

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ВЕРШИНІН Микита Петрович

УДК 005.511:640.433(477.73)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ СТВОРЕННЯ НОВОГО РЕСТОРАННОГО  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПИЦЕРІЇ «ЧЕЛЕНТАНО»  
М.ПЕРВОМАЙСЬК, ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ  
ОБЛАСТІ)**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Галузь знань – 24 «Сфера обслуговування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

\_\_\_\_\_ М.П. Вершинін

Науковий керівник: Кушнірук В. С., кандидат екон. наук, доцент

Завідувач кафедри: Червен І.І., доктор екон. наук, професор

МИКОЛАЇВ 2023

## АНОТАЦІЯ

Вершинін М.П. Розробка бізнес-плану створення нового ресторанного підприємства (на прикладі піцерії «Челентано» м.Первомайськ Первомайського району Миколаївської області). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2023.

У даній роботі розглядається процес розробки бізнес-плану для створення нового ресторанного підприємства - «Renovatio») в місті Миколаєві.

Розглядається актуальність створення ресторанних підприємств в цілому в Україні. Ресторанний бізнес розглядається як одна з найпопулярніших та найстабільніших ніш бізнесу сьогодення.

Виокремлено основні аспекти розвитку ресторанного господарства України та окремих регіонів. Особлива увага приділяється методології оцінки ефективності діяльності ресторанних закладів.

Надалі розглядається підприємство «Челентано» первомайського району, надається його основна характеристика, як закладу ресторанного господарства.

Досліджується процес виробництва продукції, розглядається асортимент та окремі складові меню.

Оцінюються конкурентні позиції закладу в порівнянні з аналогічними, які розташовані в межах однієї місцевості. Розглядається ефективність даного підприємства.

Акцентується увага на концепції та економічному обґрунтуванні проєкту новоствореного підприємства в певному районі міста Миколаєва.

План включає аналіз ринку, конкурентів, цільової аудиторії, а також опис продуктів та послуг, які пропонуватиме заклад.

Детально розглядається вартість проєкту, включаючи витрати на оренду приміщення, придбання обладнання, запасів та інших необхідних матеріалів.

Розглядається організаційна структура компанії, потенційні проблеми та шляхи їх вирішення.

Результатом роботи є детальний бізнес-план, який може бути використаний для залучення інвестицій та реалізації проекту.

**Ключові слова:** ресторан, бізнес, проектування, цільова аудиторія, організаційна структура, інвестиції.

## ANNOTATION

Vershinin M.P. Development of a business plan for the creation of a new restaurant enterprise (on the example of Pizzeria Celentano, Pervomaisk, 52 Hrushevskoho St.) - Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Work for a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business." - Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2023.

This paper examines the process of developing a business plan for the creation of a new restaurant enterprise - "RenovatiO") in the city of Mykolaiv.

The relevance of creating restaurant enterprises in general in Ukraine is considered. The restaurant business is considered as one of the most popular and stable business niches of today.

The main aspects of the development of the restaurant industry in Ukraine and in individual regions are highlighted. Particular attention is paid to the methodology for assessing the effectiveness of restaurant establishments.

Further, the enterprise "Celentano" of the Pervomaisky district is considered, its main characteristics as a restaurant business establishment are given.

The process of production is studied, the assortment and individual components of the menu are considered.

The competitive position of the institution is evaluated in comparison with similar ones located in the same area. The efficiency of the enterprise is considered.

Attention is focused on the concept and economic justification of the project of a newly created enterprise in a certain area of the city of Mykolaiv.

The plan includes an analysis of the market, competitors, target audience, as well as a description of the products and services to be offered by the establishment.

The cost of the project is considered in detail, including the cost of renting premises, purchasing equipment, inventory, and other necessary materials.

The organizational structure of the company, potential problems, and ways to solve them are also considered.

The result is a detailed business plan that can be used to attract investment and implement the project.

**Keywords:** restaurant, business, design, target audience, organisational structure, investment.

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>10</b>
1.1. Актуальність створення ресторанного підприємства.....	10
1.2. Аспекти розвитку ринку ресторанного господарства.....	11
1.3. Методика оцінки ефективності ресторанного підприємства.....	19
<b>РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЧЕЛЕНТАНО» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>	<b>21</b>
2.1. Характеристика підприємства «Челентано».....	21
2.2. Аналіз виробництва, асортименту та меню в ресторанному підприємстві.....	24
2.3. Оцінка конкурентних позицій та ефективності ресторанного підприємства.....	30
<b>РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО ЗАКЛАДУ ХАРЧУВАННЯ.....</b>	<b>37</b>
3.1. Обґрунтування актуальності створення нового ресторанного підприємства в конкретному місці.....	37
3.2. Виробнича та маркетингова діяльність проєктованого закладу харчування.....	41
3.3. Планування поточних витрат та доходів закладу харчування.....	50
3.4. Економічна ефективність діяльності новоствореного закладу харчування.....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ресторанний бізнес є однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Зараз існує велика кількість різних готелів та ресторанів, навіть, готельно-ресторанних мереж, які розташовані в більшості країн Європи та США. Готелі з ресторанами у сучасному світобаченні цивілізованої, соціально активної людини стали невід’ємною складовою її соціального життя

Ресторан, як самостійний заклад сфери гостинності, вимагає від власника (власників) менших капіталовкладень, меншої кількості персоналу, менших витрат на оренду приміщення (якщо приміщення ресторану є орендованим), менший вплив сезонності (річної зміни кількості відвідувачів в залежності від сезону) і, найголовніше, – ресторанний бізнес на відміну від готельного бізнесу має вищу рентабельність та швидші темпи окупності вкладених коштів.

Післявоєнна економіка та епідеміологічна ситуація в країні – два значущих фактори, які суттєво впливають на доцільність відкриття такого закладу та реалізації подібного бізнес-проекту. Коронавірус на момент 2023 року значно зменшив масштаби розповсюдження, проте сама хвороба ще існує і спалах нового штаму вірусу може призвести до серйозних епідеміологічних наслідків. Економічне становище в самій країні значним чином впливає на кількість та лояльність клієнтів, бо від фінансового благополуччя громадян залежить їх платоспроможність та можливість харчуватися у закладах громадського харчування.

**Мета дослідження.** Метою цієї роботи є розкриття основних елементів створення нового ресторану в умовах післявоєнного часу. Також метою написання роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань з організації ресторанного бізнесу, вироблення умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань, сприяння розвитку та пошуку сучасних наукових досягнень у сфері ресторанного бізнесу, уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є процес створення нового підприємства ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: порівняльний метод (порівняння діяльності даного проекту та вже існуючого підприємства «Челентано» у м. Первомайськ за різними показниками); логічної абстракції (узагальнення теоретичного матеріалу та формування обумовлених висновків); маркетингові (SWOT-аналіз планованого підприємства та порівняння з вже існуючим прикладом)

**Основні завдання.** В ході дослідження будуть вирішені наступні завдання:

– проаналізувати місцезположення закладу в певному районі міста **Миколаєва**, аналіз найближчих конкурентів;

– розглянути особливості сучасного розвитку ресторанного бізнесу в Україні (до війни);

– визначити основні цілі та завдання управління проектом створення ресторану, визначення шляхів його реалізації;

– визначити необхідну кількість робочого персоналу для початкової роботи новоствореного закладу;

– визначення переліку та послідовності робіт, управлінських дій за проектом, що пропонується, а також встановлення взаємозв'язку між окремими стадіями реалізації проекту та їх складовими;

– розрахунок бюджету проекту та витрат на реалізацію окремих завдань, у тому числі у випадках затримок та перевищення витрат над плановим рівнем;

– обґрунтування доцільності формування певної організаційної структури проекту та встановлення відповідальних за реалізацію окремих завдань та етапів;

– узагальнення результатів створення проекту та формулювання висновків про доцільність його реалізації з позицій економічної ефективності та керованості на базі проектного підходу.



**Практичне значення.** Результати дослідження доповідались на міжнародних та всеукраїнських конференціях, за результатами яких були опубліковані тези загальним обсягом 0,56 ум. др. ар.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 58 сторінках, містить 5 рисунків, 22 таблиці, список використаної літератури включає 22 джерела.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1. Актуальність створення ресторанного підприємства

Ресторанний бізнес є однією з найпопулярніших та найприбутковіших ніш бізнесу. Потреба в харчуванні - основна фізіологічна потреба людини, проте, нажаль, не кожна людина має час для приготування страв власноруч через різні причини. Однак, більшість споживачів відвідують ресторани не тільки через задоволення потреби у їжі. Окрім надання готової продукції споживачу, ресторан ще займається її організацією. Тому кожний заклад намагається створити та надати повний пакет унікальних нематеріальних послуг, які були б цікаві для різної аудиторії [1; с. 595].

Створення ресторанного підприємства є актуальним, адже цей вид бізнес-діяльності - одна з найбільш перспективних напрямків галузі харчування. Зростаюча популярність відвідування ресторанів, кафе та закладів фаст-фуду, навіть, в умовах воєнного стану, свідчить про підвищення попиту на послуги громадського харчування. Створення ресторанного підприємства може бути вигідним для підприємця з точки зору прибутковості та можливостей для розвитку бізнесу. Крім того, ресторанний бізнес стає додатковим джерелом доходу для місцевої громади та сприяє розвитку туризму в регіоні. Однак, функціонування ресторанного підприємства потребує великої уваги до різних аспектів діяльності [6; с. 90].

Для успішного функціонування ресторанного підприємства необхідно мати чітку стратегію розвитку, яка включає в себе визначення цільової аудиторії, концепції закладу, меню, цін, маркетингових заходів та інших аспектів. Крім того, важливо мати достатньо фінансових ресурсів для старту та подальшого розвитку бізнесу.

Крім того, важливо враховувати конкуренцію на ринку та забезпечувати стабільний попит на послуги ресторану. Для цього можна використовувати

різноманітні маркетингові заходи, такі як реклама, знижки, програми лояльності та інші.

Цільова аудиторія може бути різною - від елітних клієнтів, які шукають ексклюзивні страви та винні картки, до молодіжі, яка бажає проводити час у неформальній атмосфері з друзями. Концепція закладу повинна відповідати цільовій аудиторії та включати в себе не тільки меню, але й дизайн інтер'єру, музику та інші елементи. [2; с. 331].

Якість продукції та обслуговування є ще одним ключовим аспектом успішної роботи ресторанного підприємства. Кваліфікований персонал, який здатен готувати страви на високому рівні та надавати якісне обслуговування клієнтам, є запорукою успіху. Також важливо забезпечити своєчасну доставку продукції та дотримання гігієнічних норм [3; с. 237].

Крім того, ресторанний бізнес повинен враховувати конкуренцію на ринку та забезпечувати стабільний попит на послуги закладу. Для цього можна використовувати різноманітні маркетингові заходи, такі як реклама, знижки, програми лояльності та інші.

Також, створення ресторанного підприємства може мати позитивний вплив на місцеву економіку. Ресторан може створювати робочі місця для місцевих жителів, сприяти розвитку туризму та привертати нових інвесторів в регіон.

Ресторанний бізнес, в свою чергу, є творчою нішею бізнесу, адже концепція закладу, кухня та асортимент продукції, спосіб приготування, атмосфера, - всі ці фактори діяльності розглядаються через призму творчого підходу власника підприємства. Незалежно від типу закладу творчий підхід є одним з ключових факторів, що прямо пропорційно впливають на успіх та результативність діяльності підприємства [15].

## **1.2. Аспекти розвитку ринку ресторанного господарства**

В останні роки в Україні з'явилася значна зацікавленість у розвитку ресторанної індустрії. Зміна політичної та економічної ситуації в 90-х роках

дозволила країні зосередитися на більш ефективному використанні потенціалу туризму та рекреації, проводити реформи в напрямку розвитку сфери послуг. Темпи зростання ресторанного бізнесу в Україні поступово наближаються до темпів розвитку інших галузей економіки. Із збільшенням достатку населення, змінюються також їхні звички щодо харчування в ресторанах. Сьогодні причинами відвідування ресторанів найчастіше називають зустріч з друзями, проведення часу з родиною та швидкий прийом їжі. Середній клас в Україні, який зростає, є головною рушійною силою місцевого ресторанного ринку, що пояснює швидкий розвиток закладів швидкого харчування з середнім чеком в 10 доларів США (або ~400 гривень) [9; с. 180].

У галузі швидкого харчування в Україні існують три формати закладів: традиційні, бістро та заклади швидкого харчування, які мають відмінності в асортименті страв, ціновій політиці та цільовій аудиторії. Компанія "FastFoodSystems" є лідером ринку серед закладів швидкого харчування завдяки потужній франчайзинговій мережі та пропонує регіональні франшизи іншим підприємствам за певну платню. У рамках сегменту швидкого харчування "McDonald's" є домінуючим гравцем, проте піцерії та суші-воки здобувають все більшу популярність серед українців та стають сильними конкурентами для лідера ринку. [12; с. 248].

В Україні існує різноманіття ресторанів з українською, американською, німецькою, грецькою, турецькою, французькою, італійською, іспанською, китайською, японською, тайською та індійською кухнею. Ресторани з європейською кухнею є найпоширенішими та складають близько 70-75% від загальної кількості закладів. [7; с. 21]. В Миколаєві є декілька дуже відомих ресторанів з європейською кухнею, таких як «Мафія», «Віва Італія», «Старгород», «Мейсон» та інші. Експерти вважають, що ресторанний бізнес в Україні знаходиться на стадії розквіту. Навіть у столиці конкуренція стає гарячою, але наразі все ще є можливості для ефективного старту нових ресторанів завдяки вивільненню місць на ринку. Хоча кількість ресторанів в Україні ще не досягла такого рівня, як у країнах Європи, але за рівнем

гастрономічного задоволення клієнтів вона навіть не поступається їм, а в деяких аспектах може бути навіть кращою.

На прикладі ресторанного господарства міста Києва можна чітко відслідкувати позитивну тенденцію зростання кількості ресторанних закладів, яка відображена на рисунку. 1.1.

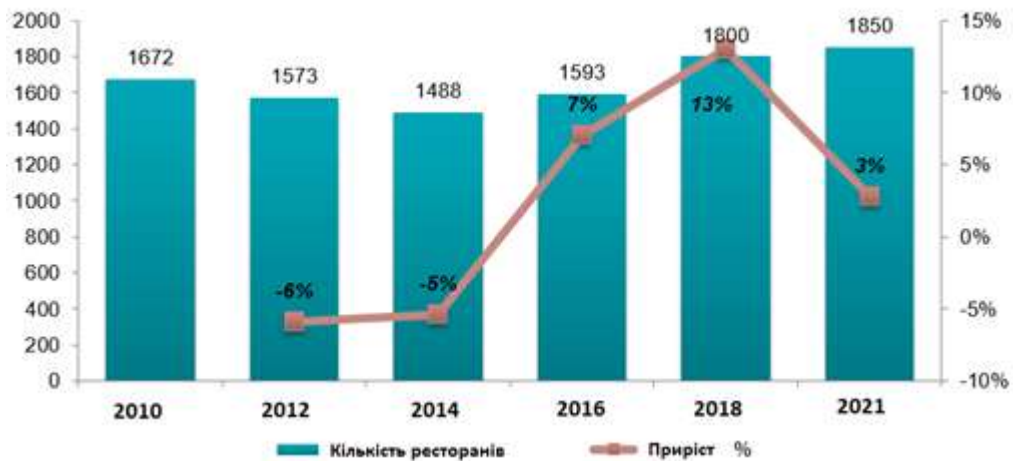


Рисунок 1.1 Кількісні зміни ресторанного господарства м. Києва [5]

У місті Миколаєві ситуація щодо закладів ресторанного господарства є відносно стабільною, зазвичай новоствореними закладами є закладами швидкого харчування, такими як «ПапаШа», який відкрився у 2021 році. Умови воєнного стану наклали свій відбиток на ресторанну діяльність міста, починаючи з лютого 2022 року деякі заклади були вимушені закритися через нестабільне становище в країні, серед таких закладів «Де густо», «Скоріні».

Найважчим випробуванням, для ресторанного бізнесу стала повномасштабна війна. Серед основних чинників які почали значною мірою впливати на діяльність багатьох закладів ресторанного господарства можна виділити наступні:

- Економічна нестабільність: Війна призводить до загострення економічної ситуації в країні. Зростають інфляція, курс валют, витрати на енергоресурси та інші важливі складники ресторанного бізнесу. Це може призвести до зростання вартості продуктів харчування та зниження покупної спроможності населення, що, в свою чергу, впливає на відвідування ресторанів.

- Зміни витрат: Загальна нестабільність і високі ризики, пов'язані зі збройним конфліктом, можуть призвести до збільшення витрат на охорону, страхування та інші заходи безпеки в ресторанному бізнесі. Це може негативно позначитися на прибутковості підприємств.

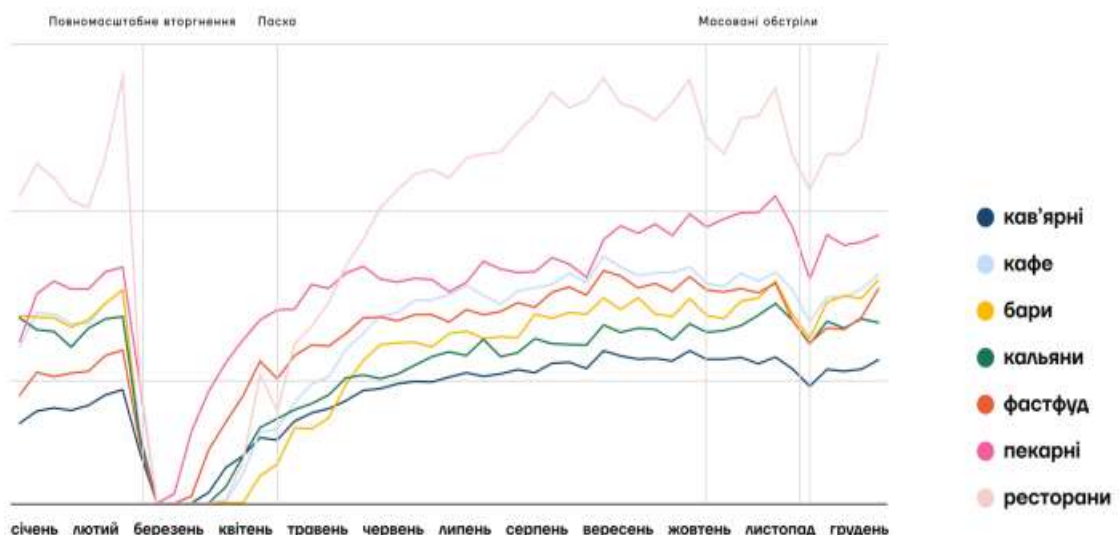
- Зменшення туристичного потоку: Війна впливає на туристичну галузь, оскільки вона створює негативний імідж та безпекові ризики. Це може призвести до зменшення кількості туристів, які відвідують Україну, що, в свою чергу, зменшує попит на ресторанный послуги.

- Зміни в споживчих уподобаннях: споживачі можуть змінити свої уподобання та витрати на ресторанный бізнес під час воєнного конфлікту. Вони можуть більше зосередитися на основних потребах та зменшити витрати на розваги та ресторанный послуги, а тому відбувається обмеження режиму роботи.

- Умови воєнного конфлікту можуть призвести до обмежень роботи закладів. Особливо на це впливає період повітряної тривоги та комендантська година.

Ці та інші чинники значною мірою вплинули на прибуток закладів, більшість закладів через воєнні дії була вимушена завершити свою діяльність, а ті, які залишилися в робочому стані, зазнали витрат. Однак, заклади змогли швидко адаптуватися і до таких умов, використовуючи попередній досвід карантинного періоду. Більш детально зміну виручки можна розглянути на рисунку.1.2.

Рисунок. 1.2 Зміна виручки в закладах харчування в Україні у 2022 році [20].



Справді, ресторанний бізнес є одним з найшвидших за окупністю в світі (за статистикою середній прибуток від інвестицій у ресторан перевищує в 5-6 разів прибуток, отриманий від інвестицій у продовольчі магазини, магазини одягу або більш масштабні бізнеси, такі як готелі). [22; с. 90]. Однак, ресторанний бізнес є одним з найризиковіших. Згідно зі статистикою, тільки 1 з 6-8 ресторанів виживає (залежно від економічних умов країни, платоспроможності клієнтів та можливості перегрупуватися на формат доставки через надзвичайні події, такі як пандемія коронавірусу).

Як зазначають фахівці, основна причина швидкого закриття ресторану - переоцінка власних можливостей, нестача знань та досвіду і, звісно ж, недостатній аналіз економічних факторів. Приміром, у новоспеченого ресторатора відсутній досвід ведення такого бізнесу, через що бізнес неефективно управляється: підприємство погано організовано від вибору загальної концепції, кухні, добору команди до маркетингової політики. Часто ресторани банкрутують через брак коштів у їхніх власників. [21].

З огляду на те, що багато людей готові витратити значні кошти на ресторани, регіони є потенційно вигідними для успішного запуску бізнесу. Ринок ресторанного бізнесу складається з трьох основних ніш: фаст-фуду, ресторанів середнього рівня і ресторанів високої кухні. Ресторани середнього рівня становлять найбільшу кількість закладів, оскільки їх власники вважають, що з такими ресторанами можна стати багатим, а з ресторанами високої кухні - відомим. Аудиторія ресторанів середнього і низького рівнів значно перевищує аудиторію ресторанів високого рівня. Ресторани пропонують широкий спектр послуг, що включають сомельє, години фортуни, гастрономічні шоу, презентації страв, бар-шоу, караоке, кімнати для куріння, знижки для постійних клієнтів, виїзний кейтерінг та різноманітні інші послуги. У майбутньому модними стануть "здорові ресторани", що пропонують роздільне харчування або дієтичні страви, суші-бари, ресторани з фузійною кухнею, а також китайські ресторани продовжуватимуть користуватися попитом. Основна діяльність підприємств ресторанного господарства полягає в

виробництві, реалізації та організації споживання кулінарної продукції у формі сніданків, обідів та вечері. Проте, ця галузь бізнесу не обмежується лише цим, але також розвиває нові ідеї та послуги.

При плануванні бізнесу потрібно розглянути такі аспекти, як вибір локації, оренда приміщення, розробка меню, планування роботи персоналу, маркетинг та реклама, фінансові ризики та бюджетування, а також відповідність вимогам законодавства. Крім того, важливо розуміти, що успішний ресторанний бізнес вимагає не тільки вміння готувати смачну їжу, але й досвіду в управлінні бізнесом, здатності керувати персоналом та вирішувати проблеми швидко та ефективно. Успіх ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, включаючи якість їжі та обслуговування, інноваційність та оригінальність, відповідність ринковим тенденціям та вимогам споживачів, ефективність управління бізнесом та багато інших. Тому розробка та запуск ресторанного бізнесу вимагає ретельної підготовки, дослідження ринку та аналізу конкурентів, а також здійснення всіх необхідних кроків для забезпечення успішного старту та подальшого розвитку [21].

Продукція, яка випускається підприємствами ресторанного господарства, включає перші, другі та треті страви, холодні закуски, гарячі напої, борошняні, кондитерські, кулінарні вироби, бутерброди та напівфабрикати. Ця продукція вважається продукцією власного виробництва, яка є головною частиною діяльності підприємств ресторанного господарства. Обсяг продукції власного виробництва становить близько 2/3 від загального обсягу товарообігу і значно відрізняється залежно від типу підприємства ресторанного господарства. Основна продукція (обідня) складається з першої, другої та третьої страв, холодних та гарячих закусок і напоїв. Інша продукція включає борошняні, кондитерські, кулінарні вироби, бутерброди та напівфабрикати. Виробнича програма включає план випуску продукції в натуральному вираженні, де обідня продукція вимірюється у стравах, а інша продукція - у вагових або кількісних одиницях. Внутрішньосистемний обіг



характеризує обсяг кооперативних поставок між підприємствами даного об'єднання ресторанного господарства.

План товарообігу для ресторанного господарства містить показники, такі як обсяг реалізації, товарні запаси та надходження продуктів і сировини, які є взаємозв'язаними. Глибокий аналіз товарообігу необхідний для планування діяльності ресторану, включаючи розрахунок обсягу товарообігу на майбутній рік [11].

Цільовий ринок споживачів ресторану та бару можна описати за кількома параметрами, включаючи вік, фах та потреби. Останнім часом кредитні картки стали дуже популярним засобом розрахунку у ресторанах. Багато закладів приймають кредитні картки, такі як MasterCard, Visa, Maestro Cirrus, American Express, Visa Electron, Prestige card, Diners Club, Discovery та JCB.

Щоб зарезервувати стіл в ресторані через Інтернет, потенційний клієнт вибирає заклад, отримує інформацію про нього, знайомиться з меню та цінами. Далі він фіксує кількість страв та отримує загальну вартість. Щоб підтвердити замовлення, потрібно вказати дату та час, кількість людей та форму зворотного зв'язку з клієнтом, таку як електронна пошта, факс або телефон. Деякі ресторани надають можливість вибрати місце на електронній карті столиків. On-line резервування є безкоштовним, а оплата здійснюється лише за замовлення у ресторані. Деякі клієнти можуть отримувати знижки у розмірі 5-10%. Всі ці деталі можуть бути перевірені на плагіат, тому що це можуть бути загальновідомі факти про ресторанне господарство та його роботу.

Така система розширює можливості корпоративно-групового обслуговування ділових осіб, туристів, делегацій, екскурсантів. Завжди можна подивитися інформацію про страви і ціни, представлені у режимі реального часу, для попереднього формування власного меню-замовлення.

Система, яка розглядається, дозволяє корпоративним та груповим клієнтам, туристам, делегаціям та екскурсантам отримувати доступ до інформації про страви та ціни в режимі реального часу для формування власного меню-замовлення. Вона має свої особливості, такі як постійне

оновлення бази даних, активна маркетингова та рекламна підтримка, проведення конкурсів та анкетування клієнтів. Завдяки цьому можна виявити попит на ресторанні послуги та побудувати стратегію маркетингових дій для реальних споживачів ресторанных послуг. Крім того, варто зазначити наявність електронної книги «Скарг та пропозицій», яка дозволяє клієнтам висловлювати свої враження та пропозиції щодо покращення рівня обслуговування. Для більш ефективної конкуренції необхідно шукати спільні інтереси серед однопрофільних підприємств та сприяти розвитку ресторанного господарства в цілому.

Особливості системи полягають у постійному оновленні бази даних, активній маркетинговій та рекламній підтримці, проведенні конкурсів та анкетуванні клієнтів. Метою дослідження є виявлення попиту на ресторанні послуги та розробка стратегії маркетингових дій для реальних споживачів ресторанных послуг.

У роботі, крім того, досліджуються можливості ресторанного сервісу для ділових осіб. Це може бути проведення презентацій, бізнес-зустрічей, фуршетів, банкетів, VIP зали, забезпечення ділових контактів, організація обслуговування в офісах та інші. Для заохочення клієнтів доцільно практикувати дисконтні картки, подарунки від закладу до дня народження відвідувача та свят, безкоштовне надання страви-сюрпризу за умови замовлення ресторанных послуг на певну суму, дегустації, приготування страв шеф-поваром за рецептом клієнта, радіо-вікторини, де переможці правильних відповідей нагороджуються безкоштовним ланчем [4].

Особлива увага звертається на важливість згуртованої команди фахівців, яка турбується про імідж свого підприємства. Крім того, досліджуються питання підготовки висококваліфікованих фахівців для підприємств громадського харчування на підставі програм сучасного реформування галузі, а саме: новітніх технологій, комп'ютерної грамоти, вивчення іноземних мов та проходження практики з можливістю виїзду на стажування у зарубіжні країни.

З метою збільшення обсягу послуг для клієнтів ресторанів можуть бути запропоновані літні майданчики, тераси при ресторанах та інші розваги.

Високий рівень сервісного обслуговування, смачна їжа, неординарний колорит інтер'єру, цікава шоу-програма створюють гарний настрій та незабутні враження, бажання знову відвідати заклад, поспілкуватись з новими друзями.

### **1.3. Методика оцінки ефективності ресторанного підприємства**

Оцінка ефективності підприємства є доволі важливим етапом для будь якого закладу, адже вона включає аналіз різних аспектів його діяльності. За допомогою результатів аналізу можна визначити слабкі сторони підприємства та можливості його покращення. Серед основних типів аналізу можна назвати:

**Аналіз конкуренції:** Включає дослідження та оцінку конкурентного середовища, в якому працює ресторан. Дослідження конкурентів допомагає визначити їх сильні та слабкі сторони, виявити нові тренди та інновації в галузі ресторанного бізнесу. Це дозволяє розробити стратегії, щоб зберегти конкурентну перевагу та залучати більше клієнтів.

**SWOT аналіз:** Допомагає виділити сильні сторони підприємства, які можуть бути використані для вигоди, а також слабкі сторони, які потребують покращення. Водночас аналізується зовнішнє середовище, виявляються можливості, на які можна відповідно реагувати, а також загрози, які потребують управління та заходів з мінімізації ризиків.

**Аналіз процесу виробництва:** дозволяє оцінити його ефективність, виявити можливості для поліпшення та оптимізації.

**Аналіз асортименту та меню:** допомагає зрозуміти та вдосконалити асортимент страв, що пропонуються клієнтам, виявити страви, які не досягають високої популярності або мають низьку маржинальність. Це дозволяє ресторану зосередити увагу на більш прибуткових або популярних стравах, зменшити витрати на складські запаси та оптимізувати процеси приготування.

Аналіз поточних витрат: дозволяє детально оцінити та контролювати різні види витрат, що сприяє ефективному управлінню фінансами, дозволяє виявити області, де можна покращити ефективність витрат. Наприклад, шляхом пошуку альтернативних постачальників продуктів, вдосконаленням процесів виробництва, управління запасами або використанням енергозберігаючих заходів. Це дозволяє економити кошти та підвищувати рентабельність підприємства [9; с. 180].

Прогнозування результативності діяльності підприємства можна проаналізувати за допомогою наступних показників.

- PV (Present Value) - поточна (теперішня) вартість,
- NPV (Net Present Value) - чиста теперішня вартість,
- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня ставка доходності,
- BCR (Benefit Cost Ratio) – коефіцієнт ефективності,
- PP (Payback Period) – період окупності проекту.

Показник PV(Present Value, поточна (теперішня) вартість) розраховується так:

$$PV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+r)^t}$$

де  $D_t$  - сума надходження коштів в  $t$ -ий період.

$r$  – ставка дисконту, яка характеризує альтернативну вартість володіння грошима.

Такий розрахунок допомагає врахувати фактор часу при оцінюванні майбутніх надходжень, оскільки відомо, що вартість певної суми коштів, яка буде отримана в майбутньому, дещо менша порівняно з такою ж сумою, наявною в даний момент.

Показник NPV(Net Present Value, чиста теперішня вартість) – це різниця дисконтованих на один момент часу показників доходів й витрат. Величина чистої теперішньої вартості визначається таким співвідношенням:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - C_t}{(1+r)^t}$$

де  $D_t$  - сума надходження коштів (грошові потоки) в  $t$ -ий період.

$C_t$  – сума витрачання коштів в  $t$  -й період.

$r$  – ставка дисконту, яка характеризує альтернативну вартість володіння грошима. [18].

Коефіцієнт ефективності BCR (Benefit Cost Ratio, коефіцієнт ефективності) – це співвідношення зведених доходів до зведених на цю саму дату витрат. Для знаходження коефіцієнта ефективності необхідно застосувати таку формулу:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

## РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЧЕЛЕНТАНО» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1. Характеристика підприємства «Челентано»

ТОВ "Піца Челентано" представляє компанію Fast Food Systems на українському ринку закладів громадського харчування через угоду про франчайзинг. Fast Food Systems є відомою фаст-фуд компанією в Україні, завдяки своїм закладам під назвою "Піца Челентано".

«Челентано» - це загальнодоступне підприємство громадського харчування, яке надає споживачам широкий асортимент популярних страв складного приготування американської та японської кухні. В основному це фаст-фуд страви (суші, піца, бургери), а також легкі алкогольні напої (в основному пиво) і кондитерські вироби.

Заклад має можливість організовувати дитячі свята і має для цього окреме місце, а також аніматорів за потреби та особливий перелік меню для дітей. Це є одна з особливих характеристик закладу, яка дає можливість виділити його серед інших аналогічних, адже тільки цей заклад має окремий дитячий простір та меню. Дитяче меню, як додаткове джерело доходу можна переглянути у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Дитяче меню «Челентано»

Страви	Опис
Дитячі піци	Маргарита, пепероні, грибна
Пасти	З сиром, Болоньезе
Нагетси	Курячі нагетси та картопляне пюре
Міні бургери	Курячий, гамбургер
Страви з курки	Котлети, курячі крильця
Салати	Грецький салат, фруктові салати
Десерти	Морозиво з топінгами, торти ,тістечка

Основним джерелом доходу є реалізація стандартного, основного меню, яке орієнтується на масову кухню, а саме: суші, піца, роли, бургери. Це ті страви, які на даний момент є найпопулярнішими, як серед відвідувачів, так і в меню закладу. Проте основна специфіка меню – італійська кухня, про що свідчить, перш за все, сама назва закладу і відповідно страви в меню, які є характерним для італійської кухні. Основними стравами у закладі є: піци, різних видів та форм, навіть, піци формату кальцоне; сніданки, які включають в себе стандартні італійські сніданки, тости, омлети; перші страви містять у собі крем супи і, навіть, борщі; основні страви складаються з м'ясних та рибних пропозицій стейків; закуски здебільшого містять фруктові, м'ясні, сирні нарізки. Перелік основних страв та їх споживчу популярність на основі чеків за певний проміжок часу, можна побачити у таблиці 2.5.

Таблиця 2.2 Основні типи страв та їх популярність у «Челентано»

Типологія страв	Споживча популярність
Піци (різних варіацій начинок)	Найвища
Сніданки	Середня
Перші страви	Середня
Основні страви	Висока
Закуси	Висока
Млинці (з різними начинками)	Середня
Паста	Середня
Суші	Найвища

«Челентано» є франшизним закладом, який може розташовуватися у багатьох містах країни. Умови франшизи дають можливість стандартизувати всі послуги та асортимент для того, щоб відвідувач міг відчути однакову атмосферу, знаходячись в однакових закладах різних міст, тобто в межах однієї франшизи. Це доволі зручно для підприємців, які забажають стати франчайзі даної ресторанної справи. Особливу увагу можна приділити обміну досвідом між різними закладами однієї франшизи, навіть з різних куточків країни. Це дає можливість підвищити рівень та майстерність персоналу, але це робиться за

згодою власників франшизи та за її попередньою угодою. Порівнюючи ресторанні заклади франшизного та не франшизного типу, можна побачити, що франшиза має велику кількість переваг у різних категоріях в порівнянні з закладом не франшизного типу. Переваги франшизних закладів ресторанного господарства відображенні у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Переваги закладів франшизного типу

Переваги	Звичайні заклади ресторанного господарства	Франшизи ресторанного господарства
Будівництво бренду	Необхідно будувати бренд з нуля	Робота під визнаним брендом
Підтримка та навчання	Обмежена підтримка і навчання	Підтримка і навчання франчайзера
Стандартизація	Відсутні стандартизовані процеси	Чітко визначені стандарти
Економічні переваги	Вищі витрати на закупівлю і постачання	Знижені витрати та кращі угоди
Маркетингова підтримка	Обмежені можливості маркетингу	Маркетингова підтримка франчайзера
Гнучкість у прийнятті рішень та інноваціях	Висока гнучкість та можливість інновацій	Обмежена гнучкість інновацій

Цей заклад має 1 поверх, два зали, один з яких основний для дорослої аудиторії, а інший – дитячий, який може використовуватися для проведення дитячих заходів, або для реалізації дитячого дозвілля на певний проміжок часу. Основний інвентар дитячого залу, як окрема характеристика закладу, що якісно відрізняє серед усіх подібних йому, можна зобразити у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Опис дитячої зали

Елементи інвентарю:	Опис:
Дитячі столи та стільчики	Зручні та безпечні меблі для дітей різного віку
Дитячі лавки або дивани	Забезпечують комфортне розташування дітей під час відпочинку та ігор
Дитячі ігрові майданчики	Гойдалки, гірки, лазалки, тунелі тощо, що сприяють активному руху та грі
Іграшки	Конструктори, ляльки, настільні ігри тощо, що розвивають творчість та фантазію дітей
М'яке покриття на підлозі	Забезпечує безпечне падіння та зменшує травматичність
Яскравий дизайн	Використання яскравих кольорів, малюнків, анімованих персонажів тощо



До закладу можна зайти через головний вхід, неподалік від якого є зручна парковка. Одне з основних приміщень закладу - кухня, де досвідчені кухарі готують найсмачнішу піцу, суші, десерти та інші страви з меню. Якщо гість хоче отримати насолоду від кальяну, він може легко замовити його за допомогою офіціанта. В тому випадку, коли гість приходить з дитиною, в закладі можна порекомендувати особливі пропозиції меню (зазвичай солодкі), асортимент різних соків, а також запропонувати дитячий простір та аніматорів.

## **2.2. Аналіз виробництва, асортименту та меню в ресторанному підприємстві**

Персонал є основним ресурсом будь-якого виробництва і відіграє ключову роль у його успіху. Команда професіоналів з різних областей (технічних, технологічних, управлінських тощо) допомагає забезпечити якість продукції та оптимальну роботу виробничого процесу.

Персонал здійснює різні функції виробництва, включаючи керування, виробничі операції, контроль якості, складський облік тощо. Вони забезпечують правильне функціонування всіх аспектів виробництва.

Персонал працює в команді, співпрацюючи один з одним для досягнення спільних цілей виробництва. Ефективна комунікація та співпраця між членами команди допомагають забезпечити гладке функціонування процесу виробництва.

Кваліфікований персонал допомагає забезпечити високу якість продукції та високу продуктивність. Вони володіють необхідними знаннями та досвідом для виконання роботи на високому рівні якісно та ефективно.

Персонал забезпечує дотримання вимог безпеки праці та стандартів виробництва. Вони орієнтовані на забезпечення безпечних ум

Робота колективу є чіткою та належним чином скоординованою. Це дає можливість швидко прийняти замовлення та обслуговувати гостя в

найкоротший термін. Детальне відображення працівників, посад та зобов'язань можна відобразити у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Персонал «Челентано»

Групи	Перелік посад	Функціональні зобов'язання	Що вирішують
Керівники	Директор, Зам директора, Адміністратор	Визначення цілей і напрямів діяльності керованих колективів, підбір та розстановка кадрів, координація роботи ланок управління і виробництва, забезпечення злагодженої і ефективної роботи колективу	Прийняття рішень та забезпечення їх виконання

Продовження таблиці 2.5

Спеціалісти	Головний бухгалтер, бухгалтер, кухарі, офіціанти та бармени	Впровадження в процес виробництва технологічних процесів та вдосконалення продукції, форм і методів організації виробництва, обслуговування і управління.	Впровадження найбільш оптимальних рішень з питань виробництва та обслуговування
Технічні виконавці	Технічний персонал, менеджер з постачання	Забезпечення виробництва, ремонт і ін.	Закупівля необхідної сировини

За якісні розробки та успіх втілення в життя прийняття в організації стратегії управління основну відповідальність несе безпосередньо адміністратор. Ресторан робить упор на два методи управління: економічне та соціально-психологічне. Вибір на користь цих методів зроблений з причини великого розміру організації та особливостей працюючого колективу. Саме в слідстві вірного і спільної праці всього персоналу підприємство є прибутковим.

Директор несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, стан обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства.

Шеф-кухар організовує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є: формування меню; планування та відбір необхідної сировини і матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв; контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції, проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу; впровадження змін в роботу виробництва

Бригади кухарів займаються виготовленням страв відповідно до правил технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості

Відділ постачання (закупник): забезпечення напівфабрикатами та продуктами згідно з виробничою програмою.

Адміністратор залу - основним завданням є робота з гостями та персоналом, зустріч та привітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування та забезпечення високого рівня продажів.

Бармен - основним завданням бармена є вітання і обслуговування на високому рівні гостей напоями, сигарами. Розрахунок з гостем. Ведення обліку та звітності в барі.

Офіціант - основним завданням офіціанта є привітання та обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення їм

рахунків. Обслуговування банкетів, ювілеїв, весіль, дегустацій страв. Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв і подача їх на столи.

Охорона слідкує за порядком в залі і контролю за не розрахованими гостями.

Основним джерелом доходу даного виробництва є продаж готової продукції, як в середині закладу, так і на виніс, організація доставки за допомогою сервісу «Глово». Назва закладу та інформація про саму франшизу свідчить, що основним типом кухні є італійська, проте, заклад також реалізує продукти японської, масової, кухні, а саме суші. Піца та суші є найбільш прибутковими позиціями у меню, про що свідчить аналіз чеків за певний період.

Ці дві категорії є популярними не тільки в даному закладі харчування, а й в цілому в різних регіонах України, адже саме вони здебільшого складають 70% денної виручки будь якого закладу харчування, в якому є такі позиції меню.

На прикладі категорії «піци» можна розглянути собівартість страв та прибуток який вони дають закладу. Основні етапи для приготування цієї страви можна розглянути у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Основні етапи приготування піци.

Етапи	План дій
Підготовка інгредієнтів	Підготовка тіста: замішування тіста, його розкатування та формування. Підготовка соусу: приготування соусу на основі томатів або інших інгредієнтів. Підготовка начинки: нарізання овочів, м'яса, сирів тощо.
Збирання піци	Нанесення соусу на піцу: рівномірне розподілення соусу на тісті. Розміщення начинки: розташування інгредієнтів на соусі. Приправлення: додавання спецій, трав, солі, перцю тощо.
Приготування піци:	Печення: розміщення піци в печі або пічці та приготування до готовності. Контроль часу: визначення оптимального часу приготування піци. Вилучення з печі: виймання готової піци з печі.
Подача:	Порціювання: розрізання піци на кусочки або подача в цілому. Подача на тарілку або в коробку: оформлення та подача готової піци клієнту. Прикраса: прикраса піци свіжими травами, соусами або сиром.

Самі страви даного типу через їх специфіку приготування можуть зберігатися у формі напівфабрикатів, що дає можливість економити час та пришвидшити отримання замовлення. На рис. 2.1 можна схематично зобразити виробничий цикл найпопулярнішої позиції з меню – піци.

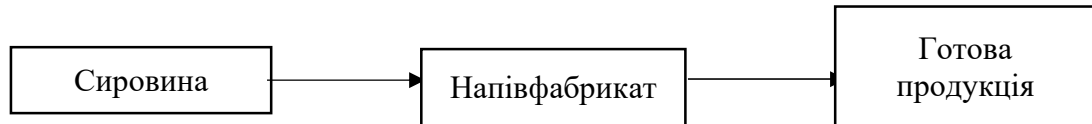


Рис. 2.2 Схема виробництва піци [15]

Повний виробничий цикл - це первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, приготування кулінарної продукції з наступною її реалізацією. Це загальноприйнятий спосіб реалізації готової продукції з максимальним профітом для закладу та гостя.

Фудкост даного типу страв є відносно не великим, адже з одного кілограму сировини (тісто, соус, м'со та м'сні вироби, овочі) можна створити декілька порцій готового до споживання продукту. Більш детальну вартість кожного продукту можна розглянути в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Собівартість піци «Маргарита».

Назва сировини	Ринкова вартість сировини за 1 кг, л, грн.*	Витати сировини в грамах на 1 піцу	Собівартість 1 піци, грн
Пшеничне борошно	23,49/кг.	300-400	9,4
Дріжджі	93,99/кг.	7-10	0,66
Олія	70/л.	15-30	2,1
Помідорова паста/соус	184/л.	100-150	27,6
Спеції	300/кг	5-10	1,5
Сир	100-200/кг (в залежності від виду)	100-150	30
Яйця	70/десяток	1-2 (за потреби)	7
Овочі та м'ясо/ м'ясні вироби	70-100/кг – овочі 150-220/кг - м'ясо/ м'ясні вироби	70-100 – овочі 150-200 - м'ясо/ м'ясні вироби	10- овочі 40- м'ясо/ м'ясні вироби
Виробнича собівартість однієї піци, грн	x	x	128,26

\*створено автором на основі [13]

Орієнтовна собівартість піци наступна: піца діаметром 24 см — приблизно 128 гривень, 33 см — 142 гривні, 45 см — 154 гривні. Ці показники

дають можливість ресторанному закладу виставляти націнку за свої послуги та розраховувати приблизний прибуток.

Вартість однієї піци у закладі франшизного типу «Челентано» варіюється в межах від 220 грн. до 350 грн. Загальна вартість страв розраховується за принципом: собівартість страви + націнка, яка становить в середньому 50-60% від собівартості страви. Середня ціна на цю страву в Миколаєві становить приблизно 250 грн (на прикладі піци «Маргарита») Для порівняння: У середньому, піца стандартного розміру в Києві коштує близько 400 гривень. Якщо враховувати, що щодня продається 40 піц, то середня денна виручка становить 1 600 гривень, а за місяць - 480 000 гривень [9; с. 180].

Незважаючи на те, що даний тип страв є найпопулярнішим у закладі «Челентано», можна розраховувати на його великий попит, який в свою чергу значною мірою впливає на щоденний та щомісячний дохід підприємства.

### **2.3. Оцінка конкурентних позицій та ефективності ресторанного підприємства**

Оцінюваний заклад не єдиний за своєю спеціалізацією, тому що більшість закладів орієнтована на масову, популярну кухню (піца, суші, роли, бургери). Саме тому кількість конкурентів також є значною. Серед основних конкурентів такі: Black Burger, Пан Пицца, Stodola, Арктика, City Pizza, Doshi Doshi Sushi & Pizza.

Ці заклади мають подібну орієнтацію та схоже меню в порівнянні з закладом «Челентано». Їх розміщення також є типовим, тобто, – центр міста.

На Рис. 2.3 можна переглянути план місцевості даного району. На ньому чітко визначено наявність двох закладів – конкурентів, які знаходяться в радіусі 500 метрів від закладу «Челентано». Якщо збільшити радіус аналізу території, то можна побачити біля шести закладів, які пропонують подібні послуги та асортимент меню.

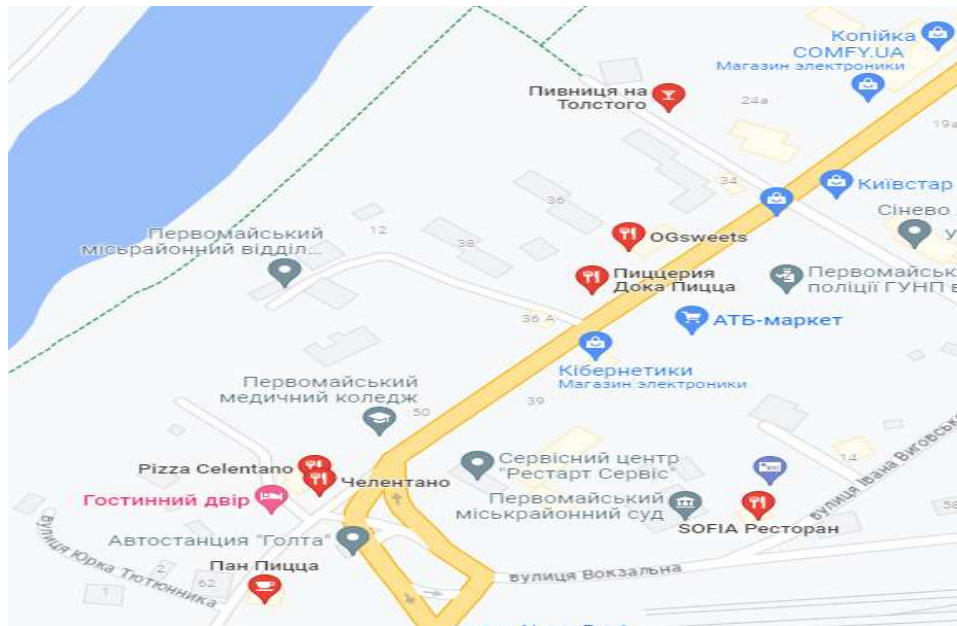


Рисунок. 2.3 План місцевості «Челентано»

Перевага закладу «Челентано» - впізнавальність бренду франшизи, яка відома в різних регіонах України. Це, в свою чергу, є великою перевагою для клієнтів консервативного типу, адже орієнтуючись на досвід відвідування франшизи в інших регіонах, вони – будуть володіти інформацією про ціни, якість послуг та меню, яке надає кожний заклад цієї франшизи. Дитячий простір також є однією з переваг. Він дає можливість проводити дитячі свята, а також надавати специфічні послуги, яких не має у конкурентів. Цей фактор в, свою чергу, може стати одним з вирішальних для клієнтів з маленькими дітьми, які не мають можливості або бажання йти до закладу без дитини.

SWOT-аналіз допоможе виділити сильні сторони підприємства, які можуть бути використані для вигоди, а також слабкі сторони, які потребують покращення. Водночас аналізується також зовнішнє середовище, виявляються можливості, на які можна відповідно реагувати, а також загрози, які потребують управління та заходів з мінімізації ризиків.

Аналіз закладу «Челентано» в порівнянні з подібними закладами, що знаходяться в межах даної місцевості за системою SWOT можна відобразити у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 SWOT аналіз «Челентано»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Широкий асортимент страв меню, який вже є проаналізованим за популярністю споживачів	Висока конкуренція в галузі, адже в радіусі 500м-1.5км знаходяться заклади, які надають подібні послуги та мають схожий асортимент
Визнаний бренд та репутація, яка вже зарекомендована та асоціативно сприйнятною в підсвідомості споживачів	Обмежені можливості розширення, адже заклад функціонує згідно умов та стандартів франшизи
Ефективна маркетингова стратегія, яка вже була попередньо розрахована та введена в реалізацію	Підпорядкування франшизі, а саме фіксовані стандарти та принципи діяльності франшизи, яких необхідно дотримуватись
Якісна продукція та обслуговування згідно умов франшизи	Виплата роялті франчайзеру, яка, в свою чергу, є однією з вагомих витрат для підприємства.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Продовження таблиці 2.8

Розширення географічного покриття, як в межах одного регіону ,так і в межах всієї країни	Зміна смакових уподобань споживачів, яка є важкопрогнозованою
Використання технологій для покращення ефективності, які вже є напрацьованими в інших закладах однієї франшизи	Зростання конкуренції у галузі, як в межах регіону/певної місцевості, так і в межах країни та в порівнянні з іншими франшизами
Партнерство з іншими брендами або іншими закладами в межах франшизи	Економічна нестабільність, яка залежить від різних факторів, більшість з яких не є під впливом підприємця
Розвиток нових кулінарних трендів, які передаються в межах франшизи	Збільшення витрат на сировину у зв'язку з певними політико-економічними трансформаціями в умовах війни

Такий метод аналізу може надати підприємцю чітку інформацію про майбутній заклад та деталізовано проаналізувати наступні показники:

- Стратегічне планування: SWOT-аналіз допомагає зрозуміти поточне положення підприємства, виявити його переваги та недоліки, а також оцінити можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Це дає змогу розробити ефективні стратегії та дії для досягнення поставлених цілей.
- Ризикове управління: SWOT-аналіз допомагає виявити потенційні загрози та ризики, з якими може зіткнутися підприємство. Це дозволяє розробити плани та стратегії для управління цими ризиками та зменшення їх впливу на бізнес.



- Визначення конкурентної переваги: Аналіз сильних та слабких сторін підприємства допомагає визначити його конкурентні переваги порівняно з іншими гравцями на ринку. Це дозволяє побудувати стратегію, яка базується на унікальних міцних сторонах та забезпечує вигоду підприємству на ринку.

- Планування розвитку: SWOT-аналіз допомагає виявити можливості для розвитку та зростання бізнесу. Він дозволяє ідентифікувати нові ринки, партнерські відносини або інноваційні можливості, які можуть стати основою для розширення діяльності.

Виходячи з вищезазначеного аналізу можна дійти до такого висновку:

Сильні сторони: "Челентано" має сильний бренд та репутацію, що дозволяє йому займати лідерські позиції на ринку ресторанного господарства. Крім того, гарна якість продуктів та обслуговування, розгалужена мережа закладів та наявність програми лояльності сприяють збільшенню клієнтської бази та підвищенню доходів.

Слабкі сторони: однак, підприємство також має слабкі сторони, такі як високі ціни на продукти, що може знизити попит серед менш забезпечених клієнтів, а також відсутність достатньої інноваційної діяльності, що може призвести до зменшення конкурентоспроможності.

Можливості: Однією з можливостей для "Челентано" може бути розширення мережі закладів, включаючи нові міста та регіони, а також розробка нових продуктів та послуг для приваблення нових клієнтів.

Загрози: Загрозами для підприємства можуть стати зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції та зміни в смаках та перевагах споживачів. Тому важливо розробляти стратегії для управління ризиками та захисту бізнесу від негативних впливів зовнішнього середовища.

Ефективність ресторанного підприємства визначається його здатністю досягати поставлених цілей, забезпечувати задоволення клієнтів, максимізувати дохід та оптимізувати витрати. Декілька ключових факторів, що впливають на ефективність ресторанного підприємства, включають:

Якість продуктів і сервісу: Ресторан повинен пропонувати якісні страви, приготовані зі свіжих і якісних інгредієнтів. Сервіс повинен бути професійним і доброзичливим, задовольняти потреби клієнтів і створювати позитивний досвід.

Управління витратами: Ретельне контролювання витрат є важливим аспектом ефективності. Ресторан повинен ефективно управляти запасами, контролювати витрати на інгредієнти, оплату праці, енергозатрати і інші витрати.

Маркетинг і реклама: Ефективні маркетингові стратегії, такі як реклама, промоції, програми лояльності, - можуть збільшити видимість ресторану, привернути нових клієнтів і зберегти існуючих.

Аналіз і управління даними: Використання аналітики і збору даних може надати цінну інформацію про попит на страви, популярність меню, найбільш прибуткові позиції, що дозволить оптимізувати меню і прийняти вірні управлінські рішення.

Управління персоналом: Ресторанне підприємство повинно мати добре підготовлений і мотивований персонал. Ефективне управління персоналом включає набір кваліфікованих співробітників, навчання.

Враховуючи той факт, що даний заклад є закладом франшизного типу, є доцільним виокремити умови співпраці з даною франшизою. Перелік основних умов можна зобразити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Умови вступу до франшизи [23]

Показник	Значення
Вступний внесок	10 000 - 20 000 грн
Роялті	від 1,5% від обороту в місяць
Рекламні відрахування	обговорюються індивідуально
Окупність	до 30 місяців
Необхідний персонал	від 18 осіб
Загальні інвестиції	60 000 - 180 000 доларів

Вищезазначені показники створюють певні обмеження для початку співпраці з франшизою, і водночас накладають певні зобов'язання на майбутнього підприємця. Здебільшого всі ці умови та обмеження пов'язані з фінансами. Такі умови є доцільними для заможних підприємців, які володіють значним капіталом на момент створення закладу франшизи. Однак, ці умови є майже не реальними для підприємців або товариств з обмеженим капіталом.

В порівнянні з такими кокурентами: Black Burger, Пан Пицца, Stodola, Арктика, City Pizza, Doshi Doshi Sushi & Pizza заклад «Челентано» є більш дорожчим для відкриття, адже франшизні внески, роялті, та загальні інвестиції закладів-конкурентів менші, або відсутні. В свою чергу, відкриття нового закладу не на правах франшизи є більш економічно привабливим для підприємців з невеликим капіталом.

Показники фінансових результатів є важливими ознаками ефективності господарювання підприємства, оскільки вони відображають його абсолютну продуктивність. Зокрема, показники прибутку є ключовими, оскільки вони визначають основу економічного розвитку підприємства.

На основі звітів про фінансові результати діяльності підприємства за 2021 рік, друге півріччя та 2022 рік, перше півріччя можна зобразити порівняльний аналіз прибутку підприємства. Перелік основних показників можна зобразити у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Аналіз прибутку підприємства «Челентано»

Первомайського району

Найменування показника	За II півріччя 2021 року	За I півріччя 2022 року	Відхилення	
			+ / -	%
1. Виручка від реалізації товарів, робіт послуг (за мінусом ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів (В)).	1 256,4	777,3	-479,1	-38,1
2. Собівартість реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (С).	1 180,1	667,3	-512,8	-43,5
3. Матеріальні витрати (МВ).	5,2	1,0	-4,2	-80,8
4. Витрати на оплату праці і соціальні заходи (ПВ).	11,3	13,1	113,8	15,9
5. Інші витрати	0,5	2,6	2,1	420,0
6. Прибуток (збиток) від реалізації (Пр)	69,3	73,3	4,0	18,9

7.Інші операційні доходи (ІнОД).	10,9	0,1	-10,8	-99,1
8.Інші операційні витрати (ІнВ).	17,3	33,0	15,7	90,8
9.Прибуток (збиток) від фінансово- господарської діяльності (Пфгд).	52,9	55,4	2,5	4,7
10.Прибуток (збиток) звітного періоду (Пб).	52,9	55,4	2,5	4,7
11.Податок на прибуток (ПП).	12,6	10,4	-2,2	-17,5
12.Чистий прибуток (збиток) звітного періоду (Пч).	40,3	45,0	4,7	11,7

Незважаючи на військові події, які почалися у лютому 2022 року, заклад зміг втриматися «на плаву» та реорганізувати діяльність підприємства в умовах воєнного стану з врахуванням усіх обмежень воєнного стану. Заклад на певний час призупинив свою діяльність, а саме приблизно на місяць. Надалі заклад почав її з врахуванням таких обмежень: організація харчування на виніс та доставки, скорочення приблизно 40% працівників через різні обставини, зведення асортименту меню, перехід на електрогенератори (за потреби), обмеження роботи закладу через дію комендантської години.

Проте, загальна виручка від реалізації продукції знизилась на 38.1%, що є доволі суттєвим зменшенням прибутку в порівнянні з другим півріччям 2021, але й умови та дія факторів непереборної сили значно вплинули на діяльність не тільки даного підприємства, а й більшості усіх ресторанних підприємств в Україні. В окремих регіонах, які перебували поряд з лінією фронту, діяльність закладів завершилась через небезпечні умови перебування на певній території.

Показники рентабельності є відносними ознаками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють відносну прибутковість підприємства, відношення прибутку до витрат коштів або капіталу з різних аспектів.

Рентабельність продукції (послуг) вказує скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції. Зростання цього показника спричинене збільшенням цін при постійних витратах на виробництво або зниженням витрат при постійних цінах. Це може свідчити про зниження попиту на послуги підприємства або швидший ріст цін порівняно з витратами.

Показник рентабельності продукції (послуг) включає такі показники:

- Рентабельність всієї реалізованої продукції (послуг), що відображає відношення прибутку від реалізації до виручки від її реалізації (без ПДВ).
- Загальна рентабельність, яка визначається як відношення балансового прибутку до виручки від реалізації продукції (без ПДВ).
- Рентабельність продажів за чистим прибутком, що відображає відношення чистого прибутку до виручки від реалізації (без ПДВ).
- Рентабельність окремих видів продукції (послуг), відношення прибутку від реалізації даного виду послуг до їх продажною ціни.

Інформацію про показники рентабельності можна відобразити у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 Основні показники рентабельності

№ п/п	Показники	За 2 півріччя 2021 року	За 1 півріччя 2022 року	Відхилення +/-
				2021 від 2022
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.	1 256,40	777,3	-479,1
2	Прибуток від реалізації, тис. грн.	69,3	73,3	18,9
3	Балансовий прибуток, тис. грн.	52,9	55,4	2,5
4	Чистий прибуток, тис. грн.	40,3	45	4,7
5	Рентабельність усієї реалізованої продукції, %	9,7	11,4	1,7
6	Загальна рентабельність, %	6,2	7,1	0,9
7	Рентабельність продажів по чистому прибутку, %	4,2	5,8	1,6

Виходячи з вищезазначених показників та умов непереборної дії певних факторів, а саме початкової фази бойових дій та певних обмежень, запроваджених воєнним станом і небезпекою повітряного простору над регіоном, можна вважати суб'єкт франшизи «Челентано» у місті Первомайськ, миколаївської області рентабельним та «фінансово міцним»

## РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО ЗАКЛАДУ ХАРЧУВАННЯ

### 3.1. Обґрунтування актуальності створення нового ресторанного підприємства в конкретному місці

Основним місцерозташуванням було визначено: місто Миколаїв, район – «Сухий фонтан» (поблизу Варварівського мосту, недалеко від річки Південний Буг), вул. Мостобудівників, 17. Вибір даного місця був обумовлений такими причинами:

по-перше, можливістю дістатися даного місця великою кількістю транспортних засобів, таких як: власний автомобіль (в наявності є зручний в'їзд, який дозволяє великій кількості автомобілів, мотоциклів, велосипедів, скутерів розташовуватися поблизу ресторану, тобто в наявності є велика парковка, що дуже важливо для власників автотранспорту); маршрутне таксі (більшість маршрутних таксі зупиняються недалеко від ресторану, а саме такі номери маршрутних таксі: №№ 3, 163, 52, 43, 151); трамвай (відносно недалеко від самого приміщення закладу знаходиться зупинка трамвая № 1, що дає можливість дістатися до закладу майже будь яким транспортом;

по-друге, недалеко від приміщення закладу знаходиться транспортна магістраль, яка дозволяє швидко дістатися до основних продуктових магазинів, з якими буде підписано контракт на поставку певної продукції, що дає можливість зменшити витрати на транспортування;

по-третє, у радіусі даного району поки що немає закладів подібного рівня, що дає можливість відрізнитися серед них (в межах району знаходяться: невелике приміщення (заклад) швидкого харчування, де пропонують лише один вид продукції (шаурма). Крім того, поряд знаходиться подібний заклад швидкого харчування, але він пропонує шашлик (також один вид продукції); його розташування (поблизу дороги) робить неможливим комфорт для відвідувача, який бажає насолодитися їжею, а не просто втамувати голод;

по-четверте, мальовничі пейзажі природи дають можливість споживачу не тільки насолоджуватися гастрономічними витворами мистецтва, а й побачити красиву картину природи, особливо вночі та в незалежності від пори року, адже під час весняного та літнього сезонів пейзажі природи є суб'єктивно кращими в порівнянні з зимовими та осінніми сезонами;

по-п'яте, відносно невелика орендна плата за дане приміщення та можливість організувати швидку доставку страв кур'єром, або кур'єрськими сервісами (наприклад: «Глово», «Ракета»).

Отже, вищезазначені фактори/причини сприяли вибору даного приміщення для реконструкції та переобладнання під ресторанний заклад .

Як вже зазначалося раніше, в районі даної місцевості є два низько-кваліфікованих заклади, основною метою яких є продаж страв швидкого приготування. Цільовою аудиторією даних закладів є водії-далекобійники та військовослужбовці (бо поряд знаходиться військова частина). Виходячи з цього, вважати ці заклади в якості конкурентів не можна, бо заклади які знаходяться в межах даного району/місцевості та проект закладу, який створюється у даній роботі, докорінно відрізняється за своєю типологією, функціями та можливостями клієнтообігу. Єдиним конкурентним закладом у даному районі є готельно-ресторанний комплекс (далі ГРК) «Асторія», розташований за адресою: м. Миколаїв, вулиця Нікольська 7. Цей заклад пропонує доволі широкий спектр послуг та асортимент меню. Його місцезрештування також можна вважати доволі лаконічним, бо діставатися можна такими ж самими транспортними засобами, які були зазначені вище.

Загальний план місцевості та описані вище заклади можна зобразити на рис. 3.1. На ньому можна побачити, що в радіусі одного кілометра є ще один заклад ресторанного типу (кафе «Освод»), який також надає послуги харчування, проте заклад так само як і ГРК «Асторія» більше спеціалізується на проведенні масових заходів, на кшталт, весілля та днів народження. Заклад пропонує обмежений асортимент меню, який здебільшого є сезонним. Його робота не є постійною. Робочі сезони закладу – травень-вересень.

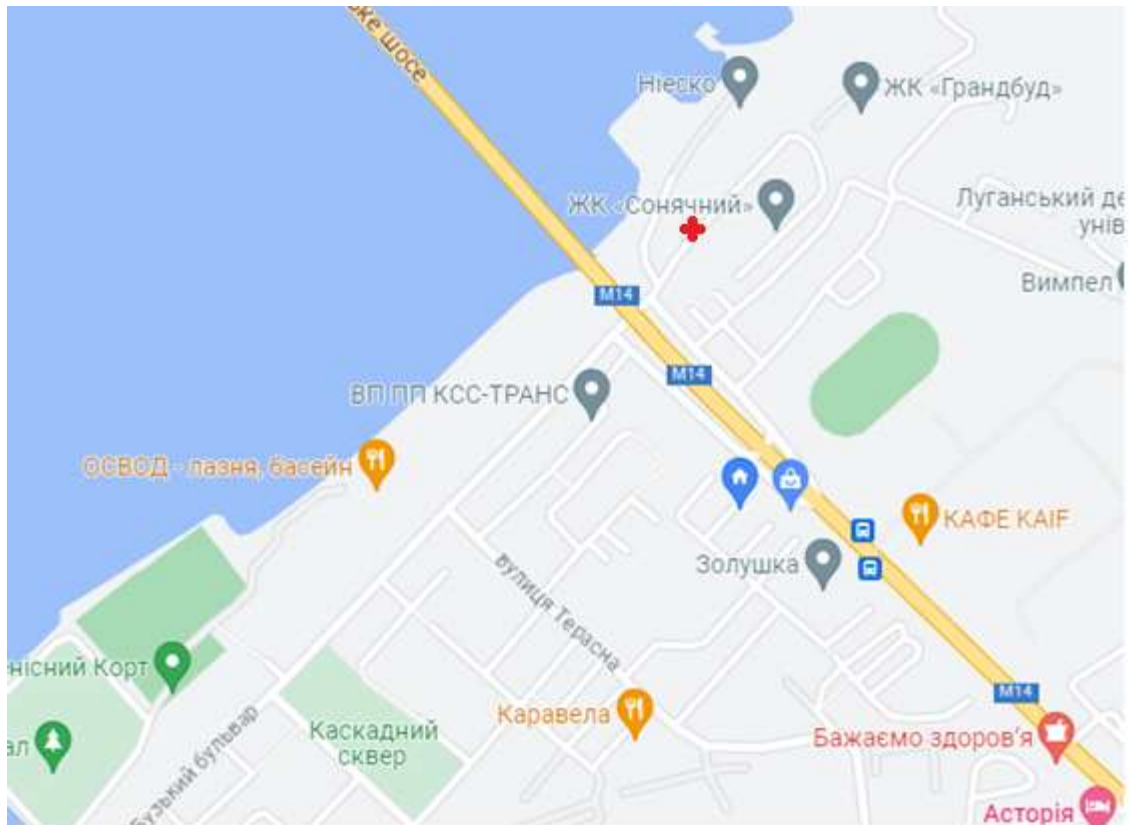


Рисунок 3.1. План місцевості для створення проектного закладу «Renovatio»

ГРК «Асторія» має меншу кількість парковочних місць для персонального транспорту, що зменшує можливості клієнтообігу. Крім того, цей ресторан позиціонується більше на колективних відвідуваннях, тобто реалізації певних заходів, таких як: дні народження, весілля, дитячі свята, банкети, корпоративи. Виходячи з вищевказаного, можна вважати, що ресторан більше направлений на проведення святкових заходів, ніж на індивідуальний підхід до клієнта. Це надає невелику перевагу даному проекту, бо він (проект ресторану «Renovatio») орієнтований на індивідуального споживача, але також має всі необхідні можливості для проведення колективних заходів. Не менш важливим фактором порівняння є цінова політика закладів, бо вона може стати фільтрувальним фактором для кількості клієнтів. Тобто, чим вища цінова політика закладу, - тим менша кількість відвідувачів. Приймаючи до уваги той факт, що ресторан «Асторія» позиціонує себе як лакшері ресторан, який орієнтований здебільшого на масові заходи/свята, цінова політика буде вища



ніж для проекту-ресторану «RenovatiO», бо даний ресторан позиціонується як ресторан середнього класу (на прикладі «Челентано», «Віва Італія») з середніми затратами клієнта в таких межах USD 7–15/280-600UAN. Виходячи із ситуації в країні, а саме: високі ціни на комунальні тарифи, продукти харчування, різні соціально-побутові послуги, - всі ці фактори здебільшого роблять клієнтів менш платоспроможними. Тому відкривати лекшері ресторан не вважаю логічним і надаю перевагу саме закладу (ресторану) середнього класу.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що вибрана місцевість (район міста) є найбільш конкурентно-сприятливою для створення та реалізації проекту ресторану.

### **3.2. Виробнича та маркетингова діяльність проєктованого закладу харчування**

Кожний ресторанний заклад являє собою виробництво, що спеціалізується на приготуванні та реалізації готової продукції. Саме тому перед початком реалізації виробництва необхідно мати чітке уявлення про тип виробництва, його основні цілі та результати.

Запропонований проєкт передбачає створення підприємства з наданням послуг громадського харчування під назвою "Renovatio". Цей проєкт відноситься до змішаного типу, короткострокового та складного. Короткостроковий аспект проєкту означає, що він має визначений термін виконання, який, зазвичай, становить декілька тижнів, місяців або років. Короткострокові проєкти мають чітко визначені цілі, завдання та обмежений бюджет. З іншого боку, проєкт має складний характер, тому що включає в себе багато складних етапів, взаємозалежностей та викликів. Це пов'язано з розробкою нового продукту, будівництвом складної інфраструктури або впровадженням комплексної системи. Складні проєкти вимагають детального планування, ресурсного управління, ризик-аналізу. Зв'язок між короткостроковим та складним характером проєкту полягає в тому, що він має

обмежений термін виконання, але при цьому потребує розгортання складних процесів, ресурсів та координації. Це може створювати виклики у плануванні, виконанні та контролі проекту. Форма організації суб'єкта господарювання – ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Ця юридична особа належить до категорії "об'єднань капіталів", які відрізняються від акціонерних товариств тим, що мають більш тісні відносини між учасниками та більш обмежений круг членів. Проектований заклад базується на **чотирьох капіталовкладниках** із загальним обсягом капіталу 1 400 000 грн. (38 000\$) [11].

Назва та логотип закладу/проекту представлені на рис.3.2.



Рисунок 3.2 Назва та логотип

Основними цілями проекту є:

- **Задоволення клієнтів:** Однією з головних цілей ресторану є задоволення потреб та очікувань клієнтів. Це включає надання якісного обслуговування, смачної їжі, приємної атмосфери та забезпечення гостинності. Головне завдання полягає у залученні та збереженні постійної клієнтської бази.
- **Фінансовий успіх:** Ресторан має досягати фінансової стабільності та прибутковості. Одна з цілей полягає у досягненні прибутковості, що дозволяє відновлювати інвестиції, покривати витрати та забезпечувати прибуток для розвитку бізнесу.
- **Якість продукції:** Ресторан повинен пропонувати високу якість їжі та напоїв. Це включає використання свіжих інгредієнтів, готування за високими стандартами, ретельний відбір постачальників та стеження за якістю продуктів.

- Конкуентоспроможність: Ресторан має зацікавити клієнтів і відрізнитися від конкурентів. Основна мета полягає у впровадженні інноваційних концепцій, нових страв або сервісних пропозицій, що робить заклад привабливим для клієнтів.

- Управління персоналом: Ресторан повинен мати кваліфікований та мотивований персонал. Одна з цілей полягає в наборі та навчанні персоналу, створенні ефективної команди та забезпеченні задоволеності працівників.

Головними етапами для реалізації проекту є:

- оренда приміщення для функціонування ресторану;
- підготовка персоналу;
- отримання дозволів на надання послуг та введення ресторану у дію.

Для управління проектом будуть використовуватися такі інструменти як:

- моніторинг діяльності,
- документальне, нормативно-правове, кадрове, технологічне та фінансове забезпечення усіх етапів робіт та процесів за проектом,
- контроль за ходом робіт та діяльністю відповідальних осіб, виконавців, підрядників,
- встановлення послідовності виконання робіт та дотримання неї,
- контроль за якістю матеріалів та навчання персоналу та контроль за виконанням посадових обов'язків.

Основними діями для введення у експлуатацію проекту є :

- реєстрація підприємства (збори засновників, підготовка і реєстрація статуту, реєстрація в державних органах, отримання дозволів на використання печаток, формування статутного фонду, тощо);
- розробка технічної та фінансово-економічної документації проекту, узгодження з державними органами, укладання договорів з будівельними організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, обладнання та меблів, набір та підготовка персоналу, проведення випробувальних робіт та приймання об'єкту;

-облаштування території, проведення урочистостей, рекламна кампанія та акції з нагоди відкриття; отримання законних можливостей, організаційних, правових та функціональних підстав для реалізації головної ідеї та задумів за проектом, а, отже, результатом цього буде реєстрація підприємства [9].

Базою створення ресторану є отримання його будівлі, повністю укомплектованої необхідним технологічним обладнанням, меблями, засобами оргтехніки, пожежогасіння, безпеки; отримання дозволів на надання послуг в галузі громадського харчування й торгівлі; забезпечення подальшої ефективної експлуатації об'єкту.

Завдання перед відкриттям нового ресторану полягає в забезпеченні його введення в експлуатацію, а також інформуванні потенційних клієнтів про його появу та позиціонування, включаючи маркетингові комунікації.

Оскільки створюване підприємство має певні особливості, воно буде зареєстровано як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке об'єднує чотирьох партнерів з метою ведення бізнесу та отримання прибутку. Внески партнерів в грошовій формі будуть використані для формування статутного фонду, придбання основних та оборотних коштів та забезпечення інших потреб підприємства, таких як найм робітників. Фінансові можливості підприємства збільшаться завдяки об'єднанню капіталів партнерів, а також будуть забезпечені можливості отримання банківських кредитів. Перевагою цієї форми організації є те, що партнери несуть відповідальність по борговим зобов'язанням підприємства лише в межах своїх внесків.

Для того, щоб зареєструвати товариство у відділі по реєстрації суб'єктів підприємництва виконкому міста Миколаєва, потрібно подати такі документи:

- статут товариства (4 екземпляри з підписом нотаріуса),
- гарантійний лист про надання приміщення під ресторан, квитанції про виплату державного мита за реєстрацію,
- реєстраційні карти (7 екземплярів) та інформаційне повідомлення (2 екземпляри) про статут товариства і протокол зборів засновників з підписом нотаріуса.

Крім того, якщо товариство займається продажем товарів народного споживання, потрібно мати дозвіл санепідемстанції, пожежної інспекції, міськводоканалу та обленерго.

Кожен партнер-засновник повинен вкласти внесок у розмірі 300-400 тис. грн. На початку року буде скликатися рада партнерів, де будуть прийматися важливі управлінські рішення та розглядатися виробничі і фінансові плани на наступний рік. Радою будуть прийматися рішення щодо розподілу прибутку, який буде використовуватися на розширення і розвиток підприємства.

Для функціонування будь-якого виробництва необхідний персонал. Специфіка сфери ресторанного бізнесу вимагає наявності кваліфікованих працівників, адже ця ніша бізнесу займається не тільки реалізацією продукції, а й наданням послуг. Саме тому надважливо не тільки подати клієнту якісно виготовлену страву, а й організувати належним чином процес споживання.

Надалі розглядається орієнтовна, мінімальна кількість персоналу та витрати на заробітну плату працівників.

Відповідно до чинного законодавства мінімальна заробітна плата не може бути меншою ніж 6700грн. за 40 робочих годин на тиждень або 160 робочих годин на місяць ( станом на 2023 рік) . Загальна кількість працівників закладу становить 20 осіб. Більшу частину з цієї кількості займають офіціанти, а саме 9 осіб. Деякі з працівників мають відмінності за розрядами, відповідно їх заробітна плата буду видозмінена згідно розряду. У таблиці 3.1 можна відобразити кількість планованого персоналу.

Таблиця 3.1 Персонал

Персонал	Кількість	Заробітна плата (тис. грн)
Шеф-кухар	1	14,16
Помічники шеф-кухаря	2	19,62
Звичайні кухарі	3	24
Офіціанти	5+4	80,9
Менеджери	3	36
Бухгалтер	1	10,9
Прибиральниця	1	6,7

Підрахунок заробітної плати:

Кухарі:

-1шеф-кухар третього розряду має середню заробітну плату 12000 грн., тарифний коефіцієнт за третій розряд 1.18, відповідно загальна з.п. становить 14160 грн.;

-помічники шеф кухаря 2 особи, їх заробітна плата (кожної особи) становить 9000 грн. та тарифний коефіцієнт за другий розряд 1,09 і відповідно кінцева з.п. кожного працівника становить 9810 грн., 19620 грн. з.п. обох працівників;

-звичайні кухарі 3 особи першого розряду 8000 грн., 24000 грн. – загальна з.п. трьох осіб.

Офіціанти:

-5 осіб на повну ставку, одна особа другого розряду, відповідно 10000 грн., базова з.п. за повну ставку, 10900 грн. з.п. працівника другого розряду;

-4 особи на 0.75 ставки, відповідно 1 ставка – 10000 грн., 0,75 – x грн.,

$$X = \frac{10000 * 0,75}{1}, X = 7500 \text{ грн.},$$

Відповідно загальна з.п. всіх офіціантів становить 80900 грн.

Менеджери:

-3 особи першого розряду, мінімальна з.п. менеджера (з продажів, по роботі з клієнтами ,по роботі з персоналом) становить 12000 грн., відповідно загальна з.п. становить 36000грн.

Бухгалтерія:

-особа другого розряду, мінімальна з.п. бухгалтера становить 10000грн., тарифний коефіцієнт за другий розряд 1,09, відповідно загальна з.п. становить 10900 грн.

Прибиральниця:

-1особа першого розряду, з.п. 6700грн.

Загальні витрати на з.п. становлять: 192280 грн. ( щомісячно)

Даний перелік працівників та їх кількість можуть задовольнити прогнозовані потреби майбутніх клієнтів. Серед основних потреб можна віднести організацію процесу харчування на систематичній основі, організацію свят та банкетів, організацію днів народження, організацію весільних церемоній, організацію фуршетів.

Наявність менеджерів може вирішити безліч різних задач та ситуацій. Саме тому важливо мати в наявності щонайменше:

-одного менеджера по роботі з клієнтами для вирішення різних ситуаційних проблем, які можуть виникнути під час роботи закладу. Менеджер по роботі з клієнтами відповідає за забезпечення високої якості обслуговування гостей. Він вміє ефективно комунікувати з клієнтами, вирішувати їх запити та проблеми, створюючи приємну атмосферу і задоволення для гостей. Менеджер по роботі з клієнтами сприяє збереженню постійної клієнтської бази. Він може розробити програми лояльності, акції та знижки, що привертають клієнтів і збільшують їх задоволеність. Регулярний контакт із клієнтами також допомагає зрозуміти їх потреби і вподобання, що сприяє поліпшенню сервісу. Якщо клієнти задоволені обслуговуванням у ресторані, вони будуть рекомендувати його своїм знайомим та родичам. Менеджер по роботі з клієнтами може активно працювати з позитивними відгуками, відповідати на відгуки та займатися побудовою позитивної репутації закладу. Наявність менеджера по роботі з клієнтами може надати ресторану конкурентну перевагу. Ресторани, які вкладають зусилля у покращення взаємодії з клієнтами, зазвичай, привертають більше уваги та популярність порівняно з конкурентами.

- одного менеджера по роботі з персоналом. Він відповідає за процес найму нових співробітників. Менеджер може розробити стратегію пошуку, проводити співбесіди, оцінювати кандидатів і забезпечувати належний підбір персоналу, що відповідає вимогам ресторану.

Тренінг та розвиток: Менеджер по роботі з персоналом забезпечує тренінги та розвиток для співробітників ресторану. Він може організовувати навчальні програми, тренінги з обслуговування, кулінарії та інших необхідних

навичок, що допомагають співробітникам покращити свою роботу та просунути за кар'єрними сходами.

Управління персоналом: Менеджер по роботі з персоналом займається управлінням персоналом, зокрема розподілом робочих графіків, контролем праці, вирішенням конфліктів та питань дисципліни. Він також забезпечує дотримання стандартів роботи та політик компанії серед співробітників.

Мотивація та задоволення працівників: Менеджер по роботі з персоналом створює умови для мотивації та задоволення працівників. Він може впроваджувати системи стимулювання, преміювання та нагородження за досягнення. Такі заходи допомагають залучати та утримувати талановитих співробітників, що позитивно впливає на якість обслуговування та імідж закладу.

- одного менеджера з продажів він відповідає за активне залучення нових клієнтів і збільшення обсягу продажів у ресторані. Він розробляє стратегії продажів, встановлює контакти з потенційними клієнтами, проводить презентації та переконує їх обрати ресторан для своїх потреб.

Розвиток клієнтської бази: Менеджер з продажів працює над збільшенням клієнтської бази ресторану. Він встановлює довгострокові відносини з клієнтами, забезпечує постійний контакт та комунікацію з ними. Це допомагає залучати повторні замовлення і забезпечує лояльність клієнтів.

Маркетингові активності: Менеджер з продажів впроваджує маркетингові активності для просування ресторану та його пропозицій. Він може розробляти рекламні кампанії, акції, знижки та спеціальні пропозиції, що спонукають клієнтів відвідувати ресторан і збільшують його видимість на ринку.

Співпраця з іншими відділами: Менеджер з продажів співпрацює з іншими відділами ресторану, такими як кухня, обслуговування та бухгалтерський відділ. Він забезпечує обмін інформацією, координацію роботи та вирішення спільних завдань для досягнення успіху в продажах.



Маркетингова діяльність новоствореного ресторану є критично важливою для привертання уваги потенційних клієнтів та побудови успішного бізнесу. Ось декілька ключових аспектів маркетингової стратегії для нового ресторану:

Розробка унікальної брендової концепції: Визначення ніші та цільової аудиторії, яку планується задовольняти своїми послугами. Проаналізований досвід закладу «Челентано» свідчить про те, що цільовою аудиторією доцільно обирати споживачів вікової групи 16-45 років. Саме ця вікова категорія є найбільш відвідуваною у проаналізованому закладі, до того ж ця аудиторія здебільшого орієнтується на масові страви та напої, такі як: піца (різні види), салати, перші страви, легкі алкогольні та безалкогольні напої.

Маркетингове дослідження: Проведення досліджень ринку та конкурентів, щоб зрозуміти потреби та вимоги цільової аудиторії, а також з'ясувати, які пропозиції є вже на ринку. Це допоможе сформулювати свої переваги та унікальність. Проаналізований заклад «Челентано» якісно задовольняє потребу клієнтів вищезазначеної вікової категорії, проте він не єдиний за своїм спрямуванням і, навіть, в радіусі 500 метрів від закладу знаходяться ресторанні заклади подібних форматів з орієнтацією на масову кухню. В свою чергу, перевага проєктованого закладу «Renovatio» полягає у майже монопольному становищі, адже даний проєкт є єдиним за своїм спрямуванням в межах оцінюваної місцевості.

Розробка онлайн-присутності: Створення професійного веб-сайту ресторану, який включає інформацію про меню, режим роботи, атмосферу та особливості закладу, можливість резервування столиків онлайн. Використання основних соціальних медіа, таких як Facebook, Instagram та Twitter, для активної взаємодії зі своєю аудиторією, публікації фото страв, акцій та оновлень. Проаналізований заклад має значні позиції онлайн, адже має аудиторію та активну сторінку в Instagram, та власний сайт. Досвід «Челентано» свідчить про крайню необхідність онлайн активності закладу, задля більшої популяризації та зручності клієнтів. Наявність щонайменше

Instagram сторінки закладу та власного сайту є обов'язковою умовою для проведення маркетингової діяльності.

Рекламні кампанії: Можливість розробки рекламних кампаній, які привернуть увагу потенційних клієнтів. Це можуть бути рекламні оголошення в місцевих ЗМІ, публікації у соціальних мережах, акції з нагоди відкриття закладу, подяка за онлайн взаємодію з закладом (наприклад відмітки в історіях у Instagram).

### **3.3. Планування поточних витрат та доходів закладу харчування.**

Однією з основних витрат є витрати на оренду приміщення. Приміщення, яке планується використовувати знаходиться за адресою: м. Миколаїв, вул. Мостобудівників 17. Попередньо до 2021 року у цьому приміщенні знаходився один з офісів Приват банку. В свою чергу це зумовлює певні витрати на ремонт та реорганізацію інтер'єру для ресторанного закладу.

На даний момент (2023 рік) оренда приміщення становить 30 000 грн за 275 квадратних метрів помісячно. Зазвичай, оренда приміщення відбувається на умовах підписання контракту з обох сторін (орендатора та орендодавця), тому що орендодавець відповідно до оголошення здає в оренду приміщення без послуг ріелтора. Саме тому кінцева вартість оренди приміщення буде нижче від аналогічних за площею приміщень. Це є ще однією незначною, але важливою перевагою для обрання саме цього приміщення. Укладання контракту відбувається на термін 1 рік відповідно до умов орендодавця з помісячною оплатою орендної плати. Вартість першого внеску складається з оплати першого та останнього місяців. Вартість одного місяця оренди приміщення становить 30 000 грн., відповідно вартість стартового внеску становить 60 000 грн.

Незважаючи на те, що приміщення для створення ресторану не є у власності акціонерів (капіталовкладників), не можна кардинально змінювати інтер'єр та екстер'єр. Для реорганізації даного приміщення з дотриманням усіх

вимог санепідемстанції, пожежної безпеки не потрібно буде вкладати велику кількість коштів, адже більшість вимог вже попередньо дотримана. Основну увагу необхідно буде приділити організації кухонних приміщень, складських приміщень для збереження харчових продуктів, утилізаційних приміщень та приміщень для персоналу. Проте, створення власного дизайну інтер'єру та екстер'єру вимагає організованої роботи дизайнерів та будівельників. Актуальна вартість подібної перебудови на момент 2023 року сягає 54 000 грн. (за тарифом 200 грн за квадратний метр).

Відповідно всі видозміни зовнішнього та внутрішнього вигляду приміщення необхідно обговорювати з орендодавцем. Додатковому обговоренню не підлягає облаштування меблями, декоративними (швидко змінюваними елементами) та деякими засобами виробництва (які не змінюють кардинально планування закладу). Планована кількість клієнтів закладу становитиме 50 осіб. Саме тому підбирати устаткування необхідно одразу з врахуванням людського фактору.

Ось чому було обрано даний набір устаткування, бо він є мінімально необхідний для діяльності закладу. Він складається з елементів, які наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Підбір та розрахунок устаткування

Найменування	Кількість ,шт.	Ціна 1 шт./грн	Затрати, грн.
Посуд для клієнтів	70	150	10500
Столові прибори/інструменти(колишнього вживання)	90	120	10800
Столи в зал	30	750	22500
Стільці в зал	50	500	25000
Дивани для залу	8	5000	40000
Телефон(коли школиш вживання)	2	300	800
Шкафи(для персоналу ,їх одягу)(колишнього вживання)	3	800	2400
Світильники (освітлення залу, та робочої території)	40	100	4000

Продовження таблиці 3.2

Столи для робітників закладу, менеджерів	3	800	2400
Комп'ютер (колишнього вживання)	3	4000	12000
Спец одяг (для працівників)	20	500	10000
Раковина	5	300	1500
Дзеркало	5	150	750
Унітаз	4	600	2400
Витяжка	5	700	3500
Кабінка	5	200	1000
Декоративне оформлення	-	-	30000
Холодильник	3	15000	45000
Мясорубки	2	4800	9600
Овочерізка	2	3500	7000
Картоплечистка промислова	1	20000	20000
Міксер	2	15000	30000
Соковижималка	2	2500	5000
Блендери	2	2500	5000
Кавоварка	2	3000	6000
Плити	2	8000	16000
Жаровні шафи	2	10000	20000
Тостери	3	800	2400
Пароварки	3	3000	9000
Ротаційна піч	2	20000	40000
Посудомийні машини	2	5000	10000
Кондиціонери	7	2500	17500
Столи в кухню	5	2000	10000
Інший інвентар (додаткове приладдя, запасні інструменти)	-	-	15000
Разом	-	-	391650

\*Створено автором на основі [21]

Крім того, однією з важливих складових витрат є транспортування продуктів харчування (сировини для виготовлення кінцевого гастрономічного продукту). Необхідно прийняти до уваги той факт, що заклад розташований поблизу супермаркету (АТБ), який знаходиться на вулиці Велика Морська 34а. Використовуючи виробничий досвід «Челентано», можна прийти до висновку, що співпраця з продуктовими магазинами (супермаркетами) дає можливість швидко та якісно отримувати необхідну сировину. Саме тому для основного постачання страв можна обрати супермаркет АТБ. Крім того, на перспективу доцільно організувати та сформувати договір поставки з магазинами, які

знаходяться в межах району: «Градус» - магазин з широким асортиментом алкогольних напоїв, «Солодка лапа» - магазин з широким асортиментом десертів та солодоців різного типу, «М'ясний кошик» - магазин з широким асортиментом високоякісних м'ясних продуктів та м'ясних виробів.

Загальна відстань від супермаркету до закладу становить приблизно 1 кілометр 584 метри. Відповідно це зменшує кількість витраченого часу на доставку (що дозволяє кухарям використовувати завжди свіжі продукти для приготування страв, а також можна робити поставку продуктів перед відкриттям закладу згідно графіку).

Поставка харчових продуктів буде відбуватися 4 рази на тиждень (понеділок, середа, п'ятниця, неділя). Компанію для транспортування харчових продуктів було обрано «Глово» (великомісткісний підрозділ). Вартість послуги доставки (транспортування) продуктів згідно тарифу компанії становить 70 грн., відповідно за тиждень загальні витрати на транспортування становлять 280грн. а за місяць 1120 грн. [10].

Особливе місце серед витрат також посідають витрати на закупівлю продуктів харчування (вартість продуктів). Ці витрати є обов'язковими та над-важливими, бо саме від гастрономічної трансформації та продажу страв залежить прибуток закладу (основна частка). Саме тому необхідно знати певну фіксовану суму, яка буде витрачатися на закупівлю продуктів. Надалі було проаналізовано основні категорії продуктів, які будуть закуповуватися. У таблиці 3.3. наведено перелік продуктів, придбаних для приготування гастрономічних страв. Ціна та обсяг продуктів були розраховані з урахуванням актуальних цін на продукти харчування у мережі супермаркетів АТБ. Для детального розрахунку ціни на необхідні харчові продукти (на прикладі найпопулярнішої страви «піци», а саме піци з м'ясом та морепродуктами) для діяльності закладу.

Таблиця 3.3. Продукти для піци.

Сировина	Продукти
Тісто	Пшеничне тісто, бездріжджове тісто
Соуси	Томатний соус, білий соус, соус на основі вершків
Сири	Моцарелла, чеддер, пармезан, фета
М'ясо	Шинка, салямі, курка, яловичина, бекон
Морепродукти	Креветки, кальмари, мідії
Овочі	Помідори, печериці, паприка, цибуля, оливки, ананаси, гриби, кукурудза, артишоки
Зелень і спеції	Базилік, орегано, розмарин, перець чилі, сіль, перець, часник
Інші інгредієнти	Горгонзола, яйця, оливкова олія

Загальний перелік продуктів можна відобразити у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Основні продукти.

Категорія	Продукти
М'ясо	Яловичина, свинина, курка, креветки, риба
Овочі та зелень	Помідори, печериці, паприка, цибуля, часник, салат
Сир	Моцарелла, Пармезан, Фета, Чеддер
Тісто	Пшеничне тісто, листкове тісто
Соуси та приправи	Томатний соус, білий соус, песто, оливкова олія, бальзамічний оцет, соєвий соус, перець чилі, орегано, базилік, сіль, перець
Інші інгредієнти	Гриби, оливки, каперси, ананаси, кукурудза, авокадо, солодкий перець

Виходячи з вищезазначених даних та актуальних цін мережі АТБ у м. Миколаєві, можна вирахувати, що мінімально-необхідний набір харчових продуктів для діяльності закладу та якісного обслуговування клієнтів, надання абсолютного вибору всіх страв меню та можливості їх замовити становить 7842.70 грн. Враховуючи побажання клієнтів щодо вибору страв, вартість мінімально-необхідного набору може коливатися, тому що можуть бути

випадки, коли немає потреби у певних стравах з меню. Відповідно до цього вартість закупівлі може коливатися в залежності від популярності певних страв з меню, кількості клієнтів, та проведення свят (святкових подій у закладі: дні народження, корпоративи). Відповідно до розрахунків вартість закупівлі харчових продуктів на місяць становить 7842.70 грн. (приблизна вартість закупівлі на один тиждень)\*4(кількість тижнів в 1 місяці) = 31370,8 грн (+-1500 грн.).

Персонал є не менш важливою складовою загальних витрат, адже фінансова мотивація та стимулювання працівників прямопропорційно впливає на їх якість роботи та задоволення робочим процесом і робочим місцем. В свою чергу, якісна робота персоналу впливає на імідж закладу та якість страв, які подаються клієнту. Детальний розрахунок мінімальної кількості працівників та заробітної плати з врахуванням реалій 2023 року було зазначено у підрозділі 3.2. Виробнича та маркетингова діяльність проектного закладу харчування.

Враховуючи вищезазначені складові можна вирахувати загальні витрати для відкриття проектного закладу. Загальні витрати можна представити у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 Загальні витрати

Стаття витрат	Вартість (тис., грн)
Орендна плата	60
Ремонтні витрати	54
Вартість інвентарю	391,65
Заробітна плата	192,28
Харчові продукти	31,370.8
Доставка продукції	1,12

Орендна плата: 60 000 грн. (за перший та останній місяць)

Ремонтні витрати: 54 000 грн.

Вартість інвентарю: 391 650 грн.

Заробітна плата: 192280 грн. (щомісячно)

Харчові продукти: 31370,8 грн. (щомісячно)

Доставка продукції: 1120 грн. (щомісячно)

Загальні витрати – **730 420,8 грн.**

Основним джерелом прибутку даного підприємства ресторанного бізнесу є продаж готової продукції харчування (гастрономічних витворів). Відповідно прибуток також буде залежати не тільки від якості та асортименту гастрономічної продукції, а й від сезонності, святкових днів та організації і проведення масових заходів (дні народження, корпоративи, весілля).

Враховуючи, що в перший місяць популярність та авторитет закладу буде тільки створюватися так само, як і клієнтська база, не потрібно розраховувати на пропозиції щодо проведення масових заходів. Саме тому прибуток за перший місяць потрібно розраховувати відповідно до продажів продукції (або доставки продукції), тому що, як і кожний заклад громадського харчування, цей заклад матиме сервіс доставки продукції за допомогою кур'єра. В цьому випадку кур'єра компанії «Глово». Додатковим джерелом доходу можна зазначити організацію готових сніданків, обідів, та вечері, тобто готового раціону для клієнтів, які попередньо оформили таку послугу.

Зважаючи на високу платоспроможність споживачів даного району, в якому поруч із закладом знаходяться два великих ЖК (житлових кооперативи), а саме ЖК «Сонячний» та ЖК «Грандбуд», - ця послуга матиме попит серед такої аудиторії.

Меню закладу створювалось з використанням досвіду «Челентано», тобто орієнтацією на масову кухню (піца, бургери, суші). Проте заклад може запропонувати і асортимент перших страв, закусок, других страв, супів, десертів, салатів, напоїв. Основна орієнтація також буде, як і в закладі «Челентано», на італійську, європейську, японську кухні. У таблиці 3.5 можна переглянути приблизне меню проєктованого закладу.

Приймаючи до уваги той факт, що найпопулярнішим типом страв є піца, можна розробити окреме меню. Основні види пі зображені у таблиці 3.6.

Для десертів також складається окреме меню. Перелік основних десертів можна зобразити у таблиці 3.7.



Напої також є окремою категорією меню. Основні напої можна зобразити у таблиці 3.8.

Проаналізувавши меню і потреби клієнтів, можна стверджувати наступне: більшість клієнтів молодшого та середнього віку (16-40 років) полубляє класичні страви (на прикладі даного меню). Саме тому популярністю користуються піци, вироби з тіста, десерти. Додатково меню можна розширити різними закусками та салатами. Враховуючи середньостатистичні умови клієнтообігу, а саме середній чек аналізованого підприємства «Челентано» 7-15\$ або 280-600 грн. , кількість місць в проєктованому закладі, а саме 50 місць, приблизний прибуток за день становитиме приблизно 60 000 грн. Відповідно приблизний прибуток за місяць становитиме (виручка за продаж та реалізацію продуктів харчування) 1 680 000 грн. за умови сформованої клієнтської бази та працюючої маркетингової стратегії.

#### **3.4. Економічна ефективність діяльності новоствореного закладу харчування.**

Приймаючи до уваги той факт, що під час планування всіх витрат в тому числі заробітної плати всім працівникам на перший місяць та обсяг орендної плати залишається ще певна у сума у розмірі (приблизно) 669 579,2 грн., яка буде фіксуватися як фонд стимулювання працівників та організацію піар-кампанії. Крім того, ця сума може використовуватися в якості «фінансової подушки безпеки» на випадок екстраординарних ситуацій, які вимагають капіталовкладень. Відповідно до підрозділу 3.3. приблизний середньостатистичний прибуток за один день становить приблизно 60 000 грн., але розраховувати на такий рівень прибутку у перші тижні не варто, бо саме в період першого місяця буде набиратися та зростати аудиторія та клієнтська база даного закладу. Саме тому у перші тижні приблизний розрахунок прибутку за день буде становити не більше 10000 – 15000 грн. Відповідно

щоденний дохід буде зростати прямолінійно та прямопропорційно від проведеної піар-кампанії та рекламних популяризаційних заходів.

У перші тижні прогнозується провести масштабну акцію для всіх відвідувачів. Планується отримати приріст клієнтів, а далі вже спрацює ефект «сарафанного радіо», який, в свою чергу, також є рекламою закладу. Саме в цей термін необхідна максимальна віддача всіх працівників закладу, щоб створити позитивний ефект першого відвідування та лояльне відношення клієнта до закладу.

Група можливих ризиків для даного бізнесу відносно невелика, до того ж період окупності в порівнянні з готельним бізнесом швидший, але як і будь-який бізнес сфери гостинності, ресторанний бізнес залежить від клієнтів, їх лояльності, платоспроможності та кількості. До того ж не менш важливим фактором ризику є епідеміологічна ситуація, яка й досі є нестабільною в Україні, та повільні темпи відновлення та функціонування економіки, нестача кваліфікованих кадрів. Від рівня епідеміологічної небезпеки прямопропорційно залежить кількість відвідувачів, спосіб обслуговування клієнтів та кількість проданої продукції, бо деякі види продукції важко транспортувати кур'єром (наприклад супи, вигляд та структуру яких важко зберегти під час транспортування). Економічне становище у країні у перші роки після завершення бойових дій не буде особливо сприятливим для створення нового бізнесу, але якщо розглядати створення закладу та бізнес-проект в цілому, то його актуальність буде найвищою у період 2-3 року з моменту завершення війни. Крім того, епідеміологічна ситуація є доволі важливим фактором ризику, адже навіть після завершення бойових дій коронавірусна хвороба не втратить своєї чинності. У разі встановлення найвищого рівня епідеміологічної небезпеки в країні та впровадження локдауну у перші тижні/місяці з моменту відкриття закладу є ризик того, що прибуток від реалізації продукції за один день буде нижчий від запланованого у 2-3 рази (5 000-7 000 грн. в день). Відповідно заклад не зможе окупити свої затрати та сплатити заробітну плату всім

працівникам. Ці дії призведуть до значного використання «фінансової подушки безпеки» (зазначеної вище), а вичерпання цих коштів призведе до банкрутства закладу та підприємства в цілому. Саме тому доволі важливим є прорахування найбільш сприятливої епідеміологічної ситуації в країні та економічного становища міста та держави, бо вплинути на них майже неможливо. Відповідно починати процес реалізації бізнес-плану потрібно щонайменше на 2-3 рік після завершення бойових дій.

Прогнозування основних показників діяльності підприємства на п'ять років буде здійснено за такими показниками:

- PV (Present Value) - поточна (теперішня) вартість,
- NPV (Net Present Value) - чиста теперішня вартість,
- IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня ставка доходності,
- BCR (Benefit Cost Ratio) – коефіцієнт ефективності,
- PP (Payback Period) – період окупності проекту.

Розрахунок:

Розглядається інвестиційний проект, який передбачає вкладення 1 400 000 грн. в організацію ресторанного бізнесу. Від реалізації цього проекту очікується отримувати позитивні грошові потоки протягом 5 років. Суми надходжень наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. Надходження грошового потоку

№ року	1	2	3	4	5
Сума грошового потоку, тис. грн	730	750	820	890	1150

Ставка дисконту дорівнює 10%. [14]

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+r)^t} - I$$

де I – сума інвестицій у проект.

$$NPV = \frac{730000}{(1+0,1)^1} + \frac{750000}{(1+0,1)^2} + \frac{820000}{(1+0,1)^3} + \frac{890000}{(1+0,1)^4} + \frac{1150000}{(1+0,1)^5} - 1000000 \approx 2221488 / 2221$$

Оскільки значення NPV для даного проекту більше нуля,(2221тис. грн.) то такий проект доцільно розглядати далі. Він може бути реалізований та розцінений як прибутковий та перспективний.

Показник PV обчислюється подібно до NPV за однією відмінністю – суми витрачання коштів у вигляді інвестицій не враховуються.

Тобто:

$$PV = \frac{730000}{(1+0,1)^1} + \frac{750000}{(1+0,1)^2} + \frac{820000}{(1+0,1)^3} + \frac{890000}{(1+0,1)^4} + \frac{1150000}{(1+0,1)^5} \approx 3221488 / 3221$$

Оскільки для показника PV відсутнє критеріальне значення, то керуючись значенням лише цього показника оцінити ефективність проекту неможливо. Загальне значення даного показника під час розрахунку становить 3221 тис. грн..

Проте зручніше оцінити ефективність відразу, обчислюючи, наприклад, такий показник, як BCR:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+r)^t}}{I} = \frac{\frac{730}{(1+0,1)^1} + \frac{750}{(1+0,1)^2} + \frac{820}{(1+0,1)^3} + \frac{890}{(1+0,1)^4} + \frac{1150}{(1+0,1)^5}}{1000} \approx 3,221$$

Показник має таке правило інтерпретації:

Якщо його значення більше одиниці, то це є підставою для ухвалення рішення про реалізацію проекту. Тобто, оскільки в даному випадку значення цього показника дорівнює 3,221, що є більше за 1, то даний проект може бути реалізований.

Далі обчислимо показник IRR. Для його практичного обчислення без використання спеціальних комп'ютерних функцій можна скористатися такою наближеною формулою:

$$IRR = r_p + (r_n - r_p) \frac{NPV_p}{NPV_p - NPV_n}$$

де  $r_p$  – ставка дисконту, за якої значення показника NPV є більшим нуля;  $r_n$  – ставка дисконту, за якої значення показника NPV є меншим нуля;  $NPV_p$  – позитивне значення показника NPV, яке досягається при застосуванні ставки

дисконту  $r_p$ ;  $NPV_n$  – від'ємне значення показника NPV, яке досягається при застосуванні ставки дисконту  $r_n$ . [18; 14]

Як показали отримані раніше результати, при значенні ставки дисконту 10% показник NPV є позитивним. Отже, для нашого прикладу  $r_p = 0,1$  та  $NPV_p = 2221$ . Оберемо значення ставки дисконту, за якої показник NPV буде гарантовано від'ємним, на рівні 80%. Обчислимо значення  $NPV_n$ , що досягається за ставки дисконту 80%:

$$NPV_n = \frac{730}{(1+0,8)^1} + \frac{750}{(1+0,8)^2} + \frac{820}{(1+0,8)^3} + \frac{890}{(1+0,8)^4} + \frac{1150}{(1+0,8)^5} - 1000 \approx -20$$

$$IRR = 0,1 + (0,8 - 0,1) \frac{2221}{2221 - (-20)} \approx 0,693$$

Таким чином, за результатами наближеного обчислення значення показника IRR становить 69,3%.

Період окупності можна зобразити у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. Період окупності.

№ року	0	1	2	3	4	5
Сума грошового потоку тис. грн	-1000	730	750	820	890	1150
Сума кумулятивного грошового потоку тис. грн	-1000	-270	480	1210	2190	3250

Як вбачається з таблиці, протягом першого року кумулятивне значення грошового потоку було від'ємним, а вже в другому році – стало додатнім. Отже, окупність була досягнута протягом другого року.

Щоб порахувати кількість місяців другого року, протягом якого була досягнута окупність, треба взяти модуль кумулятивного грошового потоку для першого року (270) та поділити на суму грошового потоку, отриману в другому році (750). Отримаємо число  $0,36 \approx 0,4 = 2/5$ , яке показує, що для досягнення окупності знадобилася ще третина другого року. Тобто, загальний період окупності становить 1 рік та 4 місяці.

## ВИСНОВОК

Проведені розрахунки та теоретико-аналітичні дослідження у даній роботі показують, що ресторанний бізнес в Україні є доволі популярним та перебував на стадії активного розвитку до початку війни.

Відкриття нового підприємства ресторанного бізнесу є доволі ризиковою справою особливо в теперішній час, бо є щонайменше 3 великі ризики: 1 - в даному бізнесі велика частина прибутку та, в цілому, успішність бізнесу залежить від клієнтів, а клієнти та їх лояльність важко передбачити та спрогнозувати, але на них можна вплинути за допомогою різносторонніх акцій та маркетингових пропозицій, які збільшують інтерес та цікавість клієнтів до закладу. Звісно ж, найголовнішим фактором популярності закладу є не реклама, а кухня, якість страв, якість обслуговування, привітність персоналу, різноманітність асортименту гастрономічних продуктів. Саме ці фактори і є найкращими популяризаторами закладу. 2 - іншою проблемою є епідеміологічна ситуація в країні, яка не є підконтрольною. Рівень епідеміологічної небезпеки визначає обмеження, які не є сприятливими для діяльності закладів сфери гостинності. 3 – бойові дії. Їх розвиток, нажаль, важко передбачити та прогнозувати, проте пасивність ведення бойових дій у миколаївському регіоні зумовлює розширення діяльності та її умовну безпеку, що, в свою чергу, є більш сприятливим для проведення підприємницької діяльності.

Крім того, відкриття власного закладу ресторанного господарства вимагає від підприємця/групи підприємців великих капіталовкладень, але не занадто значних в порівнянні з готельним бізнесом. Ресторанний бізнес потребує відносно невеликий стартовий капітал (1 000 000-1 500 000) грн. на прикладі даної роботи. Відкриття закладу також супроводжується організацією та підписанням ряду контрактів/договорів: контракт/договір з компанією (супермаркетом)-постачальником продуктів харчування, контракт/договір з компанією–перевізником (транспортером) продукції,

контракт/договір з орендодавцем, трудові договори, а також договори купівлі – продажу (інвентарю).

Відкриття закладу може відбуватися і на умовах франшизи, проте «вхід» до діяльності франшизного вимагає більших капіталовкладень від підприємця або підприємців. В свою чергу, франшиза накладає певні обов'язки та обмеження на проведення діяльності. Однак, результат діяльності є більш прогнозованим та менш ризиковим в порівнянні з відкриттям закладу нефраншизного типу.

Отже, відкриття власного ресторану є доволі ризиковою справою, бо не завжди можна вплинути на результат діяльності даного бізнесу, але водночас даний бізнес входить в топ 5 бізнес-підприємств з найвищим рівнем окупності та може продовжувати свою діяльність навіть в умовах воєнного стану з врахуванням усіх можливих зовнішніх чинників впливу та загроз.

## Список використаних джерел

1. Антонова В.А. Ресторанний бізнес в економічному розвитку України / В.А. Антонова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2019. - Вип. 1 (11). С. 595 - 601.
2. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О.В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.: у 2-х ч. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, Харків, 2019. - Вип. 1(15), ч. 2. с. 331 - 338.
3. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Харків. 2019 р., ч 1. с.237-238. - Режим доступу [http://tourlib.net/statti\\_ukr/borysova.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/borysova.htm)
4. Детальний бізнес-план піцерії з розрахунками.- Електронний ресурс. –Режим доступу: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/640-biznes-plan-pitseriji.html>
5. Державна служба статистики України.- Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Діденко, Є. О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством: Збірник статей «Економіка та держава» №12, 2019. с. 90
7. Діяльність суб'єктів господарювання. Статистичний збірник . - К. : Державна служба статистики України. - 2020. - с. 588, с.21
8. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. - Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Доходи і витрати домогосподарств у 2020р. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2020. с.180.
10. Електронний сервіс доставки їжі. - Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://glovoapp.com/ua/ru/nikolaev/>



11. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2020. Київ.: Держспоживстандарт України, 2020.
12. Карпенко В.Д., Рогова А.Л., Шкарлупа В.Г. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування: навч. посіб. Київ, НМЦ Укоопосвіта, 2019. 248 с.
13. Міністерство фінансів України.- Електронний ресурс.– Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/>
14. Місячна ставка дисконтування. - Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://site.keyss.com.ua/bezkoshtovno/algorytm-rozrahunku-stavky-dyskontuvannya>
15. Ресторанний бізнес: опис, особливості, плюси та мінуси. - Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://webtime.com.ua/restorannyu-biznes/?gclid=CjwKCAjwpayjBhAnEiwA-7ena1Fx8zwGHQSA8k1tHQVJLCKFih0P-o0XYvH5eHfwJKUqn9LvEFAj\\_BoCIYcQAvD\\_BwE](https://webtime.com.ua/restorannyu-biznes/?gclid=CjwKCAjwpayjBhAnEiwA-7ena1Fx8zwGHQSA8k1tHQVJLCKFih0P-o0XYvH5eHfwJKUqn9LvEFAj_BoCIYcQAvD_BwE)
16. Ресторанний бізнес: як розпочати та масштабуватися.- Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://mklegalservice.com/tpost/om062zpuo1-restorannii-bznes-yak-rozpochati-ta-mass>
17. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. - Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
18. Формула NPV та IRR. - Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/28-otsinka-efektivnosti-investitsij-v-excel-rozrahunok-npv-pp-dpp-irr-arr-pi>
19. Як відкрити ресторан та не облажатися.- Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/projects/veranda/2019/10/2/238342/>
20. Як правильно скласти бізнес план для ресторану.- Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://joinposter.com/ua/post/biznes-plan-restoranu>

21. Бізнес-план ресторану Софія. - Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://biznesplan.at.ua/index/gotovij\\_biznes\\_plan\\_restoranu\\_sofija\\_ukrajinskoju/0-17](http://biznesplan.at.ua/index/gotovij_biznes_plan_restoranu_sofija_ukrajinskoju/0-17)
22. Діденко, Є. О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством: Збірник статей «Економіка та держава» №12, 2019. с. 90
23. Умови вступу до франшизи «Челентано». – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://franch.ua/franchise/pizza-celentano/>

## ДОДАТКИ

Таблиця 3.5 Перелік основних страв

Страва	Інгредієнти	Вага кінцевої порції	Ціна, грн.
Паста Карбонара	Спагетті, бекон, жовтки яєць, пармезан, перець, сіль	200 г	250
Різотто з грибами	Рис арборіо, гриби шампінйони, цибуля, бульйон, вино, пармезан, масло, перець, сіль	300 г	270
Лазанья	М'ясний фарш, лазанья, томатний соус, моцарелла, бішамельний соус, пармезан, сіль, перець	400 г	320
Стейк з телятини	Телятина, соус Бернез, картопля фрі, шпинат, сметана, сіль, перець	350 г	370
Крем-брюле	Жовтки яєць, цукор, ваніль, солодке вершки	150 г	200
Лазанья з морепродукта ми	Лазанья, морепродукти (креветки, мідії, кальмари), томатний соус, бішамельний соус, моцарелла, пармезан, сіль, перець	400 г	290
Оселедець під шубою	Оселедець, картопля, морква, свіжий буряк, цибуля, майонез, сіль, перець	200 г	180
Оссобуко	Телячі шкірки, овочі (морква, цибуля, селера), томатний соус, бульйон, біле вино, сіль, перець	300 г	250
Філе медаліони з соусом горгонзола	Свинячі медаліони, соус горгонзола, гарнір (картопля, овочі), сіль, перець	250 г	230
Паелья	Рис, морепродукти (креветки, мідії, молюски), куряче м'ясо, овочі (перець, горох, цибуля), томати, бульйон, сафран, олія, сіль, перець	300 г	260
Філе мінйон з соусом бордолез	Філе мінйон, червоне вино, шалотка, бульйон, вершки, масло, сіль, перець	250 г	260
Кролик на грилі	Кролик, лимон, часник, оливкова олія, розмарин, сіль, перець	350 г	310
Тегліні з морепродукта ми	Тегліні, морепродукти (креветки, мідії, кальмари), часник, оливкова олія, перець чилі, петрушка, лимон	300 г	315
Котлета по-київськи	Куряче філе, вершкове масло, петрушка, хлібні крихти, яйце, борошно, сіль, перець	200 г	120
Пастрома з соусом йогурту	Пастрома, йогурт, оливкова олія, лимонний сік, м'ята, петрушка, сіль, перець	250 г	220

Таблиця 3.6 Види піц.

Назва піци	Інгредієнти	Вага кінцевої порції	Ціна, грн.
Маргарита	Томатний соус, моцарелла, базилік, оливкова олія, сіль	260 г	230
Пепероні	Томатний соус, моцарелла, пепероні, оливкова олія, сіль	305 г	250
Гавайська	Томатний соус, моцарелла, шинка, ананаси, оливкова олія, сіль	355 г	270
Капрічоза	Томатний соус, моцарелла, варене яйце, в'ялені томати, королівські оливки, каперси, оливкова олія, сіль	385 г	290
Карбонара	Бекон, моцарелла, пармезан, яйця, чорний перець, сіль	320 г	250
Капрезе	Помідори, моцарелла, базилік, оливкова олія, сіль	280 г	220
Кватро Формаджі	Моцарелла, горгонзола, пармезан, рикотта, оливкова олія, сіль	340 г	240
Фунгі	Томатний соус, моцарелла, шампіньйони, Оливкова олія, сіль	310 г	260

Таблиця 3.7 Десерти.

Назва десерту	Інгредієнти	Вага кінцевої порції	Ціна (грн.)
Тірамісу	Савоярді, кава, маскарпоне, какао, цукор, яйця, ваніль	150 г	60
Панакотта	Сливки, цукор, листя желатину, ваніль, соус з фруктів	120 г	65
Чізкейк	Печиво, вершковий сир, цукор, яйця, лимонний сік, ваніль	180 г	60
Фруктовий салат	Сезонні фрукти: (яблука, апельсини, груші, виноград), мед	200 г	85
Шоколадний мус	Темний шоколад, Сливки, Цукор, Ваніль, Листя желатину	120 г	90
Крем-брюле	Вершкове молоко, цукор, яйця, ваніль, карамелізований цукор	100 г	75
Фруктове морозиво	Сезонні фрукти: (ягоди, банани, ананас), молоко, цукор, ваніль	150 г	110
Чорничне тістечко	Чорничне повидло, борошно, цукор, вершкове масло, яйце	80 г	100

Таблиця 3.8 Напої

Назва напою	Склад	Об'єм порції	Ціна (грн.)
Еспресо	Мелена кава, кип'ячена вода	30 мл	45
Капучіно	Еспресо, молоко, піна молока	150 мл	55
Фреш апельсиновий	Свіжий апельсиновий сік	200 мл	35
Мохіто	Білий ром, содова вода, лаймовий сік, м'ята, цукор, лід	250 мл	100
Чай з лимоном	Чай, лимон, цукор, кип'ячена вода	200 мл	30
Мохіто з полуницею	Білий ром, содова вода, лаймовий сік, полуниця, цукор, м'ята, лід	250 мл	120
Коктейль Піна Колада	Білий ром, кокосове молоко, ананасовий сік, цукор, лід	300 мл	150
Глінтвейн	Червоне вино, цукор, апельсин, лимон, гвоздика, кориця, кардамон, ваніль	150 мл	140
Молочний коктейль	Молоко, банан, шоколадний сироп, ванільний екстракт, лід	200 мл	60