна стратегія, визначена в результаті проведеного SPACE-аналізу ресторану «Прага», зумовлена таким станом ринку: ринок привабливий, але не розвивається на даний час, недостатньо фінансових засобів.

Ресторану «Прага» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Для утримання вже наявних позицій потрібно підтримувати діяльність підприємства на можливо допустимому рівні, або впровадити диверсифікацію послуг ресторану.

### 2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ресторану

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Прага» візьмемо 9 індикативних показників конкурентоспроможності. Конкурентні переваги і відповідні їм «ваги» відображені в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5 – Питома вага переваг ресторану «Прага» на ринку ресторанного господарства м. Києва**

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Загальна кількість місць	0,15
2. Рівень цін на страви та послуги, система знижок	0,20
3. Якість обслуговування	0,20
4. Маркетингові комунікації	0,15
5. Актуальність меню	0,10
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05
7. Контроль якості послуг	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

*Джерело: розроблено автором*

На основі аналізу ринку ресторанного господарства м. Києва, варто визначити місце ресторану «Прага». Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності ресторанів м. Києва наведемо в табл. 2.6.

**Таблиця 2.6 – Зведена таблиця показників конкурентоспроможності ресторанів м. Києва**

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомий)			
		«Фортеця»	«Вілла Віта»	«Прага»	«Park Kitchen»
1. Загальна кількість місць	0,15	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на страви та послуги, система знижок	0,20	0,77	0,99	0,99	0,83

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомий)			
		«Фортеця»	«Вілла Віта»	«Прага»	«Park Kitchen»
3. Якість обслуговування	0,20	1	0,83	0,89	0,97
4. Маркетингові комунікації	0,15	1	0,93	0,92	0,97
5. Актуальність меню	0,10	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Контроль якості послуг	0,05	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	0,05	1	1	1	1
9. Інвестиційна привабливість	0,05	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	1	1,808	1,231	1,244	0,94

*Джерело: Розроблено автором*

Здійсимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ресторану «Фортеця»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,15 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05+1*0,05 = 1,808.$$

Здійсимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ресторану «Вілла Віта»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 0,96 * 0,15 + 0,99*0,20 + 0,83*0,2 + 0,93*0,5 + 0,99*0,1 + 0,86*0,05 + 0,91*0,05 + 1*0,05 + 0,05*0,41 = 1,231.$$

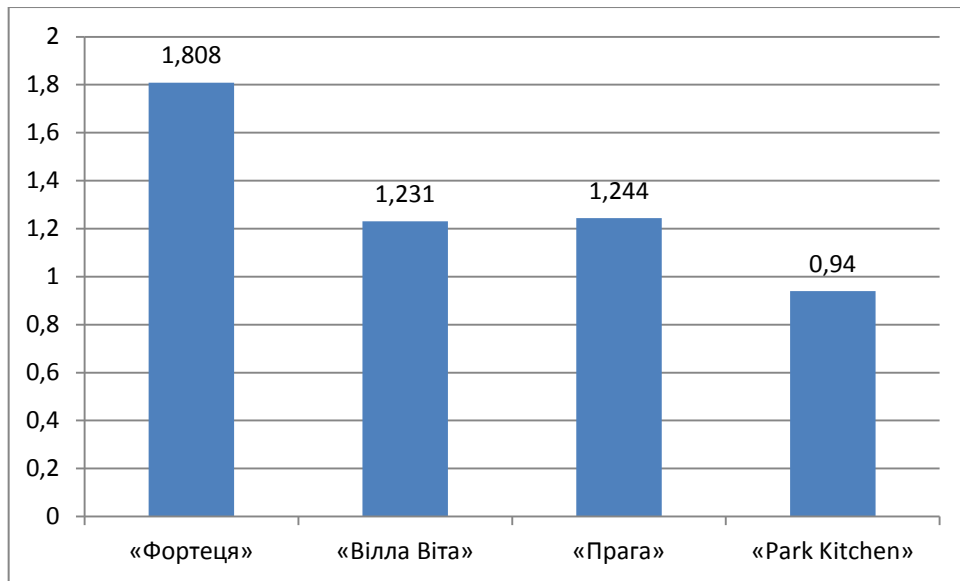
Здійсимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ресторану «Прага»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,5 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05 = 1,244.$$

Здійсимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ресторану «Park Kitchen»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 0,99 * 0,15 + 0,83*0,20 + 0,97*0,20 + 0,97*0,15 + 0,98*0,10 + 0,91*0,05 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 0,99*0,05 = 0,941.$$

Варто побудувати графік рівня конкурентоспроможності ресторанів м. Києва та досліджуваного ресторану «Прага» (рис. 2.4).



**Рис. 2.4 – Динаміка рівня конкурентоспроможності провідних ресторанів м. Києва та ресторану «Прага»**

*Джерело: складено автором*

Дані рис. 2.4 вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по ресторанах схожі і варіюються в незначних межах. Найвищий рівень конкурентоспроможності має ресторан «Фортеця» із показником 1,808. Досліджуване підприємство ресторан «Прага» за рівнем конкурентоспроможності посідає друге місце із показником 1,244.

Подальший аналіз конкурентних позицій досліджуваного ресторану та його конкурентів варто проводити на основі оцінки впливу основних зовнішніх чинників та визначення можливостей цих ресторанів їм протистояти. Тобто при оцінці конкурентоспроможності ресторану «Прага» та його основного конкурента, варто визначити силу впливу зовнішніх чинників на їх діяльність.

У табл. 2.7 проведено експертну оцінку конкурентних позицій ресторану «Фортеця» та ресторану «Прага».

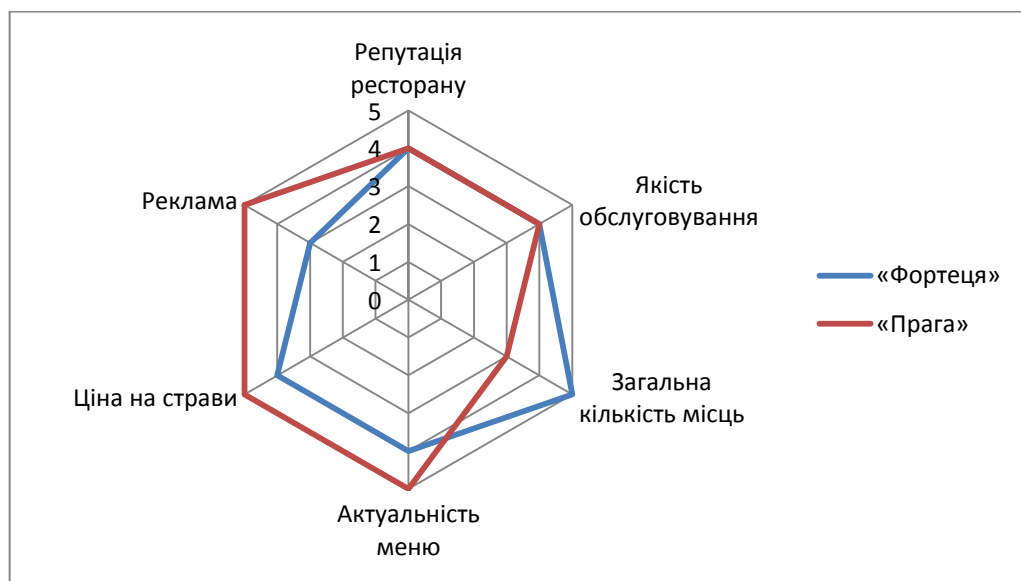
**Таблиця 2.7 – Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності ресторану «Фортеця» та ресторану «Прага»**

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		«Фортеця»	«Прага»
1	Репутація ресторану	4	4
2	Якість обслуговування	4	4
3	Загальна кількість місць	5	3
4	Актуальність меню	4	5
5	Ціна на страви	4	5
6	Реклама	3	5

Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
	«Фортеця»	«Прага»
Всього балів	24	26

*Джерело: складено автором*

За даними таблиці слід побудувати профілограму бенчмаркінгу (рис. 2.5), яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик, представлених у табл. 2.7.



**Рис. 2.5 – Бенчмаркінгова профілограма конкурентоспроможності ресторанів**

*Джерело: складено автором*

Конкурентні позиції ресторану «Прага» у цілому випереджають над конкурентними силами ресторану «Фортеця» (26 балів – 24 бали = 2 бали).

На наступному етапі слід проаналізувати основні характеристики, які забезпечують переваги об'єкту дослідження.

Основними характеристиками, які забезпечують перевагу «Прага» на ринку ресторанного господарства є актуальність меню, ціна на страви та реклама. Однакові значення мають такі характеристики: якість обслуговування та репутація ресторану.

Звідси – розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв. для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг ресторанів: (2.1).

$$S = \pi * R^2, \quad (2.1)$$

Де  $\pi$  – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, 3,14:

$R$  – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

Площа фігури ресторану «Фортеця»:

$$R = \frac{\sum \text{балів}}{n},$$

$$R = 24/6 = 4,33$$

$$S = 3.14 * 4,33^2 = 50.24$$

Площа фігури ресторану «Прага»:

$$R = 26/6 = 4$$

$$S = 3.14 * 4^2 = 58,91.$$

Потім слід визначити співвідношення площ фігур елеваторів в абсолютному та відсотковому вираженні та розрахувати відставання одного підприємства від іншого.

$$50,24/58,91 = 0,85, \text{ тобто } 85\%$$

Ресторан «Фортеця» відстає від ресторану «Прага» за розглянутими критеріями на 15 % (100% – 85%).

Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що всі показник із значенням всього ринку.

$$S = 3.14 * 5^2 = 78,5.$$

Знайдемо співвідношення площ фігур ресторану «Прага» до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні:

$$50,24 / 78,5 = 0,64, \text{ або } 64\%.$$

Відповідно 36 % переваг (100% – 64%) не вистачає ресторану «Фортеця» для максимального розвитку.

$$58,91/78,5 = 0,75, \text{ або } 75\%.$$

Ресторану «Прага» 25 % (100% – 75 %) переваг не вистачає для максимального розвитку і конкурентного переважання.

Можна зазначити, що обом ресторанам не вистачає конкурентних переваг для повної переваги на ринку.

Тож, проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності ресторану «Прага» у порівнянні із його основним конкурентом – рестораном «Фортеця», на ринку м. Києва показав:

- переважання ресторану «Фортеця» за загальною кількістю місць;
- відставання ресторану «Прага» за розглянутими критеріями на 15 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»;
- наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення послуг ресторану «Прага» становить 36 %, а для конкурента – 25 %.

Отже, отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного ресторану.

Таким чином, провідні ресторани м. Києва мають досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку ресторанного господарства. Що стосується ресторану «Прага», підприємство поступається конкурентам за такими показниками: кількість місць, маркетингові комунікації, якість обслуговування. Таким чином, досліджуване підприємство потребує удосконалення маркетингової стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА» ЗА ДОПОМОГОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ

### 3.1 Розробка конкурентоспроможної стратегії для ресторану «Прага»

На основі отриманих даних аналізу конкурентоспроможності ресторану «Прага» та визначених факторів впливу на її стан, пропонуємо, в якості конкурентоспроможної стратегії створити філіал ресторану «Прага» у м. Києві. Даний заклад матиме назву «Еко-Прага» та буде надавати кейтерингові послуги з реалізації екологічно чистої продукції в екологічно чистих упаковках.

Ресторан «Еко-Прага» буде знаходитись за адресою вул. Косенка 91. Він буде співпрацювати з місцевими фермерами та постачальниками, які вирощують органічні продукти без використання хімічних добрив та пестицидів. Такий підхід сприятиме збереженню навколишнього середовища та здоров'ю споживачів. Також ресторан для пакування продукції використовуватиме біорозкладні упаковки. До речі, поняття «екологічність» стосується не лише використання екологічних продуктів харчування у приготуванні страв, а й екологічне використання відходів на виробництво вторинної сировини. Відповідно еко – це не тільки споживання, але й утилізація. Концепція ресторану здорового харчування нині є актуальною в сучасному світі, і веде за собою різний контингент споживачів: сімейні пари з дітьми, поодинокі люди, бізнесмени – для того, аби прививати звичку здорового харчування, за станом здоров'я чи за нестачі часу на повноцінне харчування піклуватися про здоров'я.

Як показують статистичні дослідження лише 15 відсотків офісних працівників, їдять на роботі гарячу їжу, приготовлену професійними кухарями. На ринку виїзного обслуговування у місті Києві представлено

близько 30 компаній. Цілком логічно, що 85 відсотків офісного персоналу, що залишилися, можна сміливо віднести до потенційних клієнтів кейтерингових фірм.

Існує багато видів кейтерингу, що надаються у м. Києві: приготування їжі у приміщенні, приготування їжі поза приміщенням, концертний кейтеринг, контракт на постачання, авіакейтеринг, коктейльний кейтеринг, кальяний, VIP-кейтеринг.

За останні роки кейтеринг у м. Києві став дуже популярним напрямком бізнесу, в основному цей напрямок розвивають власники ресторанного та готельного бізнесу. Про це говорить приріст обсягу реалізації цього виду послуг у 2-му кварталі 2023 року (+779,9 млн. грн.).

Сезонність має великий вплив на цей вид бізнесу. Протягом року формат і техніка заходів постійно змінюється, крім цього з кожним роком, завдяки креативності та оригінальності створюються все нові формати. У більшості випадків все залежить від свят на період кейтерингу та погодних умов. Прогнозований прибуток для кожного сезону залишається практично завжди постійним.

Сегментацію ринку покупців кейтерингових послуг у м. Києві наведемо у табл. 3.1.

**Таблиця 3.1 – Сегментація ринку покупців кейтерингових послуг у м. Києві**

Групи покупців	Очікування й вимоги до продукції	Канали збуту, яким надається перевага	Регулярність покупки
Підлітки (11-17 років). Група А	Вдале співвідношення ціна-якість; якісні страви; широкий асортимент; креативна упаковка; зручний канал продажу	Ресторан, Інтернет	На свята, день народження
Дорослі, що замовляють їжу до дому (20-45 років) Група Б	Вдале співвідношення ціна-якість; висока якість страв; консервативність та традиційність; наявність асортименту; зручний канал продажу	Продуктовий ринок, ресторан, Інтернет	На свята, день народження, за потребою

Дорослі, що заказують їжу до офісу (20- 45 років) Група В	Співвідношення ціна-якість; консервативність та традиційність; наявність асортименту; зручний канал продажу	Ресторан, Інтернет	Кожного дня
Компанії, що заказують організацію свят та ділових зустрічей Група Г	Співвідношення ціна-якість; наявність асортименту страв; яскравість та креативність; зручний канал продажу	Ресторан, Інтернет	На свята, ділові зустрічі

*Джерело: розроблено автором*

Проаналізувавши ці дані, можна зробити висновок про те, що найбільш зацікавленими сегментами споживачів кейтерингових послуг у м. Києві є дорослі які працюють в офісах та компанії, які використовують послуги кейтирингу для організації професійних заходів. Представники сегменту завжди відкриті для нових, більш вигідних за ціною-якістю варіантів меню, є активними користувачами мережі Інтернет, звертають увагу на нові страви, прислухаються до рекомендацій знайомих, щодо вибору кейтерингової компанії. На нашу думку, саме таким покупцям сподобається еко-продукція ресторану «Еко-Прага».

### **3.2 Впровадження нової стратегії ресторану на основі екологічного менеджменту**

Отже, у якості конкурентної стратегії для ресторану «Еко-Прага» пропонуємо розробку бізнес-плану регіонального розвитку компанії та відкриття нового ресторану з надання повносервісних послуг кейтерингу по реалізації еко-страв у м. Києві.

Виготовлення екологічних страв у ресторані означає, що приготування страв здійснюється з використанням натуральних і органічних продуктів, які не містять шкідливих хімічних домішок, пестицидів, ГМО і штучних добавок.

Ресторан, який спеціалізується на екологічних стравах, зазвичай прагне використовувати інгредієнти, які були вирощені без шкідливих засобів

захисту рослин та мінімізувати вплив хімічних речовин на навколишнє середовище.

Екологічні страви можуть бути веганськими, вегетаріанськими або містити м'ясо, але завжди створюються з урахуванням дотримання найвищих стандартів екологічної стійкості. Концепція екологічної їжі включає в себе збір продуктів з місцевих ферм, використання органічного методу вирощування рослин і тварин, а також уникнення виробництва зайвого сміття та використання енергійної ефективності під час готування.

Збільшення свідомості про екологічні проблеми та поживлення інтересу до здорового способу життя допомагає виробникам та рестораторам ставити на перший план використання екологічних продуктів і методів готування. Ресторани з екологічною орієнтацією можуть вважатися зразками відповідального і сталого харчування та більш здорового способу життя.

Результати від реалізації проекту відкриття «Еко-Прага» у м. Києві очікуються такими: розвиток бізнесу; збільшення обсягів реалізації принаймні на 10% у перший рік здійснення проекту.

Маркетингові заходи для просування новоствореного ресторану повинні бути наступними: створення веб-сайту, організація просування компанії в Instagram та створення посадової особи – маркетолога.

Таким чином, для інформування цільової аудиторії «Еко-Прага» в Instagram повинно використовувати такі завдання та види комунікацій (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – Основні завдання та види комунікацій для інформування цільової аудиторії «Еко-Прага» в Instagram**

Завдання	Види комунікацій в акаунті Instagram
Інформування про послугу «онлайн-продаж»	Актуальне
Презентація асортименту меню	Публікація
Формування позитивного іміджу	Сторіс, публікація
Пошук партнерів	Сторіс, публікація

*Джерело: розроблено автором*

Опис кінцевого споживача запропонованої комунікаційної кампанії «Еко-Прага» відобразимо в табл. 3.3.

**Таблиця 3.3 – Цільова аудиторія «Еко-Прага» в Instagram**

<b>Соціально-демографічні показники</b>	
Вік	Від 15 до 65 років
Стать	Чоловіки 60%; Жінки 40%
Рівень доходу	Середній, вище середнього, високий
Сімейний стан	Одружені 45%; самотні 35%; розведені 20%
Національність	Українці
Професія	Молодь, пенсіонери, студенти

<b>Соціально-демографічні показники</b>	
Освіта	Середня спеціальна 10%; вища 1 освіта 70%; вища 2 освіта 20%
Етапи життєвого циклу сім'ї	Мають дітей (1-2 дитина) 30%; одинокі 50%; пара без дітей 15%; мають дітей, які вже не живуть з батьками 5%
<b>Психографічні показники</b>	
Соціальна верства	Середнього та високого достатку
Стиль життя	Міський, сімейний, молодіжний
Особисті якості	Зацікавленість, люб'язність, любов до сім'ї, активні, відповідальні, переважно новатори або схильні до новаторства
<b>Поведінкові показники</b>	
Ступінь випадкового відвідування	Навмисне відвідування ресторану – 70%; випадковий характер відвідування – 30%
Ступінь необхідності товару	Часто потрібний
Ступінь готовності купити товар/послугу	Недостатньо інформований, щоб купити; прагне купити; обов'язково купить
Привід для здійснення покупки	Послуги попереднього вибору

*Джерело: розроблено автором*

У табл. 3.4 наведемо календарний план комунікаційного процесу «Еко-Прага» в Instagram на 2024 рік.

**Таблиця 3.4 – Календарний план комунікаційного процесу «Еко-Прага»**

№ з/п	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення	Витрати, тис. грн.
1	Проведення маркетингових досліджень	Директор	4	30.01	01.02	x
2	Прийняття остаточного рішення щодо доцільності удосконалення	Менеджер	2	15.02	19.03	x

	аккаунту в Instagram					
3	Розробка контент-плану	Директор	2	15.02	19.03	х
4	Розробка заходів з формування і підтримки сприятливого іміджу через Instagram	Менеджер	2	15.02	19.03	123,6
5	Пошук блогерів для реклами аккаунта	Менеджер	2	15.02	29.03	61,1
6	Реалізація проєкту	Менеджер	2	19.04	07.06	40,6
7	Визначення ефективності від реалізації проєкту	Економіст	9	08.06	15.07	В межах заробітної плати

*Джерело: розроблено автором*

На основі визначеної мети та завдань в компанії складається контент-план для аккаунта в Instagram на місяць (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5 – Контент-план комунікаційного процесу «Еко-Прага» в Instagram**

	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
1-7 число місяця	<b>Пост-знайомство з рестораном</b>		<b>Знайомство з технологіями виробництва страв</b>		<b>Опис меню + ціна + умови доставки</b>		
8-14 число місяця	<b>Опитування: яка страва більше подобається з асортименту меню?</b>		<b>Знайомство з співробітниками</b>			<b>Пост-відгуки</b>	
15-21 число місяця	<b>Опис меню + ціна + умови доставки</b>		<b>Оновлення асортименту</b>		<b>Відповіді на питання</b>		
22-28 число місяця	<b>Знайомство з персоналом</b>		<b>Оновлення асортименту</b>			<b>Пост-відгуки</b>	
29-31 число місяця	<b>Умови доставки</b>		<b>Опис меню + ціна</b>		<b>Відповіді на питання</b>	<b>Пост-відгуки</b>	<b>Опис меню + ціна</b>

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація будь-якого проєкту передбачає значні фінансові вкладення. Витрати за проєктами наведені в Додатку Б. Так, витрати на відкриття ресторану «Еко-Прага» складатимуть 849,1 тис. грн. у перший квартал реалізації проєкту. У перший рік реалізації проєкту інвестиційних витрат

знадобиться 476 тис. грн. Усі інші витрати – заробітна плата персоналу, оренда приміщення, щомісячні витрати на охорону приміщень списуються на собівартість діяльності.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії

Розрахуємо ефективність проекту поширення торгівельної діяльності ресторану «Еко-Прага» у м. Київ. Найбільш ймовірний прогноз передбачає отримання чистого доходу від реалізації у розмірі 10 тис. грн./день у розрахунок приймається усереднено 307 робочих днів. Наступні роки прогнозуються із такою динамікою обсягів продажу: 2-ий рік – зростання на 15%, 3-ій рік – на 20%. Цей обсяг реалізації визначено на основі минулого досвіду і з урахуванням середньої виручки у місці здійснення продажу конкурентів (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за найбільш ймовірним прогнозом**

Показники	Найбільш ймовірний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації	3070	3530,5	4236,6
Матеріальні витрати	1013,1	1165,1	1398,1
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5
Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1
Адміністративні витрати і витрати на збут	921	1059,15	1270,98
Усього витрат	2723,0	3085,3	3611,6
Прибуток до оподаткування	347,0	445,2	625,0
Податок з прибутку	87	111	156
Чистий прибуток	260,3	333,9	468,7

*Джерело: розроблено автором*

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25% та 95% для

найбільш ймовірного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у табл. 3.7.

**Таблиця 3.7 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за найбільш ймовірним прогнозом**

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	276,3	344,8	476,1	1097,2
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	410				410
Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	221,0	220,7	243,8	685,5
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-189,0	31,7	275,5	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,5128	0,263	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	141,7	90,7	64,2	296,6
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-268,3	-177,6	-113,4	

*Джерело: розроблено автором*

Отже, за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 685,5$  тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

– індекс доходності інвестицій:  $PI = 685,5/410 = 1,7$ ;

– термін окупності:  $TR = 1 + \frac{189,0}{220,7} = 1,9$  ;

– внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за найбільш ймовірним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{275,5}{275,5 + |-113,4|} \times (95 - 25) = 74,6$$

Оптимістичний прогноз реорганізації контакт-центру міста Черкаси передбачає ефективне впровадження проекту та обсяги продажу в перший рік реалізації проекту 11 тис. грн./день при зростанні обсягів продажів у 2-ий, 3-ій рік – зростання на 20% щорічно (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за оптимістичним прогнозом**

Показники	Оптимістичний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3377	4052,4	4862,9
матеріальні витрати	1114,4	1337,3	1604,8
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5
Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1
Адміністративні витрати і витрати на збут	1013,1	1215,72	1458,86
Усього витрат	2916,4	3414,1	4006,2
Прибуток до оподаткування	460,6	638,3	856,7
Податок з прибутку	115	160	214
Чистий прибуток	345,5	478,8	642,5

*Джерело: розроблено автором*

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25% та 95% для оптимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у табл. 3.9.

**Таблиця 3.9 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за оптимістичним прогнозом**

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	361,5	489,6	649,9	1501,0
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	410				410
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	289,2	313,4	332,8	935,3
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-120,8	192,5	525,3	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,5128	0,2630	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	185,4	128,8	87,6	401,8
Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-224,6	-95,9	-8,2	

*Джерело: розроблено автором*

Отже за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 935,3$  тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій.

На основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

- індекс доходності інвестицій:  $PI = 935,3/410 = 2,3$ ;

- термін окупності:  $TR = 1 + \frac{120,8}{313,4} = 1,4$  ;

– внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за оптимістичним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{525,3}{525,3 + |-8,2|} \times (95 - 25) = 93,9$$

Песимістичний прогноз передбачає чистий дохід від реалізації у розмірі 8 тис. грн./день, далі щорічне збільшення у межах 15% (табл. 3.10).

**Таблиця 3.10 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за песимістичним прогнозом**

Показник	Песимістичний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2456	2824,4	3248,1
матеріальні витрати	810,5	932,1	1071,9
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5
Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1
Адміністративні витрати і витрати на збут	736,8	847,32	974,418
Усього витрат	2336,2	2640,4	2988,9
Прибуток до оподаткування	119,8	184,0	259,2
Показник	Песимістичний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Податок з прибутку	30	46	65
Чистий прибуток	89,9	138,0	194,4

*Джерело: розроблено автором*

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 5% та 25% для песимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у табл. 3.11.

**Таблиця 3.11 – Розрахунок чистої вартості проекту ресторану «Еко-Прага» за песимістичним прогнозом**

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	105,9	148,9	201,8	456,5
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	410				410
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 5 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,952	0,907	0,864	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	100,8	135,0	174,3	410,2
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-309,2	-174,1	0,2	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					

Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8000	0,6400	0,5120	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	84,7	95,3	103,3	283,3
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-410	-325,3	-230,0	-126,7	

*Джерело: розроблено автором*

Отже, за дисконтної ставки у 5% за песимістичним отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 0,2$  тис. грн.). Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту: індекс дохідності інвестицій:

–  $PI = 410,2/410 = 1$ ;

– термін окупності:  $TR = 1 + \frac{174,1}{174,3} = 2$  ;

– внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту:

$$IRR = 5 + \frac{0,2}{0,2 + |-126,7|} \times (25 - 5) = 5,03$$

Відсотки зростання доходів підприємства за різними сценаріями були визначені експертним шляхом. Експертами в цьому випадку був адміністративний персонал ресторану «Прага», виходячи з досвіду ведення бізнесу в цій галузі.

Проведені нами розрахунки індексу дохідності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми доходності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття ще одного ресторану в місті Києві. Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ресторану «Еко-Прага» у м. Києві за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 260,3 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у м. Києві існує велика різноманітність типів та спеціалізацій закладів ресторанного господарства. Зважаючи на популярність та попит на ресторани послуги у місті, ресторанний бізнес може бути прибутковим і успішним, при правильному плануванні, керуванні та розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз розвитку ресторанного бізнесу міста Києва вказує на внутрішні сильні та слабкі фактори, а також на зовнішні можливості та загрози, які впливатимуть на його розвиток. Так, сильними сторонами ресторанного бізнесу міста Києва є його давня унікальна історична та культурна спадщина, сприятливе геополітичне положення, транспортний потенціал, наявність туристичної інфраструктури (готелів, ресторанів), можливості для розвитку всіх видів ресторанних послуг.

Слабкими сторонами ресторанного бізнесу міста Києва є низька якість ресторанних послуг, невідповідність інфраструктури ресторанного бізнесу, європейським стандартам якості.

До основних можливостей ресторанного бізнесу міста Києва слід виокремити, популяризацію України в інших регіонах і континентах, в тому числі української кухні (після Євро 2012, про Україну почула Європа. Конфлікт з РФ, зробили Україну відомою у всьому світі. Позитивним є те що ці події підштовхнули владу до просування бренду України), розвиток внутрішнього, ресторанного бізнесу покращення рівня ресторанного обслуговування, покращання екологічної ситуації в місті, розроблення нових видів ресторанних послуг, зниження цін на ресторани послуги.

Звичайно найбільшою загрозою розвитку ресторанного бізнесу міста Києва є нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з бойовими діями в Україні відлякують значну частину туристів, деякі країни внесли Україну в червоний список і не рекомендують своїм громадянам її відвідувати), негативно можуть також впливати можливе підвищення цін на ресторани

послуги та розвиток ресторанного бізнесу в близько розташованих країнах (наприклад у Варшаві).

Київ має найкращі показники за характеристиками ресторанного обслуговування, та просуванням ресторанних послуг на ринку – 7,7 та 7,5 відповідно. Натомість гірші показники Київ має за такими показниками як канали збуту та ціна – 5,3 та 4,0 відповідно. Тому з метою покращення цих складових конкурентоздатності Києву на ринку ресторанного обслуговування, необхідно розробити відповідні заходи.

Досліджуваний ресторан «Прага» пишається своєю історією та позитивними звичаями. Цей заклад протягом багатьох років залишається улюбленим місцем для киян, де вони святкують сімейні події, проводять затишні обіди, романтичні побачення та ділові зустрічі. Для гостей Києва «Прага» є однією з ключових достопримічальностей міста, адже вона є найстарішим рестораном у прекрасному парку.

За 2023 рік знизився товарообіг ресторану «Прага», при цьому одночасно зросла собівартість за рахунок зростання цін на закуповувані товари. Підсумком стало зниження показників діяльності ресторану «Прага» в 2023 році, також знизилися в режимі економії комерційні витрати. В цілому ж рентабельність знизилася незначно, тому шляхом нарощування товарообігу та економії витрат можна привести до того, що буде отримано зростання рентабельності і ресторан зможе отримати позитивну динаміку розвитку в 2024 році.

Захисна стратегія, визначена в результаті проведеного SPACE-аналізу ресторану «Прага», зумовлена таким станом ринку: ринок привабливий, але не розвивається на даний час, недостатньо фінансових засобів.

Ресторану «Прага» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Для утримання вже наявних позицій потрібно підтримувати діяльність підприємства на можливо допустимому рівні, або впровадити диверсифікацію послуг ресторану.

Проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності ресторану «Прага» у порівнянні із його основним конкурентом – рестораном «Фортеця», на ринку м. Києва показав: переважання ресторану «Фортеця» за загальною кількістю місць; відставання ресторану «Прага» за розглянутими критеріями на 15 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»; наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення послуг ресторану «Прага» становить 36 %, а для конкурента – 25 %.

На основі отриманих даних аналізу конкурентоспроможності ресторану «Прага» та визначених факторів впливу на її стан, пропонуємо, в якості конкурентоспроможної стратегії створити філіал ресторану «Прага» у м. Києві. Даний заклад матиме назву «Еко-Прага» та буде надавати кейтерингові послуги з реалізації екологічно чистої продукції в екологічно чистих упаковках.

Ресторан «Еко-Прага» буде співпрацювати з місцевими фермерами та постачальниками, які вирощують органічні продукти без використання хімічних добрив та пестицидів. Такий підхід сприятиме збереженню навколишнього середовища та здоров'ю споживачів. Також ресторан для пакування продукції використовуватиме біорозкладні упаковки.

Так, витрати на відкриття ресторану «Еко-Прага» складатимуть 849,1 тис. грн. у перший квартал реалізації проекту. У перший рік реалізації проекту інвестиційних витрат знадобиться 476 тис. грн. Усі інші витрати – заробітна плата персоналу, оренда приміщення, щомісячні витрати на охорону приміщень списуються на собівартість діяльності.

Проведені нами розрахунки індексу дохідності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми доходності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття ще одного ресторану в місті Києві. Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ресторану «Еко-Прага» у м. Києві за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 260,3 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ**

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
3. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18-24.
4. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
5. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 50-53.
6. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
7. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 2020. № 156. С. 129–135.
8. Івасишина Н. В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*. 2023. № 28. С. 60–65.
9. 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> (дата звернення: 01.12.2023).

10. Малюга Л., Загороднюк О. Конкуентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25\\_2020/37.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf) (дата звернення: 24.12.2023).
11. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541-546.
12. Офіційний сайт ресторану “Прага”. URL : <https://praha-restaurant.com/contacts>
13. Поворознюк І. М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/619/593> (дата звернення: 26.12.2023).
14. Постова В. В. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 8. № 1. С. 58–67.
15. Расулова А. М. Сучасні маркетингові комунікації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 215–220. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36). (дата звернення: 27.12.2023).
16. Ресторанний бізнес в кризу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/17/671122/> (дата звернення: 27.12.2023).
17. Ресторанний ринок в Україні. Де бізнес вийшов на довоєнний рівень – дослідження. URL : <https://thepage.ua/ua/news/restorannij-rinok-v-ukrayini-oblasti-lideri-za-viruchkoyu-ta-kilkistryu-novih-vakansij>
18. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128-136.

19. Середній чек у закладах харчування зріс на 30% за 2022 рік. URL : <https://bazilik.media/serednij-chek-u-zakladakh-kharchuvannia-zris-na-30-za-2022-rik/>
20. Сікорська Л.О., Андрущенко Н. О. Удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 76-80.
21. Ставська Ю. В., Яхно Л. С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 181–196.
22. У Києві подовжили роботу закладів громадського харчування: коментар економіста. URL : <https://1plus1.ua/snidanok-z-1-1/novyny/ak-prodovzenna-casu-roboti-zakladiv-gromadskogo-harcuvanna-vpline-na-ekonomicne-stanovise-kieva-vidpovid-ekonomista>
23. Федоряк Р. М., Тимченко О. П. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12(175). С. 133-137.
24. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144–153.
25. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2011. № 6. С. 26-32.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Спеціальне меню ресторану «Прага»



## ГАРЯЧІ ЗАКУСКИ

	€	грн	інф <sup>1</sup>
Перепіаки з журавлининим соусом .....	100/30	196*	7
Соте з морепродуктів .....	280/40	798	27
<b>Морепродукти</b>			
<i>подаються з зеленим соусом</i>			
Тигрові креветки .....	100	395*	14
Бєбі кальмари .....	100	230*	8
Восьминіг .....	100	550*	19
Гребінець .....	100	470*	16

## СУШИ

Борщ український .....	280/40/40/40	165	6
з пампушками			
☞ Консьоме з форелі .....	300	315	11
з креветками та овочами			
Томатний суп з морепродуктами .....	350	572	20
на кокосовому молоці			

## ПАСТА ТА РІЗОТО

Тальятеле з телячиною та беконом .....	280	295	10
☞ Паста з креветками, .....	350	625	22
овочами та соусом біск			
<b>Різото</b>			
з креветками та аспарагусом .....	290	385	13

## ОСНОВНІ СТРАВИ

	€	грн	інф <sup>1</sup>
Телятина на кісточці з соусом Годжі .....	190/30/30	488	17
Карє новозеландського ягняти .....	100	390*	13
Фіде-мінйон .....	100	684*	24
<i>Середня вага стейка - 350 г</i>			
Стейк Рібай .....	100	525*	18
<i>Середня вага стейка - 400 г</i>			
Сібас з картопляним кремом, .....	250	432	15
шпинатом та трюфельною олією			
Чилійський сібас .....	100/20/10	710*	24
з ананасовим Теріякі			
Стейк із норвезького лосося .....	150/20/20	625	22
Тюрбо з овочами бланш .....	100/30/15	335*	12
Стейк з туниці .....	150/100/30	695	24
з кисло-солодким Чатні			

☞ - новинка меню

\* - Ціна за 100 грамів продукту, підготовленого до смаження  
Усі ціни вказано у національній валюті України - гривні<sup>1</sup> - Інформаційно = ціна в €Заклад залишає за собою право не вказувати всі інгредієнти страви  
Якщо у Вас є алергія на будь-які продукти, будь ласка, заздалегідь попередьте офіціанта



## ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ

	л	грн	інф <sup>1</sup>
Устриці .....			
<i>Запитайте у офіціанта ціну та розмір</i>			
Ікра з тостами			
• цвуча ікра .....	70/20/30	375	12
• червона ікра .....	50/20/30	420	14
• чорна ікра .....	30/20/30	2850	98
Тартар із норвезького лосося .....	170	395	14
з авокадо та соусом Матеухіса			
Тартар із тунця з мусом .....	170	485	17
із авокадо та соусом Юзу-Понзу			
Оселедець пряного посолу з картоплею .....	220	178	6
Томати з сиром Філадельфія .....	250	328	11
та слабосолоним лососем			
Карначо з телятини .....	110	242	8
та трюфельним маринадом			
Тарілка м'ясої гастрономії .....	120/30	405	14
Бурата з томатами та Пеєто .....	180	325	11

## САЛАТИ

	л	грн	інф <sup>1</sup>
Зелений салат з аспарагусом, .....	220	265	9
авокадо та соусом з канерсами			
Салат із свіжих овочів та сиром Фета .....	270	182	6
Салат з теплим козином сиром, .....	250	187	6
виноградом, ківі та апельсинами			
Салат з обжареною телятиною, .....	230	290	10
паростками сої та Азіатським соусом			
Салат з куркою та перепелиними яйцями .....	230	219	7
з соусом Цезар із авокадо			
Теплий салат з перепілкою .....	300	323	11
та горіховим соусом			
Салат з вугрем, авокадо .....	220	397	14
та горіховим соусом			

Усі ціни вказано у національній валюті України - гривні

<sup>1</sup> Інформаційно - ціна в €

Заклад залишає за собою право не вказувати всі інгредієнти страв

Якщо у Вас є алергія на будь-які продукти, будь ласка, повідомте офіціанта

**Додаток Б**  
**Таблиця Б.1**

Витрати за проектом відкриття ресторану «Еко-Прага» у  
м. Києві

Вид витрат	Сума, тис. грн.
<b>Витрати за проектом відкриття ресторану у м. Києві</b>	
Інвестиції в оборотний капітал	400
Оренда приміщення / квартал 90 кв м за адресою м. Київ, вул. Зодчих 78.	200 грн/1 кв м 72
Оренда прилеглої ділянки / квартал 40 кв м біля контакт-центру	3,2
Охорона закладу	2,1
Забезпечення потреби у персоналі / квартал	84
- Управлінський персонал (2)	30
- Кейтерингова служба (4)	36
- Обслуговуючий персонал (3)	18
Відрахування у фонди соціального страхування / квартал	31,92
Організаційні витрати	10
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>603,22</b>
<b>Маркетингові витрати за проектом</b>	
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>207,12</b>
<b>Витрати за введення нової посадової одиниці маркетолога</b>	
Інвестиції в оборотний капітал	16,34
Утримання робочого місця	
Заробітна плата маркетологу	9
Відрахування до фондів соціального страхування	3,42
Інвестиції в основний капітал	6
Забезпечення робочого місця необхідним обладнанням	
Організаційні витрати	4
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>38,76</b>
<b>ВСЬОГО</b>	<b>849,1</b>