

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ

КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ



«Допустити до захисту»

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

(наукова ступінь, вчене звання, П.І. зав. кафедрою)

_____ « 21 » 06 2024 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **«Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства в сфері ресторанного бізнесу»**

Виконав: студент IV курсу, групи 4412

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ОП Бізнес та приватне підприємництво

(шифр і назва спеціальності)

Морозюк П.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Жукова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітня програма – Бізнес та приватне підприємництво

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



— _____ О.Ю. Жукова
(підпис)

«__21__» _____ 06____ 2024__р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
(потрібне залишити)**

Студенту _____ Морозюк Павло Васильович
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства в сфері ресторанного бізнесу

2. Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Жукова О.Ю.

Затверджені наказом ректора № 261-уч від «25» березня 2024 року

3. Термін подання роботи: _____

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
Монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, законодавчі та підзаконні нормативно - правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси

5. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): _____
Теоретичні основи бізнес-планування створення нового підприємства, Аналіз діяльності підприємства в сфері ресторанного бізнесу, Розробка бізнес-плану створення нового підприємства в сфері ресторанного бізнесу

6. Перелік презентаційних матеріалів 1. Фактори та параметри впливу на об'єкт бізнес-планування. 2. Організаційна структура управління рестораном. 3. Структура ринку громадського харчування. 4. Структура споживачів на ринку ресторанних послуг. 5. Результати SWOT-аналізу діяльності ресторану. 6. Розрахунок рівня ризику інвестицій. 7. Заплановані доходи, втрати та обсяги продаж.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Охорона праці	<i>Доцент Мозговий А.М.</i>	10.9.2023	10.05.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання роботи
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2023р. – 15.09.2023р.
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2023р. – 30.09.2023р.
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2023р. – 31.10.2023р.
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2023р. – 15.11.2023р.
5.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2023р. – 31.01.2024р.
6.	Розробка теоретичного розділу	01.02.2024р. – 29.02.2024р.
7.	Розробка аналітичного розділу	01.03.2024р. – 31.03.2024р.
8.	Розробка проектного розділу	01.04.2024р. – 30.04.2024р.
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2024р. – 15.05.2024р.
10.	Редагування рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	16.05.2024р. – 30.05.2024р.
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2024р. – 10.06.2024р.
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи для перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	10.06.2024р.
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.06.2024р. – 16.06.2024р.
14.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20.06.2024р.
15.	Захист роботи перед АК	25.06.2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть бізнес-планування в сфері ресторанного бізнесу та основні передумови його здійснення.....	8
1.2. Процес підготовки до бізнес-планування в управлінні підприємством	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	28
2.1 Загальна характеристика та аналіз системи управління майбутнього підприємства	28
2.2. Аналіз конкурентної позиції ресторану на ринку ресторанних послуг..	34
2.3. Тенденції та стратегічні напрямки розвитку ринку ресторанних послуг в Україні	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	52
3.1. Маркетинг-план розширення діяльності підприємства	52
3.2. Виробничий план підприємства.....	61
3.3. Фінансовий план розширення діяльності підприємства.....	65
3.4. Розробка політики діяльності ресторану «Байрактар»	70
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	76
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес щороку стикається з кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Ці виклики призводять до серйозної конкурентної боротьби за відвідувачів. Ця конкуренція змушує топ-менеджерів не лише розробляти основну стратегію та стиль діяльності ресторану, але й звертати увагу на деталі, що надають закладу унікальності та неповторності.

Однак більшість ресторанів в Україні не мають звички наймати маркетологів або користуватися їхніми послугами. Це пов'язано з тим, що приміщення вже працюють добре і приносять прибуток, або вважають послуги маркетологів занадто дорогими і непотрібними, але при цьому недооцінюють важливість роботи маркетологів.

Перш за все, для того, щоб знати, що і скільки продавати, потрібно розуміти, кому це потрібно і в якій кількості. Це маркетингова служба, яка аналізує ринок товарів і послуг. Ці знання дозволяють ефективніше використовувати ресурси компанії.

Успіх у розвитку ресторанного бізнесу гарантований тільки в тому випадку, якщо концепція сформована правильно і всі складові інтегровані послідовно.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що кожне підприємство на початку своєї діяльності має довгостроковий план з фінансових, трудових, інтелектуальних ресурсів, джерел надходження і може точно розрахувати ефективність використання наявних коштів. Це визначає актуальність досліджуваної теми. Важливим аспектом при створенні нової компанії є розробка бізнес-плану.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства в сфері ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та методичні підходи до бізнес-планування створення нового підприємства;
- провести аналіз діяльності ресторану;
- виявити сильні та слабкі сторони ресторанного підприємства;
- оцінити ступень та потенціал розвитку ресторану, його конкурентоспроможність;
- розробити бізнес-план ресторану «Байрактар».

Об'єктом дослідження даної роботи є підприємство в сфері ресторанного бізнесу «Байрактар».

Предметом дослідження є сучасні теоретичні та практичні підходи бізнес-планування створення та розвитку підприємства на ресторанному ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані наступні методи дослідження: системний підхід (який дозволив виявити проблеми, що підвищують ефективність роботи підприємства), метод економічного аналізу (на основі якого була проведена діагностика фінансового стану підприємства), метод експертної оцінки (для вивчення можливостей підприємства), метод порівняння (визначалася конкурентоспроможність компанії) і графічний метод (для представлення результатів дослідження). Теоретичною основою дослідження послужили сучасні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені питанню бізнес-планів створення нових підприємств у сфері ресторанного бізнесу. Для отримання аналітичної інформації ми використовували дані та статистику з внутрішніх звітів компанії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи 91 аркушів, у даній роботі містяться 15 таблиць, 12 рисунки. Список використаної літератури налічує 28 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть бізнес-планування в сфері ресторанного бізнесу та основні передумови його здійснення

Механізми управління діяльністю компанії повинні забезпечувати економічно обґрунтований план розвитку бізнесу, що враховує стратегію розвитку компанії, ресурсний потенціал і можливості реалізації [8].

Планування є природним компонентом людської поведінки. Людська робота завжди включає в себе усвідомлені і цілеспрямовані дії, спрямовані на досягнення бажаного результату, викладені на початку роботи. Подібним чином, в управлінні організацією: планування - це мотивована модель поведінки, розроблена на основі прогнозів економічного середовища та постановки цілей. На практиці планування - це процес постановки цілей, визначення пріоритетів, інструментів і методів і способів їх досягнення. Основна мета плану-визначити систему цілей підприємства і встановити інструменти, можливості, методи і ризики для досягнення цих цілей [3].

Планування можна розглядати як розробку процесів, які створюють порядок з хаосу і підвищують його рівень, зменшуючи невизначеність в системі корпоративного управління. Планування виробничої та господарської діяльності не тільки можливо, але і незамінне для всіх організаційно-правових форм підприємств. На корпоративному рівні реалізуються не тільки стратегічні (довгострокові) плани, а й детальна розробка оперативних і поточних планів для кожного відділу і навіть робочого місця. У ринковій економіці основна потреба в бізнес-плані обумовлена інтенсивною конкуренцією.

Численні спеціалізовані дослідження в Сполучених Штатах виявили давню

високу позитивну кореляцію декомунізації між плануванням на ринку та успіхом бізнесу практично у всіх галузях. Загальновідомо, що компанії, які планують діяльність, досягають значно вищих економічних результатів, ніж компанії, які не мають систематичного плану. Тому кожна людина, яка займається підприємницькою діяльністю і бажає отримувати прибуток у неділю, повинна визначити свою стратегію і тактику ведення бізнесу, а також організацію виробництва і реалізації цілей, технологій, технологій, продукції. Потрібно бути добре продуманим – всеосяжний, аргументований і детальний план, який буде обраний в якості документа.

Бізнес-план – це систематичний розрахунок показників економічної та фінансової діяльності за період оперативного (поточного) планування з критеріями оптимальності (максимізація продажів, максимізація прибутку, ефективне використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат) відповідно до вибору найбільш підходящої відповіді [15].

Підтримаю визначення, дане Поповим, високоспеціалізованим фахівцем з бізнес-планування: "бізнес-план написаний в короткому і зрозумілому документі, який є засобом досягнення цілей, містить всі основні аспекти діяльності організації і дозволяє відповісти на 3 важливих питання. Як знизити ризик і диверсифікувати портфель організації. Як увійти та вийти з сегменту ринку. Як зберегти та розширити сегмент на ринку?". Це визначення є детальним, універсальним і простим для розуміння.

Метою бізнес-плану є формування концепції організаційного розвитку, яка дозволяє аналізувати, оцінювати, позиціонувати, контролювати і регулювати діяльність в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Завдання бізнес-плану – обґрунтувати можливість комерційного успіху.

Бізнес-план розробляється при обґрунтуванні господарської діяльності проекту, повної або часткової трансформації підприємства і створення малого

бізнесу. За допомогою розробки бізнес-плану можна визначити необхідні фінансові витрати, очікуваний прибуток і ефективність, а також термін окупності [9].

Отже, сенс бізнес-плану полягає в наступному:

- визначає цілі, яких малі підприємства намагаються досягти протягом певного періоду часу;
- бізнес-план можна розглядати як реальну оцінку стану та можливостей бізнесу;
- бізнес-план необхідний для залучення інвестицій в діяльність компанії.

Розробка бізнес-плану-трудомісткий процес, що вимагає значних коштів і часу. Таким чином, бізнес-план починається як мінімум за 6 місяців до початку підприємницького процесу. Керівники, фінансисти, економісти, маркетингологи та юристи беруть участь у бізнес-плані. Це можуть бути як співробітники компанії, що мають значний професійний досвід, так і консультанти і фахівці.

За участю сторонніх експертів ви можете:

- 1) більш реалістично оцінювати ідеї підприємців;
- 2) підвищити рівень довіри інвесторів до бізнес-плану, оскільки ці співробітники є неупередженими, байдужими і об'єктивними людьми.

Керівник підприємства і автор підприємницького проекту повинні брати участь в бізнес-плані.

Наявність добре розробленого плану дозволяє активно розвивати компанію і залучати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси. Таким чином, бізнес-план забезпечує зовнішні та внутрішні функції:

- Зовнішні функції: інформування зацікавлених сторін зовнішнього середовища про суть і основні аспекти реалізації конкретних підприємницьких ідей.
- Внутрішня функція: створення механізму самоорганізації, тобто інтегрованої системи управління, для реалізації проектів, необхідних для економічної структури.

Результатами зовнішньої функції можуть стати:

- Представлення бізнес-плану для одержання банківського кредиту чи залучення інвестицій.

- Налагодження співпраці з постачальниками, партнерами, продавцями, робітниками тощо.

Окрім того, розробка бізнес-плану передбачає також і внутрішню функцію, яка полягає в опрацюванні механізмів самоорганізації, тобто створенні цілісної системи управління реалізацією життєво важливого для господарської структури проекту. Вона дає можливість:

- Визначити шляхи та способи досягнення поставлених цілей.
- Відхилити помилкові дії.
- Відслідковувати нові тенденції в економіці, техніці та технології і використовувати їх у своїй діяльності.
- Довести та демонструвати обґрунтованість, надійність та можливість реалізації проекту.
- Пом'якшити вплив слабких сторін підприємства.
- Визначити потребу в капіталі та грошових засобах.
- Своєчасно приймати заходи щодо різного роду ризиків.
- Більш повно використовувати інновації у власній діяльності.
- Більш об'єктивно оцінювати результати виробничої та комерційної діяльності підприємства.
- Обґрунтувати економічну доцільність напрямів розвитку підприємства (стратегічного проекту).

Бізнес-плани бувають різних видів. За ознакою суб'єкта бізнес-планування розрізняють:

- Бізнес-план діючого підприємства.
- Бізнес-план нового підприємства.
- Бізнес-план для підприємства, що реорганізовується.
- Бізнес-план для змішаних підприємств.

- Бізнес-план для інвестування.

Додаткові ознаки класифікації бізнес-планів:

- Функціонально-галузева: бізнес-план виробництва, бізнес-план торгівлі.

- Розмір бізнес-результату: великі, середні, малі.

- Призначення: внутрішнє управління, зовнішнє.

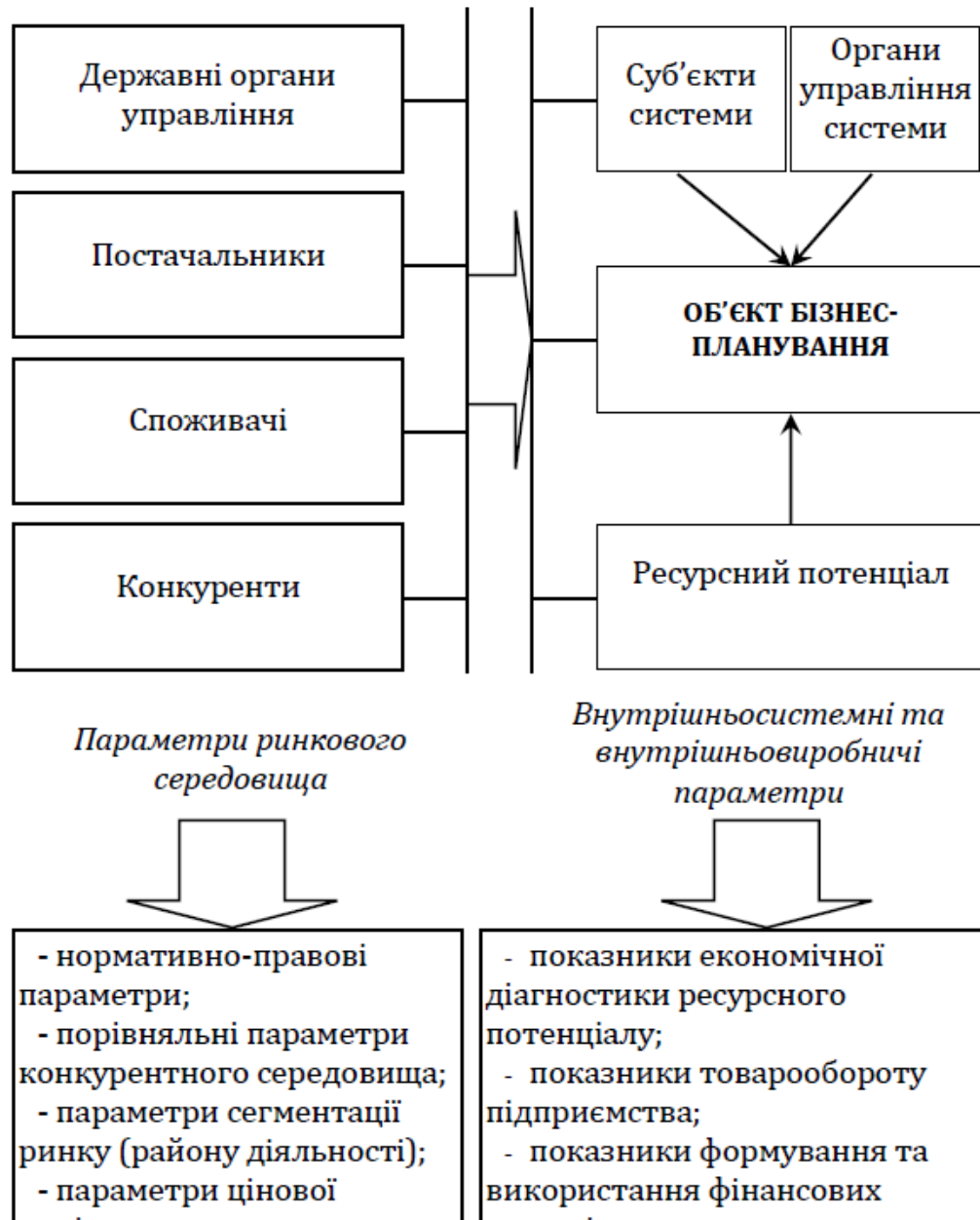


Рис.1.1. Фактори та параметри впливу на об'єкт бізнес-планування

Бізнес-план – це одночасно інструмент управління для підготовки та виконання дій. Він використовується для перевірки ідей, цілей, підвищення

ефективності корпоративного управління та прогнозування продуктивності. У міру виконання плану і зміни ситуації його можна поліпшити, скорегувавши відповідні показники. Фактори і параметри впливу на об'єкт бізнес-плану показані на рис. 1.1.

Принципи бізнес-плану в системі управління бізнесом полягають у наступному:

- Що стосується прогнозованих дій, проектів, транзакцій тощо. Ініціалізація.
- активація та мотивація;
- Прогнозування та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку ряду факторів;
- Оптимізація-забезпечення вибору прийнятних і оптимальних варіантів розвитку підприємства в конкретних соціально-економічних умовах;
- Координація та інтеграція - з урахуванням взаємопов'язаності і взаємозалежності всіх структурних підрозділів підприємства, орієнтуючись на єдиний загальний результат;
- Безпека управління – своєчасне вжиття превентивних заходів для зменшення або запобігання негативним наслідкам шляхом надання інформації про можливі ризики;
- Впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;
- Контроль – можливість швидкого контролю за виконанням плану, виявлення помилок і можливостей їх виправлення;
- Навчання та навчання-сприятливий вплив розумно спланованого прикладу поведінки на поведінку працівників та ймовірність навчання, включаючи помилки;;
- Документація-подання дій у формі документа, які можуть свідчити про успішні або помилкові дії керівника компанії.

Мета розробки бізнес-плану полягає в наступному:

- 1) Змодельуйте запропоновану систему управління підприємством. Успіх підприємницької діяльності залежить від правильного розуміння ситуації,

постановки цілей і якісного планування міждержавного перехідного процесу. Бізнес-план з конкретними бізнес-цілями та програма дій діють як інструмент управління.

2) Змоделюйте ситуацію і розгляньте проблеми, які можуть вплинути на успіх підприємницької діяльності. Це дозволяє передбачити труднощі і готуватися до них.

3) Залучення фінансового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Бізнес-план містить фінансову інформацію, яка дозволяє оцінити необхідний початковий капітал, розподіл витрат та управління кредитами.

4) Забезпечити ефективну декомунізацію між бізнесом і зовнішнім світом, переконати майбутніх партнерів і клієнтів у доцільності та життєздатності їх бізнес-ідей.

5) Зокрема, ми будемо розвивати управлінські навички та навички для оцінки конкурентної ситуації, використання переваг бізнесу та розробки різних бізнес-сценаріїв.

Оскільки бізнес-план розробляється в різних сферах корпоративного управління він змінюється залежно від мети бізнес-плану (рис. 1.2). Але у всіх є одна спільна риса – процес розвитку. Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, що стосується майбутнього бізнес-проекту, тобто сфери знань бізнес-плану. Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, зазвичай генерується в наступних областях:

- 1) маркетинг;
- 2) виробництво;
- 3) фінанси;
- 4) загальна економіка;
- 5) промисловий;
- 6) прогнози і припущення про конкретні параметри майбутньої роботи.

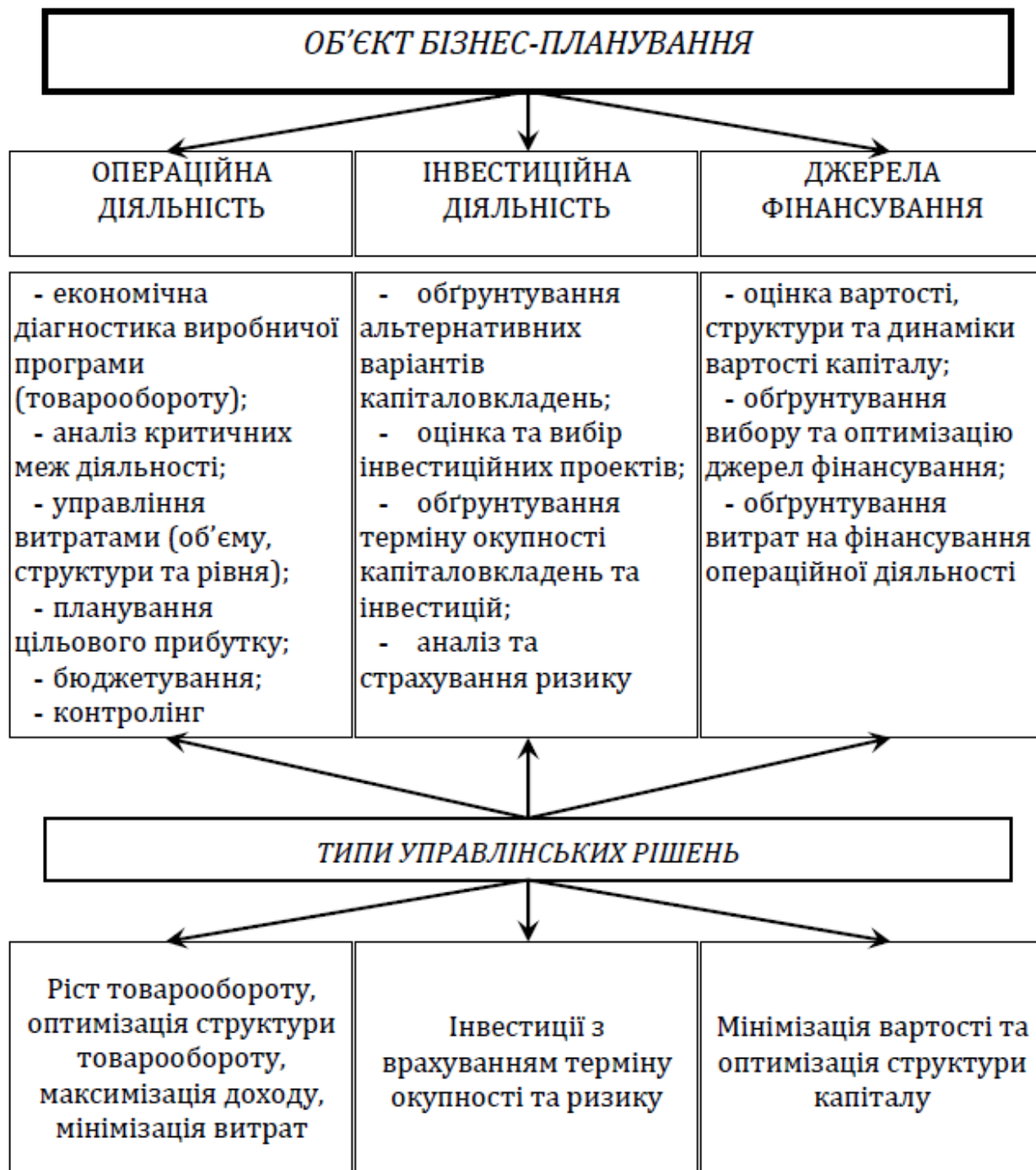


Рис.1.2. Взаємозв'язок між об'єктом бізнес-планування та типом управлінського рішення

Крім того, завдання різних бізнес-планів розрізняються з точки зору цілей розвитку, сфер діяльності, розміру компанії тощо (рис.1.3).



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану

Підприємницькі ідеї, втілені в продуктах і послугах, можуть бути успішними тільки тоді, коли вони знаходять споживачів. В умовах ринкової економіки практично неможливо продавати товари, які не відповідають потребам споживачів, особливо в часи кризи. З іншого боку, легко реалізувати те, що споживачі хочуть або можуть купити. З цією метою збирається маркетингова інформація-про потенційних споживачів, їх потреби, вимоги і побажання, технічні, експлуатаційні та споживчі характеристики таких товарів і їх ціни, а також подробиці маркетингового просування товарів і, в цілому, про ринки, на яких компанія має намір працювати.

Щоб вийти на ринок, продукт повинен бути спочатку виготовлений. Часто підприємницькі ідеї, які можуть залучити ринок, стикаються з виробничими перешкодами, такими як нестача необхідної сировини, матеріалів, обладнання або

кваліфікованих робітників. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва, обладнання, сировина, спеціальності, кваліфікація співробітників, заробітна плата, потреба у виробничому обладнанні) є необхідним етапом розробки бізнес-плану.

Завданням керівника підприємства є не тільки виробництво продукції та надання її кінцевому споживачеві, а й досягнення економічної ефективності процесу. Це означає, що всі витрати на виробництво і реалізацію продукції повинні окупатися, а підприємство повинно отримувати прибуток. З цієї точки зору важливо розглянути основні ресурсні обмеження, що впливають на реалізацію бізнес-плану (рис. 1.4).



Рис.1.4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану

Якщо не всі ресурсні обмеження можуть бути прийняті до уваги або їх занадто багато, ідеї підприємців не мають права на існування. З цієї точки зору

розробників бізнес-плану цікавить наступна фінансова інформація: рівень прибутковості підприємницьких проектів в аналогічній реальності. Сума початкових фінансових витрат, пов'язаних з відкриттям бізнесу. Потреба в короткострокових і довгострокових кредитах. Як і характеристики грошового потоку в цій сфері бізнесу.

Тому зусилля нашого керівництва повинні бути спрямовані на збір вищевказаної інформації. Ви повинні використовувати всі можливі ресурси та можливості для збору цієї інформації. У цьому випадку ви можете покластися на наступні ресурси:

- свій досвід роботи та інтуїція;
- прямий контакт з потенційними клієнтами, постачальниками, агентами з продажу;
- купуючи товари, відвідуючи спеціальні виставки, збираючи рекламну інформацію та інше. інформація про отриманих конкурентів;
- статистика розвитку даної галузі та тенденції у сфері діяльності;
- поточний аналітичний огляд економічної ситуації;
- публікації на ділові теми.

Обсяг, розмір, специфіка бізнесу кожного виду комерційної діяльності. У цього є свої особливості, пов'язані з цим. Таким чином, важко встановити конкретну стандартну методологію розробки бізнес-плану.

Ґрунтуючись на узагальненні добре розроблених наукових ресурсів, в процесі роботи над бізнес-планом можна виділити 3 етапи: початковий, підготовчий і базовий.

1.2. Процес підготовки до бізнес-планування в управлінні підприємством

Раніше було доведено, що бізнес-план під керівництвом всієї організації

здійснюється за допомогою складання бізнес-планів. Все це закладено в бізнес-плані підприємства, починаючи з бізнес-плану діяльності підприємства, закінчуючи складанням бізнес-плану з отримання кредиту або реалізації інноваційних ідей підприємства. Таким чином, як процес підготовки бізнес-плану в управлінні організацією, ми розглядаємо перший етап розробки бізнес-плану.

Перший етап розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього бізнесу:

- Пошук підприємницьких ідей;
- Вибір сфер діяльності;
- Обґрунтування вибору організаційної форми підприємства;
- Як почати бізнес.

В рамках підготовки до розробки бізнес-плану збирається інформація про підприємство, визначається, які роботи будуть виконуватися, визначаються плюси і мінуси планованого підприємства, позитивні можливості і загрози з боку зовнішнього середовища, визначаються цілі діяльності. сформовано, визначено методи та засоби їх досягнення. По суті, це етап стратегічного планування [8].

Під стратегією управління розуміється загальна комплексна програма дій, що забезпечує реалізацію місії компанії і досягнення її глобальних цілей. Для визначення стратегії бізнесу досить відповісти на 3 питання. Де зараз знаходиться компанія. Куди рухається компанія? Як туди дістатися.

На підготовчому етапі проводиться відбір виконавців, розподіл обов'язків декомунізується між ними, розробляється графік роботи і збирається вихідна інформація. Початкова інформація включає:

- Інформація про документацію по продукту або послуги;
- Інформація про Виробництво (Технологія виробництва, дизайн, пропозиція);
- Фінанси (можливі джерела фінансування та умови їх отримання).

Оскільки підготовчий етап тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням, він

охоплює основні етапи стратегічного планування підприємства. Оцінка загальної ситуації (зовнішній і внутрішній аналіз). Визначення місії (корпоративна філософія). Формулювання цілей і завдань діяльності. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегій.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх факторів бізнесу, тобто всіх умов, при яких бізнес не може змінитися, які об'єктивно розвиваються в бізнес-середовищі. Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз для компанії, а по-друге, визначення основних факторів успіху в цій галузі бізнесу. Під позитивними можливостями розуміються фактори навколишнього середовища, що сприяють досягненню цілей компанії. Загроза або небезпека – це зовнішній стан, який обмежує здатність компанії рухатися до своєї наміченої мети. Крім того, одні й ті ж фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і конкретні проблеми.

Всі вони зазвичай діляться на 3 групи для вивчення впливу факторів навколишнього середовища. Загальні економічні фактори галузеві фактори є конкурентами.

Розробники бізнес-планів в першу чергу звертають увагу на виникаючі тенденції:

- економіка країни в цілому (динаміка ВВП; інфляція і безробіття; зміни рівня доходів населення; зміна процентних ставок, обмінних курсів і т.п.);
 - соціально-демографічний статус (зміни в структурі роботодавця і кількості людей; зміни поведінкових установок і т.п.);
 - державне регулювання (наші продукти, послуги, канали продажів, ціни, рекламна політика тощо). Можуть бути внесені зміни до відповідних законів;
 - технологія (можливість поліпшення існуючих і появи нових технологій)
- [14].

Результати вивчення загальних економічних факторів узагальнені в таблиці 1.1, для кожного фактору, зокрема, визначається рівень залежності від

впливу підприємства, і коротко формуються потенційні позитивні можливості та/або очікувані загрози.

Таблиця 1.1

Оцінка загальних економічних факторів зовнішнього середовища

Зовнішні загальні економічні фактори		Рівень залежності бізнесу від зовнішніх загальноекономічних факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		Сильна незалежність	Слаба незалежність	Нейтрально	Слаба залежність	Сильна залежність		
Макро-економічні показники	Зростання ВВП Інфляція Дохід бізнесу, рівень безробіття тощо.							
Соціально-демографічна ситуація	Кількість співробітників Прийнята структура Поведінкова мотивація Трудова етика Участь у профспілках							
Державне регулювання	Оподаткування Валютна система Митна система Захист прав споживачів							
Технологія	Складність зрілості та мобільності Патенти та авторські права							

Галузеві фактори трохи легше прогнозувати та оцінювати. Вони більш чітко визначені і більш тісно пов'язані з конкретним бізнесом. До них відносяться:

- кількість, розмір і тип компаній, що працюють в цьому секторі;
- динаміка основних економічних показників галузі (темпів зростання), зниження обсягів виробництва; рівень витрат виробництва; рентабельність та ін.);
- динаміка попиту на промислову продукцію;
- основний постачальник сировини, матеріалів, обладнання;
- основна лінійка споживчих товарів в галузі.

Детальний аналіз галузевих факторів показує, зростає чи падає галузь, який

рівень конкуренції в ній, на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукт, як змінюються уподобання та уподобання споживачів тощо. [3].

Однак основною метою цього дослідження (метою визначення галузевих факторів) є визначення ключових факторів успіху в цій галузі бізнесу: велика кількість змінних, що визначають потенціал (розмір бізнесу, обсяг продажів) та здатність компанії конкурувати на цьому неділі. Вони можуть служити показниками собівартості (собівартість виробничих одиниць, певні капітальні витрати); собівартість збуту виробничих одиниць) і тими, які важко виміряти (якість продукції; рівень обслуговування; місцезнаходження підприємства та інше). У кожній галузі бізнесу є певний набір ключових факторів успіху, які визначаються в деталях.

Одним із способів дійсно вирішити цю проблему є використання матриці профілю перекриття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця конкурентного профілю підприємства

Ключові фактори успіху	Підприємство			Конкурент А		Конк. В	Конк. Г
	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночні значення	рейтинг	Оціночні значення	...	...
1. Якість продукції							
2. Ціна товару							
3. Канали продажів							
4. Обслуговування							
5. Реклама і ажіотажний попит							
Загальна оцінка							

Однією з найбільш ймовірних причин загроз в економічному середовищі є конкуренція. Ви повинні знати про своїх конкурентів. Для цього вам потрібно

відповісти на наступні питання: хто основні конкуренти бізнесу. Які його переваги та недоліки. Ціна, якість, рівень обслуговування, пропозиція, обслуговування продукції (послуг) конкурентів. Яка його найбільш характерна риса з точки зору? Який рівень собівартості продукції, як у конкурентів?

На основі таблиці 1.2 розробляється набір ключових факторів успіху, що відповідають обраній сфері бізнесу. Матриця розраховується наступним чином:

1. Кожному з ключових факторів успіху присвоюється певний ваговий коефіцієнт. Значення цього коефіцієнта визначається самим підприємством на основі його досвіду, знань і особистої оцінки, відображаючи важливість (вагомість, розташування) кожного важливого елемента по відношенню до інших елементів з розглянутого набору. Передбачається, що сума вагових коефіцієнтів для всіх факторів дорівнює 1.

2. Складається список основних конкурентів. Далі проводиться оцінка кожного конкурента (Індивідуальна чисельна оцінка) і визначаються компанії, що домоглися значного успіху в кожній з них.

Шляхом множення вагового коефіцієнта на оцінку визначається оцінка кожного ключового фактору. Сума оцінок, отриманих для всього набору ключових факторів, визначає конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з конкурентами. Крім того, результати розрахунків дозволяють виділити найсильнішого і найслабшого з конкурентів.

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які підприємство може контролювати, тобто тих, які походять від самого підприємства і впливають з діяльності або бездіяльності самого підприємства. Основним завданням внутрішнього аналізу є виявлення переваг і недоліків підприємства [19].

Наша сила полягає головним чином у конкурентній перевазі, якою ми володіємо. Навпаки, слабкість підприємства-це якості, яких йому не вистачає в порівнянні з нормально функціонуючими конкурентами.

Основними складовими внутрішнього аналізу підприємства є: маркетинг;

виробництво; людські ресурси; фінанси; дослідження і розробки.

На практиці можливо використовувати таку форму для оцінки переваг і недоліків підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сильні та слабкі сторони підприємства	
Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні та особливі якості компаній в області: - Маркетинг - Виробництво - Персонал - Наукові дослідження та розробки - Фінанси	1. Яких властивостей не вистачає підприємству у сфері: - маркетингу - виробництва - персоналу - досліджень та розробок - фінансів
2. Унікальні знання (патенти, ноу-хау, промислові та комерційні таємниці)	2. Що підприємство ще не знає про свій бізнес чи його споживачів?
3. Можливість доступу до оригінальних та унікальних ресурсів	3. Які ресурси є для підприємства дефіцитними?

Результати дослідження сильних і слабких сторін компанії, наведені в таблиці 1.3. Можливо визначити сфери, що становлять першочерговий інтерес, та сфери, яким ви можете довіряти при розробці своєї бізнес-стратегії.

Після проведення дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища формуються місія і цілі підприємства. Вони не є предметом нашого безпосереднього дослідження, тому ми не будемо розглядати їх детально, але дамо визначення цим поняттям. Таким чином, дана місія являє собою короткий опис економічного підрозділу, його основних цілей, завдань, сфери діяльності, кодексу поведінки і його ролі у вирішенні соціальних проблем регіону і суспільства. Місією підприємства слід шукати у зовнішньому середовищі підприємства, а не в максимізації прибутку підприємства. Як правило, це потреба або набір потреб, які підприємство повинно задовольнити на ринку.

Після визначення місії визначаються цілі підприємства. Мета – це бажаний стан майбутнього підприємства, мотивація або рушійна сила дій і вчинків

персоналу [10]. На відміну від місії, мета виражає більш конкретну область діяльності підприємства.

Процес формування мети проходить кілька етапів: пошук мети, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, фактична реалізація, перегляд і уточнення.

Досягти однієї і тієї ж мети можна різними способами. Тому було розроблено кілька стратегічних варіантів, серед яких обрані найбільш прийнятні.

Кількість стратегій на вибір практично не обмежена. Давайте коротко розглянемо найбільш часто зустрічається і важливий стратегічний підхід в економічній літературі.

М. Портер стверджує, що ви можете вибрати одну зі стратегій:

- 1) стратегію контролю витрат;
- 2) стратегію диференціації;
- 3) стратегію фокусування.

Стратегія контролю витрат базується на зниженні витрат компанії порівняно з вартістю її конкурентів. При низьких витратах компанія може забезпечити рівень прибутку, необхідний для власного виживання, але її ціна нижча, ніж у конкурентів. Та ж низька ціна може стати перешкодою для появи нових конкурентів.

Стратегія диференціації спрямована на забезпечення ринку товарами (послугами), які за своїми характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж продукція конкурентів. Вибір стратегії диференціації підприємством визначається різними факторами, але ключовим є наявність специфічних для продукту або послуги властивостей, які залучають споживачів (наприклад, висока якість продукції; широка мережа філій; високий рівень обслуговування клієнтів; базова новизна продукту; імідж підприємства).

Стратегія фокусування базується на ідеї, що будь-який ринок складається з набору окремих сегментів. Якщо підприємство відповідає певним вимогам і забезпечує виробництво і збут продуктів (послуг), які краще, ніж у конкурентів,

воно може збільшити свою частку на ринку.

Поліпшення фінансового становища підприємства забезпечує цілеспрямований набір найбільш ефективних засобів стратегії і тактики, необхідних для конкретного випадку і конкретного підприємства. Вивчаючи досвід подолання кризової ситуації багатьох компаній, можна сформувати окрему загальну процедуру, обов'язкову для кожної компанії (рис. 1.5).

Базова стратегія – це варіант загальної стратегії, в якому відповідність цілям підприємства перевіряється в порівнянні з відповідними етапами життєвого циклу продукту, попиту або технології. При цьому формуються стратегічні завдання, які необхідно вирішити в процесі досягнення цілей, встановлюються терміни вирішення завдань (поетапно), визначаються потреби в ресурсах.



Рис. 1.5. Види стратегій росту

Досвід розробки стратегії показує, що компанії рідко зупиняються на тому чи іншому варіанті. У більшості випадків загальна стратегія складається з 1 або іншої

їх комбінації, і порядок їх реалізації визначається важливістю кожної з них і очікуваним результатом.

Було розглянуто процес підготовки бізнес-плану в системі управління організацією, який здійснюється через підготовчу фазу бізнес-плану і включає в себе основні етапи: вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, формування місії і цілей підприємства, розробку бізнес-плану, обґрунтування та розробка корпоративної стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз системи управління підприємства

Метою дослідження є створення нового підприємства у сфері ресторанного бізнесу, що діє на підставі Статуту та установчих договорів, ліцензії на здійснення підприємницької діяльності ТОВ "Байрактар" (далі - компанія) є юридичною особою з дати державної реєстрації, що здійснює діяльність на керуючись принципом економічного розрахунку та валютної самодостатності, ви можете набувати майнові та особисті немайнові права від свого імені, укладати зобов'язання та виступати в судах, господарських інстанціях та арбітражних третейських судах. Компанія має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в національній та іноземній валютах банківських установ, фірмові найменування, товарні знаки, знаки обслуговування, затверджені керівниками компанії та зареєстровані відповідно до процедур, встановлених актами чинного законодавства України. Кругла печатка і штамп із зазначенням свого найменування та інші деталі. У структуру компанії входять ресторанний зал, банкетний зал, кухня, бар, Готель, спа-центр, конференц-зал, гардероб і парковка.

Ресторан "Байрактар" - ресторан вищої категорії на 70 посадочних місць. Ресторан розташований в центрі Одеси і спеціалізується на європейській кухні, тому його зал не залишиться порожнім.

Метою ресторану "Байрактар" є задоволення потреб населення в масовому харчуванні, торгових послугах, створення умов для культурного відпочинку, а також отримання прибутку від діяльності компанії.

Предметами діяльності компанії є: виробнича діяльність з випуску продуктів, кулінарних і кондитерських виробів. Власне виробництво і продаж виробів

народного споживання. Надання послуг при проведенні святкових заходів. Організація виставок, конкурсів, ярмарків та аукціонів. Організація азартних ігор: навчання кваліфікованих фахівців. Проведення фінансових і маржинальних операцій, в тому числі з цінними паперами.

Послуга надається на всіх об'єктах громадського харчування відповідно до Правил надання послуг громадського харчування, затверджених Постановою Уряду України від 15.08.97, а також Всеукраїнським класифікатором комунальних послуг ОК022-93 та ДСТУ Р50764-95 "Послуги громадського харчування. Загальні вимоги". Всі служби компанії повинні мати сертифікат, ліцензія на тютюнові та алкогольні напої дозволяє продаж даного виду продукції. Послуги, що надаються рестораном (Таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Послуги ресторану за загальноукраїнським класифікатором

Код	Найменування
12200	Послуги громадського харчування
122101	Послуга харчування ресторану
122200	Послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів
122201	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням на підприємствах громадського харчування
122300	Послуги з організації споживання та обслуговування
122303	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних заходів
122310	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122313	Організація раціонального комплексного харчування
122500	Послуги з організації дозвілля
122501	Послуги з організації музичного обслуговування
122600	Інформаційно-консультативні послуги
122700	Інші послуги громадського харчування
122705	Виклик таксі за замовленням споживача (відвідувача підприємства громадського харчування)

Асортимент реалізованої продукції прийнятий відповідно до рекомендацій нормативного документа з типології ресторанного бізнесу і включає холодні і

гарячі закуски. Перші, другі, солодкі страви. Кулінарні та кондитерські вироби, гарячі, холодні та алкогольні напої. Фрукти. Контингент споживачів різноманітний.

Компанія здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до процедур, встановлених чинним законодавством України. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності вона користується повним спектром прав та обов'язків суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до актів чинного законодавства України.

З метою забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства та гарантування зобов'язань його майном за рахунок внесків учасників створюється статутний капітал у розмірі 6 млн грн.

Прибуток компанії формується з доходів від господарської діяльності після покриття витрат і витрат на оплату праці, еквівалентних матеріальним витратам. Відсотки за банківськими кредитами та облігаціями виплачуються з прибутку на балансі компанії, а також податків та інших платежів до бюджету, передбачених законодавством України. Чистий прибуток, отриманий після цих розрахунків, залишається в повному розпорядженні компанії і визначає напрямки її використання.

Резерв компанії створюється шляхом внесення щорічного внеску в розмірі не менше 5% від чистого прибутку компанії, в розмірі 25% від статутного капіталу. Враховуючи це, розмір щорічних внесків до резерву визначається внесками учасників. За рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні компанії, створюються наступні фонди:

- Фонд промислового та соціального розвитку;
- Фонд заробітної плати;
- Інші фонди.

Бухгалтерський облік ведеться відповідно до Положення "Про організацію бухгалтерського обліку та звітності в Україні". Компанія веде бухгалтерський облік за результатами своєї діяльності, складає статистичну звітність відповідно до норм,

які діють в Україні, і протягом певного періоду часу повністю звітує перед державною адміністрацією.

Ефективність діяльності компанії відображається даними, представленими в звіті: бухгалтерським балансом і фінансовою звітністю, а також їх використанням.

Фінансовий план (бюджет, баланс доходів і витрат) складається відповідно до діяльності компанії і цілями закону, і не пізніше, ніж за 1 місяць до закінчення кожного фінансового року визначається розмір відрахувань від реінвестованого прибутку, сума, що підлягає виплаті засновникам в якості дивідендів.

Управління компанією здійснюється її установами:

- Асоціацією членів Товариства;
- Президентом Товариства;
- Директором компанії.

Вищим органом компанії є збори учасників компанії, які складаються з учасників компанії або представників, призначених відповідно до вимог чинного законодавства України. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний період часу. Учасник має право замінити представника на зборах учасника в будь-який час, повідомивши про це іншого учасника. Учасник компанії має право передати повноваження на зборах іншому учаснику компанії або представнику іншого учасника. Учасники товариства володіють кількістю голосів, пропорційним розміру часток затвердженого капіталу (фонду). Збори учасників уповноважені розглядати та приймати рішення з питань діяльності Товариства відповідно до процедур, встановлених актом чинного законодавства України.

Трудові відносини з працівниками регулюються трудовим законодавством країни, колективними угодами та трудовими контрактами. Праця людини, яка перебуває у трудових відносинах з підприємством, оплачується в розмірі не менше мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України.

Загальне керівництво підприємством здійснюють засновники. Виконавчим органом компанії є Рада директорів, яка призначає директорів. Комітет з аудиту є контролюючим органом компанії. Організаційна структура представлена на рис. 2.1.

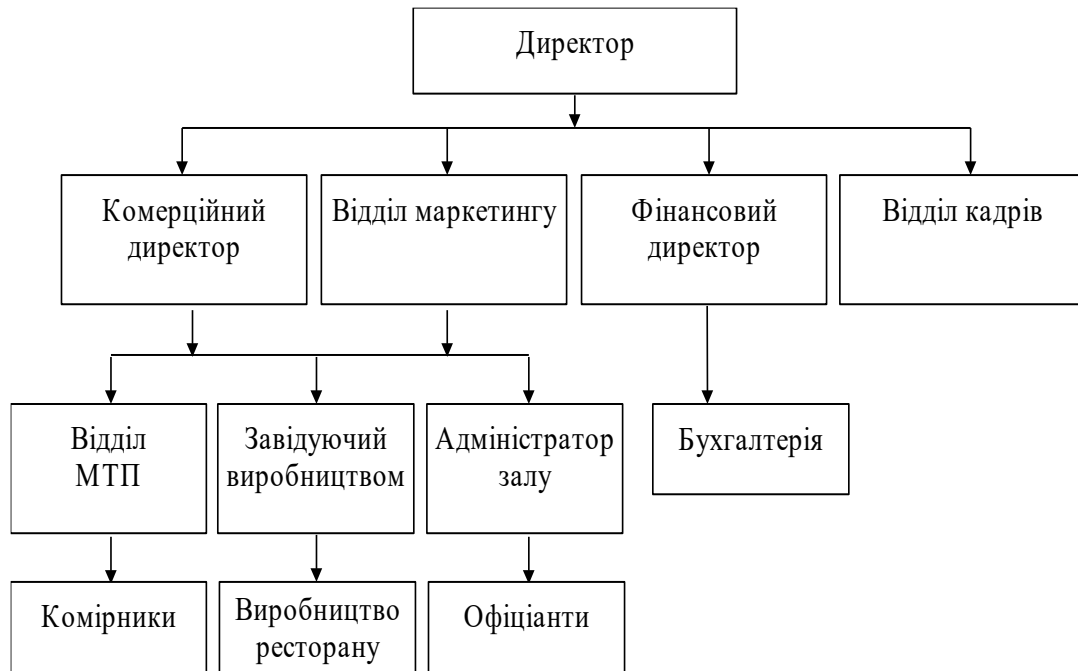


Рис. 2.1. Структура управління рестораном

Директор ресторану керує:

- Процесом фінансової діяльності;
- Оплатою і грошовим стимулюванням праці;
- Розробкою економічної стратегії підприємства;
- Впровадженням прогресивних економічних ідей у виробництво;

Менеджер ресторану відповідає за організацію виробничого процесу, якість обслуговування клієнтів і постачання матеріально-технічних цінностей. Він займається питаннями корпоративного маркетингу і стратегії, вивчає ринковий попит на ресторанну продукцію і задовольняє його.

Колектив підприємства складається з усіх громадян, які беруть участь у діяльності підприємства на підставі контракту (трудового договору).

Компанія самостійно розробляє і затверджує штатний розпис, визначає

заробітну плату, форму і систему винагороди, а також залученість співробітників в діяльність компанії. Мінімальна заробітна плата працівників компанії не повинна бути нижчою за мінімальну заробітну плату, встановлену законом.

Наші співробітники підлягають медичному та соціальному страхуванню відповідно до процедур та умов, встановлених законом. Компанія несе відповідальність за свою діяльність відповідно до Закону.

Ресторан "Байрактар" веде зовнішньоекономічну діяльність з постачання обладнання для ресторанів і барів, деяких товарів, таких як пиво, коньяк і чай. Вся побутова техніка та кухонне обладнання, що використовується в ресторанах, імпортується з-за кордону. Деякі сорти пива та шоколадні цукерки також походять з Німеччини. Ресторан імпортує каву та різні спеції з Італії. В цілому, Ресторани Victoria здійснюють діяльність на внутрішньому ринку, що задовольняє потреби людей, не ведучи експортної політики.

Композиція майданчика ресторану "Байрактар" і її планування забезпечують максимальну зручність для відвідувачів, забезпечують зручне сполучення з виробничими приміщеннями і створюють нормальні умови для роботи обслуговуючого персоналу. У залі ресторану "Байрактар" створено оптимальний мікроклімат. Температура повітря - 19-20 градусів за Цельсієм, відносна вологість повітря - 40-60%, швидкість вітру - 0,2 м/с. Створенню комфортних умов для відвідувачів сприяє використання кондиціонерів, які подають очищене повітря із заданою температурою, вологістю і швидкістю пересування.

Ресторан "Байрактар" обслуговує як населення України, так і іноземних туристів, як в групах, так і індивідуально. Обслуговування надається по вищому розряду. Ресторан приймає замовлення від груп туристів не менше ніж за 1 день від туристичного агентства. Харчування для груп іноземних туристів здійснюється за спеціально відведеним столом в загальному залі. Групам туристів пропонується 1-разове і 3-х разове харчування, в тому числі сніданок, обід і вечерю. За бажанням туристів в ресторані можуть бути подані страви вегетаріанської кухні. У меню

сніданку може входити так званий європейський сніданок. Сніданок подається з 8 до 10 ранку, обід - з 12 до 15 годин, а вечеря - з 18 до 23 годин.

Правильна організація постачання підприємства необхідною сировиною, напівфабрикатами, обладнанням, інвентарем, столовою білизною і побутовою технікою вплине на ритмічність роботи і підвищить якість продукції, що випускається.

Основними цілями організації доставки є своєчасність, комплексність і якість доставки. Тобто тут необхідно розуміти, що поставка всіх необхідних продуктів на робоче місце повинна здійснюватися відповідно до технічного процесу, протягом певного часу і, отже, в необхідних пропорціях, певним продуктом в строк. Якість продукції, що поставляється і матеріальні ресурси безпосередньо впливають на якість готової продукції. Поставка товарів без перевірки якості може призвести до виготовлення продукції низької якості.

На ресторанних підприємствах під пропозиціями розуміються наступні види: харчування і логістика. Під продовольчою безпекою розуміється надходження сировини, напівфабрикатів і різних продуктів в ресторани, а поставка обладнання, столового та кухонного начиння, торгового і побутового обладнання, спецодягу, меблів, миючих засобів та інших засобів матеріально-технічного забезпечення.

Саме тому організаційна, виробнича та управлінська діяльність підприємства була розглянута на основі Статуту та інших нормативних документів, також були проаналізовані сфери діяльності підприємства та моменти зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Аналіз конкурентної позиції ресторану на українському ринку ресторанних послуг

Вплив конкурентів на діяльність ресторану «Байрактар» дуже важливий. Зрештою, територія конкурентів представлена компаніями, що пропонують

аналогічні види послуг і, відповідно, борються за споживачів. При аналізі конкурентів дуже важливо визначити основні фактори, які їх характеризують:

- Вибір основних конкурентів для надання таких послуг;;
- Частка неділі основних конкурентів;
- Розташування супротивників;
- Цілі та стратегії конкурентів;
- Конкурентні методи, що використовуються конкурентами;
- Стан торговельної та виробничої діяльності конкурентів;
- Основні показники ефективності конкурентів.

На момент написання цього дослідження було проведено маркетингове дослідження для аналізу конкурентного середовища ресторану «Байрактар». На вулиці, паралельній центральній вулиці Одеси, визначено безліч ресторанних закладів з власною кухнею і місткістю понад 70 місць. Ці заклади використовують різні види послуг, включаючи послуги офіціантів, самообслуговування, Послуги тільки бармена і послуги, в яких використовується комплексна система співробітників. Компанії з невеликим списком товарів, більшість з яких не вироблялися власними силами і не користувалися послугами офіціантів, були швидко виключені. Зразки, використані серед закладів ресторан декомунізації, були призначені для звуження кола досліджуваних закладів до найбільш схожих. Основні параметри вибору можуть бути визначені наступним чином:

- 1) приналежність до певного сегменту неділі, пов'язаного з наданням послуг конкретному континенту споживачів.;
- 2) положення в тому ж районі, відстань один від одного становить менше 500-600 метрів;
- 3) наявність власної кухні і глибина асортименту власного виробництва не менше 25 страв;
- 4) таким же чином і форма обслуговування клієнтів (цей параметр є найбільш відносним);

5) практично однакові можливості для формування ресурсного потенціалу (трудові і товарні ресурси, інвестиції).

Перші 3 ознаки є найбільш важливими при визначенні охоплення конкурентів. Інформація, використана при обстеженні приміщень ресторану, була основною інформацією, зібраною безпосередньо авторами на основі спостережень, проведених в залах цих закладів.

Основними конкурентами ресторану «Байрактар» можуть бути 3 заклади: ресторан "Веранда", кафе "Юг" і ресторан "Краб-Хаус". Аналіз конкурентів проводився з наступних причин:

- Якість обслуговування;
- Технології та культура обслуговування;
- Інтер'єр і стан будівель для споживачів;
- Складність обслуговування;
- рівень ціни продукту власного виробництва та закупівлі;
- Кількість місць в приміщеннях ресторанної індустрії.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для оцінки якості продукції та послуг (метод балів), балів

Об'єкт оцінки	Заклади ресторанного господарства			Коефіцієнт вагомості
	Ресторан Веранда	Кафе Юг	Ресторан Краб-Хаус	
Якість обслуговування	5	4,1	4,8	5,7
Техніка і культура обслуговування	4,9	4,6	4,2	5,4
Стан приміщень для споживачів	4,6	4,5	4,8	4,3
Комплексність обслуговування	4,8	4,7	4,6	4,6

Перші 4 показники оцінюють якість продукції та послуг, тому для оцінки цього параметра ми використовуємо бальний метод. На основі зроблених даних було створено кілька таблиць, в які були введені необхідні розрахункові дані. У таблиці 2.2 наведені вихідні дані для оцінки якості товарів і послуг, отримані в результаті опитувань споживачів, а також ваговий коефіцієнт для групових показників якості, загальна сума яких становить 20.

У таблиці 2.3 наведені результати розрахунку узагальнених показників якості продукції та послуг кожної компанії за 100-бальною шкалою. Це досягається шляхом множення балів на ваговий коефіцієнт.

Таблиця 2.3

Оцінка якості з урахуванням вагомості об'єктів, балів

Об'єкт оцінки	Заклади ресторанного господарства		
	Ресторан Веранда	Кафе Юг	Ресторан Краб-Хаус
Якість обслуговування	27,6	23,5	28,22
Техніка і культура обслуговування	26,47	22,9	22,05
Стан приміщень для споживачів	20,01	18,88	23,15
Комплексність обслуговування	21,33	22,19	20,19
Сума	95,41	87,47	93,61
Місце	1	3	2

Використовуваний метод оцінки дозволив оцінити конкурентів ресторану «Байрактар» з точки зору якості продукції та послуг. Виявилось, що для споживачів статус установи мав кращий показник у порівнянні з установою, яка посіла перше місце за балами, хоча і не перше місце в порівнянні з іншими установами. Технології та культура обслуговування цих ресторанних компаній знаходяться на одному рівні, але якість обслуговування ресторану відрізняється.

Крім того, в ході вивчення конкурентного середовища ресторанів «Байрактар» була зроблена спроба оцінити цінову політику конкурентів.

Виявилося, що ціна ресторану «Байрактар» в загальних рисах знаходиться майже на тому ж рівні, що і досліджуваний ресторанний комплекс, і в цілому відповідає стратегії розвитку об'єкта цього рівня. Було висловлено припущення, що в ресторанах «Байрактар» деякі страви в групі "холодні закуски" коштують дорожче, ніж інші, в той час як в групах "перша страва" і "гарячі закуски" є страви, ціна яких значно знизилася.

Інші організації ресторанної індустрії, розташовані поруч з досліджуваними ресторанами, націлені на різні асоціації споживачів, кожна з яких має різний дохід і частково різні соціальні верстви, незалежно від того, чи є рівень цін високим або низьким.

Аналіз кулінарних магазинів та продажів продуктів харчування також важливий при аналізі конкурентного середовища ресторанного бізнесу. У досліджуваному районі є такі магазини, але через невеликий асортимент вони не мають значного стратегічного значення для розвитку ресторану. Крім того, рекомендується зазначити, що люди, які найчастіше відвідують ресторани «Байрактар», не купують продукти в цих магазинах.

Аналізуючи конкурентне середовище, з'ясувалося, що конкуренти впливають на вибір стратегії розвитку компанії як однієї зі складових мікросередовища.¹ Питання полягає у визначенні конкурентної переваги або переваг досліджуваної компанії щодо конкурентів. Таким чином, може виникнути ситуація "гонки за лідером", в якій лідерами можуть бути як ресторан «Байрактар», так і інші конкуруючі заклади. Стратегія ресторану в цьому випадку полягає в тому, щоб залучити споживачів до конкурентоспроможних продуктів і послуг, або наслідуючи лідера, або залучаючи клієнтів, або розширюючи коло споживачів.

Ресторан «Байрактар» не є лідером, але в цілому на ринку ресторанного сектора є об'єкти, які більш привабливі для споживачів сегмента 1 за ціною, якістю і обслуговуванням, але у ресторані «Байрактар» поки немає чіткої стратегії подальшого розвитку. Ось чому важливо для визначення того, кого шукати і що

вибрати для пункту призначення. Можемо визначити наш слоган - завжди рухатися вперед і дізнаватися щось нове.

Була вивчена фінансово-господарська діяльність підприємства, а також система організації та обслуговування ресторану. Початкова мета полягала в тому, щоб вивчити функціонування системи управління та функціонування всього цього ресторану. Компанії ресторанного бізнесу виконують 3 взаємопов'язані функції: виробництво власної продукції, продаж виробленої продукції та продаж куплених товарів. У цьому дослідженні було проведено аналіз основних показників діяльності компанії, а також аналіз доходів і витрат.

Після аналізу діяльності майбутнього підприємства рекомендується запропонувати наступні заходи, які допоможуть більш інтенсивно і ефективно розвиватися в майбутньому:

- детальне вивчення конкурентів і споживачів, факторів навколишнього середовища;
- знизити вартість придбаних товарів за рахунок пошуку нових постачальників і розширення асортименту;
- підвищити рівень кваліфікації працівників.

2.2. Тенденції та стратегічні напрямки розвитку ринку ресторанних послуг в Україні

В даний час точна класифікація об'єктів на українському підприємстві громадського харчування не розроблена. У світовій практиці існує безліч принципів класифікації ресторанів: асортимент, кваліфікація персоналу, цільова аудиторія, рівень цін. У нашому місті найбільш поширена найпростіша класифікація за типом: Ресторани, бари, кафе, їдальні, закусочні. При цьому конкретні вимоги до конкретних підприємств громадського харчування ще не розроблені. З цієї причини

спеціалізація підприємств громадського харчування часто визначається їх положенням.

У традиційній класифікації ресторан ділиться на 3 класи: люкс, кращий і перший, кожен з яких відповідає певному набору вимог. Але в сучасних умовах краще використовувати трохи інший градієнт. Елітні ресторани, ресторани середнього класу (демократичні) і фаст-фуд. Крім звичайних барів і кафе, в останні роки з'явилися спеціалізовані підприємства громадського харчування - кав'ярні.

В останні роки ресторанний бізнес почав залучати більше інвесторів з різних сфер бізнесу. В основному це пов'язано з привабливістю цієї неділі в контексті економічного зростання країни і добробуту населення, а також з можливістю отримання стабільного прибутку протягом усього існування ресторанів з грамотним управлінням (кейтеринг - один з найбільш ліквідних секторів економіки).

Існування так званого "якоря" має вирішальне значення для підприємств громадського харчування, оскільки конкуренція між рестораторами в основному орієнтована на декомунізацію, і це одна з важливих конкурентних переваг бізнесу, оскільки воно забезпечує постійний потік клієнтів. Таким чином, більшість ресторанів розташовані в центрі, що пояснюється привабливістю центру міста для розваги жителів і гостей міста. З цієї причини більшість потенційних інвесторів хочуть мати ресторан у центрі міста. Найбільш підходящі місця для ресторанів швидкого харчування і демократичних кафе знаходяться недалеко від автобусних зупинок, навчальних закладів, банків, лікарень або на перетині основних автомагістралей. Але вартість центру і рівень конкуренції вище, ніж в інших областях.

Ресторанний бізнес відрізняється від усіх інших видів бізнесу. Це організація, що поєднує в собі мистецтво і традиції, механізм діяльності і досвід маркетологів, філософію обслуговування, концепцію формування потенційної аудиторії.

Ресторанний бізнес з кожним роком стрімко розвивається. Існує серйозна

конкуренція за відвідувачів. Саме цей фактор змушує топ-менеджера задуматися не тільки про основну стратегію і стиль ресторану, але і про деталі, які надають закладу унікальність і неповторність.

Тільки шляхом формування добре розробленої концепції та послідовного і комплексного впровадження всіх компонентів ресторанного бізнесу буде забезпечений успіх розвитку діяльності ресторану. Ресторани відіграють досить важливу роль у житті людини. Окрім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, " відвідування " ресторану виконує важливу соціальну функцію.

Людині потрібно не тільки їсти, а й спілкуватися. Ресторан-одне з небагатьох місць, де всі почуття працюють і викликають загальне задоволення.¹ Він поєднує смак, зір, запах і дотик, щоб оцінити кухню, обслуговування та атмосферу ресторану.

Ефективна робота ресторану залежить від декількох факторів. Як і інші складні системи, ресторан починається з ідеї засновника і закінчується контролем за роботою закладу. Головну роль у цьому питанні відіграє Практична філософія власника та / або його директора. Це проявляється в підході до ведення бізнесу, який визначає етичні та моральні цінності, які реалізуються під час функціонування бізнесу. Основна ідея засновника ресторану покликана затвердити його віру і максимально задовольнити відвідувачів.

Ресторан (від французького *restore*, відновити, зміцнити) – це заклад, в якому за запитом продаються готові страви і напої для вживання на місці. Ресторанний бізнес - це підприємницька діяльність у сфері ресторанного бізнесу, що здійснюється на свій страх і ризик, самостійно або за рахунок позикових коштів. Як і будь-який інший бізнес, ресторанний бізнес вимагає від вас створення бізнес-плану, управління ним, маркетингових досліджень та розробки власної стратегії.

Профіль ресторану розробляється з урахуванням потенційних відвідувачів. Профіль ресторану визначається його концепцією, яка характеризує його імідж щодо певного сегменту неділі: повсякденного, дитячого, етнічного та інше.

концепція включає в себе вибір об'єктів, меню та інше. Він повинен відповідати характеристикам певних напрямів, які визначають його дизайн.

Звичайно, для успішної роботи ресторану важливі якість страв, меню, рівень обслуговування, ціна, атмосфера і управління, але найголовніше – це місце розташування. Серед основних критеріїв вибору місця для ресторану можна виділити наступні категорії:

- Демографічна інформація –кількість людей, які проживають або прибувають в певний район (невеликі райони в зоні обслуговування установи);
- Середній рівень доходів населення;
- Чи є цей район регіоном, що розвивається або, навпаки, його інфраструктура (каналізація, водовідведення тощо) чи знаходиться в занепаді?;
- Зручність і доступність з точки зору транспортного сполучення і парковки;
- Помітний – чи легко побачити і відрізнити ресторан від інших подібних закладів;
- Привабливість – як заклад виглядає добрим до перехожих і перехожих;
- Розташування – наскільки комфортно виглядає навколишня споруда.

Зараз, в умовах економічної нестабільності в Україні, однією з нагальних проблем залишається вибір стратегічного напрямку розвитку галузі. Завдяки правильно підібраній і чіткій стратегії можна розвивати найбільш перспективні галузі економіки і тим самим збільшувати приплив коштів до державного бюджету.

Одним з пріоритетних напрямків економіки є ресторанний бізнес. За даними Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи зростання ринку ресторанних послуг останнім часом коливаються в межах 60-100% на рік. Прибуток від довгострокових інвестицій в ресторанний бізнес становить 15-20%. Середній термін окупності ресторану варіюється від 2 до 5 років в залежності від інвестицій.

Парадоксально, але елітний ресторанний сегмент постраждав не найбільше під час кризи. За оцінками експертів, скорочення його потоку становить близько 15%, що незрівнянно з середньоринковим спадом 25%. За оцінками Київської

асоціації шеф-кухарів, середній чек у валюті, еквівалентній високоцінному ресторанному сегменту, знизився не більше ніж на 15%. Однак на посткризовому ресторанному пространстві явно намітилася тенденція до зростання популярності закладів середньої цінової категорії.

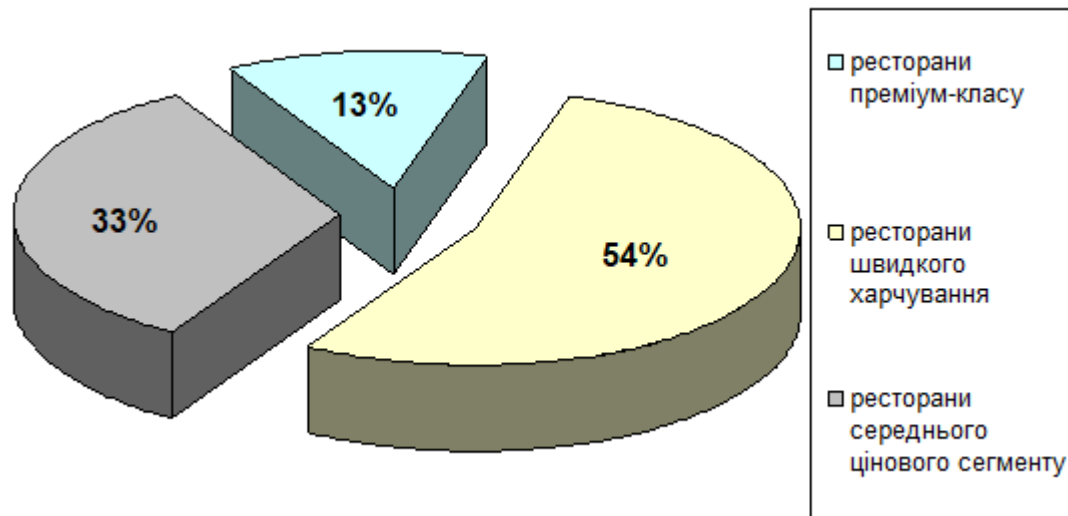


Рис. 2.2. Структура ринку громадського харчування в м. Одеса

Незважаючи на зниження продуктивності в минулому році, до весни 2023 року більшість ресторанів майже досягли докризового рівня. "Потік клієнтів в ресторанах до середини 2023 року майже такий же, але тільки на 10% нижче в деяких закладах", - кажуть експерти. Різниця в тому, що після кризи ресторатори вже роблять ставку не на елітні інтер'єри або гучні імена шеф-кухарів, а на заклади з прийнятними для громадян цінами. Таким чином, середній сегмент в даний час є найбільш затребуваним. Це пояснюється не тільки попитом на демократичний формат, але і значно меншими початковими фінансовими вкладеннями. На рис. 2.2 показано, що кількість ресторанів у високому ціновому сегменті, насправді становить левову частку цього бізнесу. У відкриття елітного ресторану необхідно інвестувати від 0,8 до 120 мільйонів доларів, але інвестиції в заклад середньої цінової категорії будуть скорочені вдвічі. Залучити нових відвідувачів в елітний сегмент можна тільки за рахунок появи принципово нового формату, але зараз мало у кого є ресурси для таких вкладень.

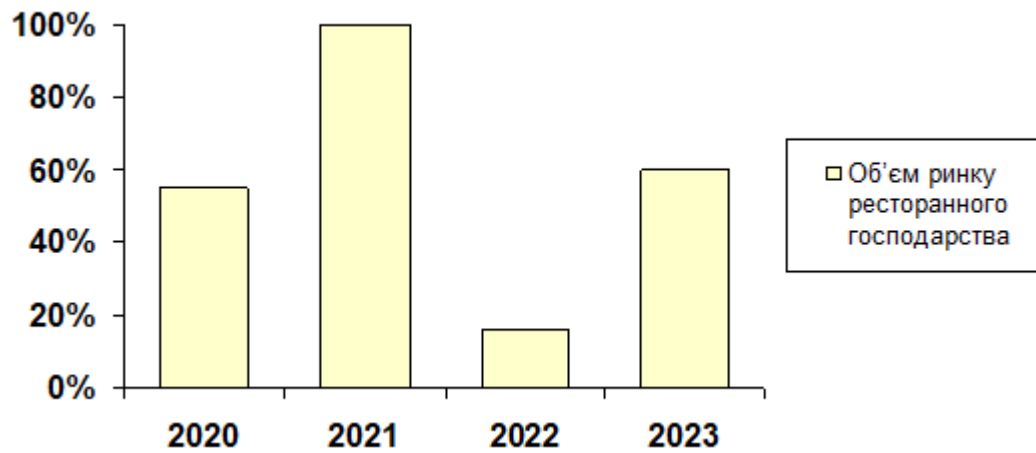


Рис. 2.3. Динаміка розвитку ресторанного господарства в період з 2020 по 2023 роки в Україні

На рис. 2.3 показано відсоток ресторанної індустрії від об'єму з 2020 по 2023 рік. Ці дані підтверджують, що в 2022 році в цьому секторі фактично відбулося значне зниження обсягу. А в 2023 році ресторанна неділя практично відновлюється, швидко зростає і майже досягне рівня 2020 року.

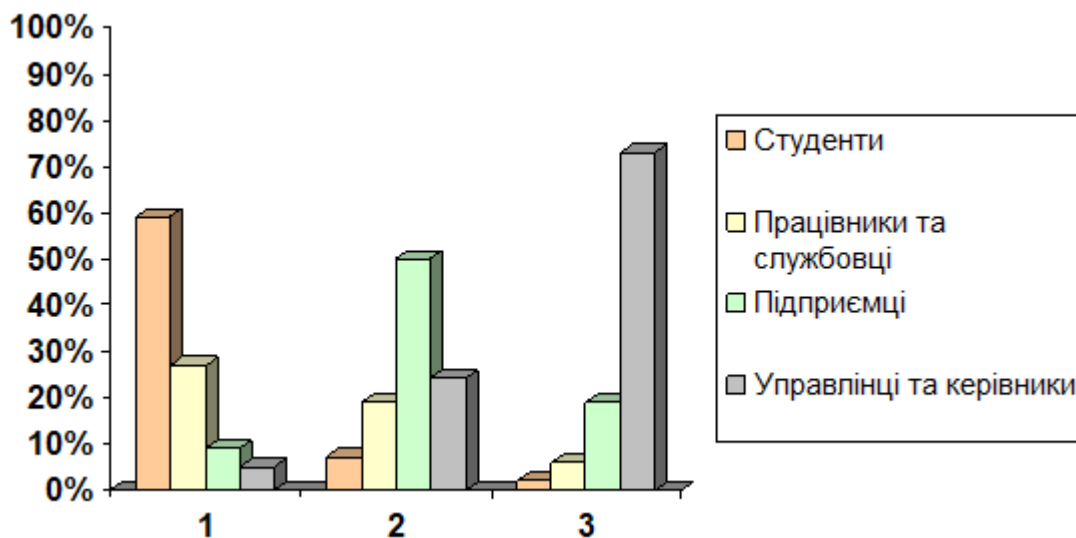


Рис. 2.4. Структура споживачів на ринку ресторанних послуг

1-Ресторан швидкого харчування (60-120 грн з людини)

2-ресторани середнього цінового сегмента (150-250 грн з людини)

3-Елітний або VIP-ресторан (більше 500 грн з людини)

На думку аналітиків, ресторани, які пережили кризу, переживають черговий виток розвитку і є одними з найпривабливіших.¹ справа в тому, що "ціна" виходу на ринок впала на 30-40%. Інвестиції зараз починаються від 400-500 тис.грн, а окупається проект зазвичай через 1-2 роки. За даними ресторанної консалтингової компанії, в Києві та інших великих містах України щомісяця відкриваються 2-3 і 4-5 недорогих закладів.

Для більш повного бачення ринку в цілому необхідно знати структуру споживача цієї послуги. Тобто необхідно розглядати основну групу споживачів як відсоток, пов'язаний з різними об'єктами громадського харчування. На рис. 2.4 показано, що якщо розділити відвідувачів на 4 групи, кожна з них займе своє місце, тобто вони віддадуть перевагу одному з 3 перерахованих типів закладів громадського харчування. Тобто студенти та люди з невеликими грошовими надходженнями, як правило, відвідують заклади швидкого харчування. Підприємці та менеджери, тобто люди з достатнім достатком, віддають перевагу більш престижним ресторанам. [15]

Тому, щоб вибрати правильний напрямок розвитку або створення нового ресторану, необхідно враховувати обсяг і структуру споживчої аудиторії цієї послуги, що може відповідно створити попит. Такі дослідження найбільш повно проводяться спеціалізованими маркетинговими службами.

Незважаючи на зниження продажів, ресторанний бізнес залишається перспективною сферою для інвестицій. Такі компанії в ресторанній індустрії можуть бути привабливими для інвесторів: об'єкти в країні, об'єкти для 1 продукту або напою, об'єкти в букіністичних магазинах, "об'єкти на 1 вулиці", об'єкти, орієнтовані на музику (арт-кафе, арт-ресторани), дитячі кафе, різні об'єкти, розташовані в франчайзингової мережі, орієнтована на середній ціновий сегмент, щоб добре провести час з друзями і сім'єю це хороша ідея, щоб скоротати час.

За даними FTSE Global All Cap Markets, відкриття точок швидкого харчування під час фінансової кризи 2020-2023 років сприяє капіталовкладенням і заощадженням.

Так, українська компанія Mcdonald's планує збільшити кількість ресторанів до 100 в період з 2013 по 2015 груд., а в наступні 10 років-до 240. 3 мільйони одиниць було інвестовано в реконструкцію існуючих магазинів швидкого харчування у 2023 році та 8 нових магазинів швидкого харчування у 2000 році. Середні інвестиції в 1 ресторан складають 0,5-200 тис. умовних одиниці.

Інший приклад-компанія Карти світу вклала в ресторанний бізнес 13-15 млн грн. Середня сума інвестицій на 1 ресторан становить 3,5-4,5 млн грн.

З вищесказаного випливає, що ресторанна індустрія може залучати інвесторів з різним розміром капіталу. Привабливість роботи пояснюється декількома причинами. Відносна відсутність жорсткої конкуренції. Відносно високий рівень рентабельності ресторанного бізнесу (15-60%). Короткий термін окупності проекту. Відсутність нових концепцій на неділю ресторанного обслуговування свідчить про велику кількість підприємців, які бажають придбати бізнес за програмою франчайзингу у іноземних агентів.

Щоб залучити інвестиції в ресторанний бізнес в регіонах України, в даний час рекомендується зробити наступні кроки:

- Скласти бізнес-план для розвитку ресторанного бізнесу в результаті стратегічного планування;

- Розробити систему, що включає процес інвестування в ресторанний бізнес, а також діагностику інвестиційного клімату регіону, починаючи зі схеми збору інформації і закінчуючи її поданням. Це має стати одним з блоків більш загальної інформаційно-аналітичної системи інвестиційної діяльності в регіоні.¹ з цією метою необхідно створити організацію комерційного типу, наприклад розвідувальне управління інвестиційного розвитку, з функцією моніторингу, аналізу та прогнозування динаміки інвестиційного процесу в ресторанному бізнесі.

Інформація може бути надана зацікавленим сторонам на платній, пільговій або іншій основі.

- Об'єднання знань і досвіду інвестиційної діяльності із зусиллями регіональних державних органів, дослідницьких і комерційних структур, включаючи активізацію інвестиційних процесів в регіоні, створення інвестиційних ринків, підвищення прозорості, а також залучення і просування інвестиційних та інвестиційних проектів, зацікавлених у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку. район.

- Систематична і цілеспрямована робота по створенню планів по залученню, мобілізації та реалізації інвестицій та інвестиційних проектів на регіональному ринку ресторанних послуг;

- Особливу увагу приділяйте інноваційним проектам, проектам, що сприяють розвитку венчурного бізнесу, створенню нових робочих місць; вибрані інвестиції та проекти використовують засоби масової інформації для залучення державних коштів для інвестування в розвиток регіонального ресторанного бізнесу через пайові інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові фонди та підприємства.

- Активно застосовувати світовий досвід регіональної адміністрації та приступити до створення бази даних вітчизняного та зарубіжного досвіду державного регулювання інвестиційної діяльності в регіоні з узгодженням діючих місцевих законів;

Пропоновані заходи докорінно покращать інвестиційний клімат, посилять інвестиційну діяльність в регіоні, підвищать його ефективність, заповнять нішу вакантних сегментів, збільшать виробничі потужності і збільшать інвестиції в ресторанний бізнес, що, в свою чергу, поліпшить якість обслуговування.

Для розвитку ресторанного сервісу також доцільно використовувати взаємовигідну взаємодію суміжних галузей. Саме тому високий рівень сервісу в ресторанах, різні концепції, доступні ціни, національні кулінарні фестивалі, кулінарні конкурси, дні відкритих дверей, виставки кулінарних шедеврів, манія

кулінарних гігантів можуть залучити велику кількість туристів. Можливим результатом буде збільшення припливу іноземної валюти в регіон, мультиплікативний ефект і часткове вирішення проблеми сезонних особливостей туризму.

Ще один напрямок стратегічного розвитку – впровадження інновацій в ресторанний бізнес, але цей напрямок менш важливо, оскільки криза вимагає великих інвестицій, яких недостатньо. Однак виключити цей напрямок неможливо, так як зростання ресторанного бізнесу на якісно новий рівень і його впровадження супроводжуються впровадженням передових технологій.

Тільки в Одесі за останні 6 місяців було закрито більше 10 закусочних, кафе і клубів. До них відносяться мережі "Кав'ярня", "Шоколадниця", "Деко", "Гурман", "Ларс" і "Baskin Robbins". Але коли говорити про масове закриття ресторанів, тому що вони знаходяться на межі рентабельності, а орендована нерухомість не пережила кризи ще одна причина хороших перспектив розвитку – це те, що український бізнес ресторанних послуг ще не насичений, і навіть якщо попит впав, це означає, що люди не можуть дозволити собі купувати ресторани. Це не означає, що вони перестають відвідувати сайт, вони заходять рідше і замовляють менше.

Щоб пережити кризу, дорогі столичні Ресторани оптимізували свій персонал, ресторани середньої цінової категорії постраждали від знижок, а недорогі ресторани знизили "привілейованість" клієнтів. У ті роки деякі компанії аналізували свою діяльність, роботу колег і навіть систематизували цей антикризовий досвід. Примітно, що наприкінці минулого року Асоціація кухарів Києва (Київ; з 2023 року; 95 членів) опублікувала цікаве дослідження "рецепти виживання" столичних підприємств громадського харчування (таблиця 2.4).

Асоціація проаналізувала роботу ресторанів у 90 великих містах, що представляють елітні заклади із середніми та низькими цінами в рівних частинах.

Антикризові заходи столичних ресторанів, в % опитаних

Захід по привабленню клієнтів	Елітні ресторани	Ресторани із середніми цінами	Ресторани із низькими цінами
Підвищення цін	65	30	15
Скорочення персоналу	80	15	5
Зменшення порцій	40	40	20
Перегляд постачальників	40	40	20
Зменшення привілеїв для клієнтів	15	25	60
Оновлення меню	40	40	20
Скорочення витрат на рекламу	35	35	30
Збільшення знижок	15	60	25

Згідно з дослідженням, майже всі антикризові заходи, включаючи підвищення цін, найбільш активно застосовувалися елітними підприємствами. Таким чином, ціни в опитаних ресторанах, що відносять себе до більш високої цінової категорії, виросли на 65%. З недорогих закладів, які брали участь в цьому дослідженні, тільки 15% магазинів зважилися на такий крок, і це цілком зрозуміло. Ресторатори знають, що більшість клієнтів дорогих ресторанів не думають про гроші на їжу навіть у важкі часи, зберігаючи при цьому свою репутацію.

Таким чином, ціна на елітні ресторани зростала прямо пропорційно збільшенню покупної ціни. Але демократичні ресторани не могли дозволити собі таку розкіш - їхні клієнти дуже чутливі до коливань цін. Власники таких об'єктів були більш схильні знижувати власну маржу, щоб не втратити клієнта. Тим не менш, близько 40% дорогих ресторанів намагалися заощадити на приготуванні їжі за рахунок скорочення кількості дорогих інгредієнтів.

Заклади з низькими цінами активно скорочували так звані "привілеї" для гостей, щоб вижити - наприклад, безкоштовні газовані напої, сік, шоколад і невеликі подарунки в елітних закладах, хоча це було зроблено не в дуже великих

масштабах. Як правило, в цій категорії закладів в якості привілею клієнта найчастіше подають безкоштовні страви від шеф-кухаря.

Ресторатори також дуже активно оптимізували чисельність персоналу. Згідно з дослідженням, елітні ресторани були більш сміливими, ніж інші, у скороченні персоналу, можливо, тому, що їм потрібно було надавати своїм клієнтам високоякісні послуги. Справа в тому, що в елітних організаціях, як правило, є надлишковий штат помічників різного типу, що є зайвим в умовах відтоку клієнтів.

У період розвитку кризи систему знижок найбільш активно використовували Ресторани середньої цінової категорії, які сильно постраждали від втрати клієнтів. Однак розмір знижок значно знизився порівняно з докризовим рівнем - з 25-30% до 15-20%.

З початком кризи і зниженням обсягів продажів практично на всіх продовольчих ринках конкуренція між постачальниками продуктів харчування значно зростає. Сьогодні рестораторам неважко знайти постачальників, які пропонують нижчі ціни та більш привабливі умови доставки товарів, але при цьому зберігають високу якість.

Говорячи про розширення асортименту, наприкінці 2023 року Компанія Metro Media LLC, що працює в сегменті японської кухні за доступною ціною під брендом Yaronahata, відкрила новий ресторан "only spoons", де подають суп для відвідувачів. Ще одним відкриттям стало кафе в фуд-корт Milville Bakery, де знову подають чеські страви за доступною ціною.

Що стосується хвилі відкриття японських ресторанів, то цей сегмент вже майже заповнений. Більше немає сенсу відкривати стандартну концепцію японського ресторану. Потрібно подумати про деякі нововведення та нові ідеї диференціації.

Варто відзначити, що цього року деякі власники елітних ресторанів почали пропонувати додаткові послуги. Послуги кейтерингу, які ресторан почав

пропонувати, деякі заможні клієнти вважають за краще замовляти їжу додому. Це стосується як індивідуальних, так і оптових замовлень.

Кейтеринг – це вид діяльності, при якому ресторанні послуги організовуються практично скрізь. Там можуть бути банкети за межами готелю, фуршети, барбекю на відкритому повітрі, корпоративні вечірки та інші види послуг. При цьому організація банкетів ресторанами громадського харчування практично не поступається класичному формату заходу. Таким чином, стратегічним напрямком розвитку ресторанного сервісу є залучення грошових та інтелектуальних інвестицій, взаємовигідне співробітництво з відповідними галузями та впровадження інновацій.

Сучасний ресторанний бізнес пропонує споживачам широкий спектр ресторанних послуг. Немає обмежень на досконалість ресторанного бізнесу, тому побачите новий вид обслуговування .Обслуговування сомельє, година удачі, щасливий час для гостей. Гастрономічне шоу. Урочиста презентація страв. Барне шоу. Риболовля та приготування їжі в присутності гостей. Караоке. Курильна кімната. Знижки для постійних клієнтів. Харчування для розваг і широкий спектр послуг.

Конкурентоспроможність – відносна характеристика, вона заснована на порівнянні різних аспектів комерційної діяльності ресторанного бізнесу з конкурентами і систематичному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу можна визначити тільки шляхом порівняння компаній один з одним. Концепція конкурентоспроможності є відносною і чітко співвідноситься з конкретним бізнесом та часом продажів. А оскільки у кожного покупця є свої критерії оцінки задоволення його потреб, конкурентоспроможність також набуває індивідуальний відтінок. Таким чином, конкурентоспроможність продукту є складним і багатограним поняттям.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Маркетинг-план розширення діяльності підприємства

Ресторан – одна з найскладніших сервісних компаній. Менеджеру тут потрібні не тільки організаторські здібності, а й вміння створити особливу атмосферу закладу, приємну для відвідувачів. Без цієї умови немає проблем з встановленням лояльності. Отже, "тонка настройка" маркетингу необхідна як для залучення, так і для утримання клієнтів. Але, на жаль, ресторани ще не приділяють достатньої уваги маркетингу.

Ресторани можна класифікувати відповідно до їх розташування, класу, типу харчування та обслуговування. Не існує єдиної загальновизнаної класифікації. Зокрема, за даними ДСТУ, в залежності від ступеня комфорту, рівня і кількості послуг, що надаються, ресторани і бари, комфорт, оригінальні, вишукані страви в інтер'єрі; найвища оригінальність, широкий спектр послуг: розкішний, найвищий і розкішний інтер'єр [1].

У ресторанному маркетингу є 5 основних завдань.:

1. Повідомити відвідувачам про ресторан.
2. Розширити коло відвідувачів, які приходять в ресторан.
3. Залучити цільову групу відвідувачів.
4. Збільшити доходів від клієнтів.
5. Утримати клієнтів. [14]

Щоб виконати ці завдання ресторанного маркетингу, потрібно звернутися до планування. Як і будь-який інший бізнес, ресторанний бізнес вимагає створення бізнес-плану, управління ним, маркетингових досліджень та розробки власної стратегії.

Профіль ресторану розробляється з урахуванням потенційних відвідувачів. Профіль ресторану визначається його концепцією (рис. 3.1), характеризує його імідж, що відноситься до певного сегменту неділі: побутовому, дитячому, етнічному. Концепція включає в себе вибір об'єктів, меню, він повинен відповідати характеристикам певних категорій людей, які визначають його дизайн.

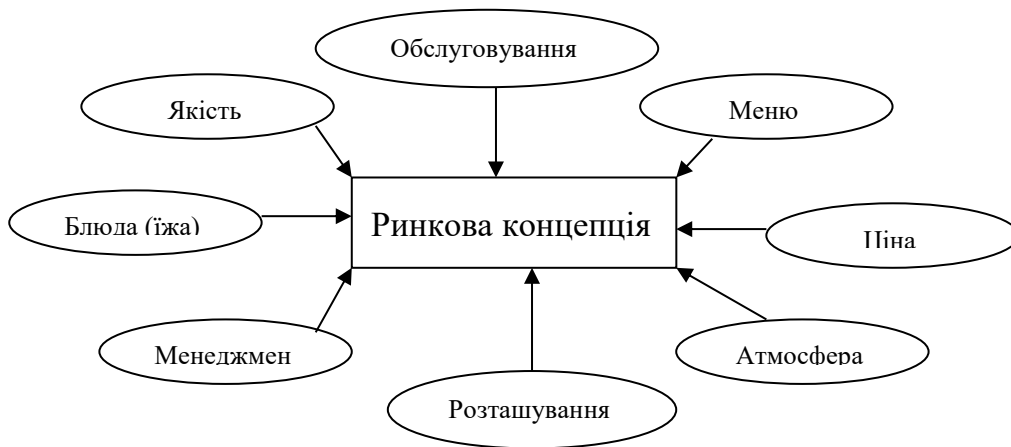


Рис. 3.1. Схема ринкової концепції ресторанного бізнесу

Звичайно, якість їжі, меню, рівень обслуговування, ціна, атмосфера та менеджмент є важливими для успішного функціонування ресторану, але найважливішим фактором є місце розташування, обране з урахуванням демографічних показників, середнього рівня доходу, зручності з точки зору транспорту та паркування, привабливості та розташування. [12]

На ресторанний ринок також впливають такі фактори

Позитивні

- Постійні клієнти
- Вдале розташування
- Фіксовані цінові сегменти та кухня
- Гнучка цінова політика
- Успішна маркетингова комунікація
- Постійний розвиток ресторану та мережі

- Організація різноманітних заходів

Негативи

- Сезонність роботи ресторанів
- Залежність від закупівельних цін
- Залежність від соціально-економічного рівня населення
- Досвід і чесність персоналу
- Рівень орендної плати
- Фінансовий стан держави
- Відсоткові ставки за кредитами
- Високий рівень конкуренції
- Достатній період окупності для цієї роботи

Однак, враховуючи всі негативні впливи зовнішнього середовища та розвиваючи всі сильні сторони ресторану, він може підвищити ефективність своєї роботи, залучити більше відвідувачів та постійних клієнтів і збільшити свій прибуток.

Основна мета "Байрактару" – виявити потреби ринку громадського харчування та задовольнити їх ефективніше, ніж конкуренти, обравши соціально-економічну спрямованість майбутньої маркетингової діяльності ресторану.

У найближчому майбутньому діяльність ресторану повинна бути спрямована на завоювання якомога більшої частки ринку шляхом проведення агресивної рекламної кампанії з метою створення стійкого іміджу. З самого початку створення ресторану планується забезпечити стилістичну ідентичність ресторану - сучасний ресторан з приємним і привабливим інтер'єром, що створює відчуття комфорту і захищеності.

Маркетингова програма буде включати наступні елементи

- вивчення попиту на послугу (продукт) та максимальне його задоволення;
- реклама та просування;
- цінова політика.

Дослідження попиту.

Ресторан "Байрактар" має наступні конкурентні переваги:

- вдале розташування;
- великий досвід роботи в сфері громадського харчування;
- відмінні фахівці;
- низькі ціни та висока якість обслуговування;
- широкий асортимент продукції (послуг);
- комфортний і привабливий інтер'єр.

Основними особливостями ресторану "Байрактар" є:

- Розважальна програма (жива музика, відомі співаки, запрошені танцюристи, замовлення музики, танцювальна програма);
- Широкий асортимент страв (замовлення на місці або по телефону, доставка, швидке обслуговування);
- Організація банкетів (весілля, ювілеї, гала-вечори тощо)
- Затишна та комфортна атмосфера;
- Вишукана кухня;
- Якісне обслуговування;
- Низькі ціни.

Дослідження ринку продуктів (послуг) показує, що існує незадоволений попит. З 2 000 респондентів різних вікових та професійних груп 1 520 хотіли б відвідувати такі підприємства. Кількість потенційних клієнтів оцінюється в 400 000 на рік. При середній вартості замовлення 26 грн. розмір ринку становить $310000 * 26 = 8,06$ млн. грн.

У перший рік роботи компанія планує захопити не менше 5-10% ринку, тобто 1,25 млн. грн.

Завдяки вищезазначеним перевагам над конкурентами можна очікувати, що у 2025-2026 роках частка ринку ресторану "Байрактар" збільшиться до 15%.

Розглянемо приблизний склад споживачів за віковими групами.

- 1 - Споживачі до 20 років
- 2 - Споживачі у віці 20-25 років
- 2 - споживачі у віці від 26 до 40 років
- 3 - споживачі віком від 41 року.

На основі цих даних та з акцентом на найбільшу групу споживачів (тобто споживачів віком від 20 до 40 років) формулюється та організовується внутрішня маркетингова політика.

Реклама.

Таблиця 3.1

Калькуляція маркетингової кампанії на 2024 р.

Статті витрат	Сума за перше півріччя, грн. (фін. за рахунок кредиту)	Сума на друге півріччя, грн. (фін. за рахунок власних коштів)
Реклама на телебаченні	3200	3600
Реклама в газетах	400	1200
Радіореклама	800	1000
Рекламні банери в громадському транспорті	4000	1000
Брендовані плакати для магазинів, автобусних зупинок та інших громадських місць	3700	2000
Листівки та запрошення	1200	0
Великі витрати на відкриття	300	0
Подарунки	120	2000
Компенсація знижок	280	1200
Вивіски (по дві вивіски на місяць)	0	22000
Інші витрати (наприклад, опитування, дослідження попиту)	1000	1000
Разом	15000	35000

На початку діяльності ресторану реклама є запорукою успіху. Рекламні кампанії включають наступні заходи:

- Реклама в місцевих засобах масової інформації (телебачення, FM-станції, газети);
- Рекламні плакати в громадському транспорті.
- Розповсюдження інформаційних листівок (запрошень);

- На урочистому відкритті будуть запропоновані сувеніри, а перші 50 відвідувачів отримають 20% знижку.

У планах на майбутнє (друга половина року) - 2-3 білборди; зовнішня реклама на громадському транспорті; організація конкурсів; пропозиція безкоштовних обідів для 1 000, 5 000 та 10 000 осіб; розширення рекламної кампанії на радіо (спонсорство). Оскільки бізнес Клеопатри стає більш успішним і розширюється не тільки в Житомирі та Києві, а й в інших містах, вона планує розміщувати рекламу у відомих українських виданнях та на найбільших телеканалах. Витрати на рекламну кампанію наведені в таблиці 3.1.

Ціноутворення

Таблиця 3.2

Прогноз максимального одноденного товарообороту ресторану на 2024 р.

З 11 ⁰⁰ до 18 ⁰⁰	
Заповнення залу, %	40
Середній час обслуговування 1 місця, год.	1
Кількість місць у залі, шт.	70
Кількість відвідувачів, чол.	196
Середня вартість замовлення, грн.	7
Товарооборот, грн.	1372
З 18 ⁰⁰ до 3 ⁰⁰	
Заповнення залу, %	80
Середній час обслуговування 1 місця, год.	1,5
Кількість місць у залі, шт.	70
Кількість відвідувачів, чол.	336
Середня вартість замовлення, грн.	10
Товарооборот, грн.	3360
Товарооборот за день, грн.	4732
Товарооборот за місяць, грн.	146692

Однією з конкурентних переваг ресторану "Байрактар" на одеському ринку є низькі ціни порівняно з конкурентами. Ресторан намагається підтримувати стабільність цін. За такого рівня цін та запланованої річної кількості клієнтів (43800), ресторан планує продати 1,25 млн. грн., тобто в середньому 3400 грн. на день.

Для постійних клієнтів буде розроблено план знижок від 10% до 15%. Знижки також пропонуються клієнтам, які розраховуються кредитною карткою. Для замовлень від 50 до 80 грн. на одну особу буде застосовуватися знижка 5%, а для замовлень понад 80 грн. - знижка 10%. Програма стимулювання продажів буде розвиватися і вдосконалюватися відповідно до умов попиту і розвитку компанії.

У другій половині цього року компанія планує завершити формування Елітного клубу, який об'єднає ділову та культурну еліту міста з метою залучення клієнтів. Члени клубу матимуть привілеї при користуванні послугами ресторану. Організація клубу буде обговорюватися протягом наступних шести місяців.

Під час маркетингового дослідження виникла ще одна ідея щодо організації виробництва та продажу принципово нових продуктів харчування з радіозахисними властивостями, таких як "Біоелімінатор", "Вітамакс", зефір з пектином та хліб з борошна грубого помелу. Ця ідея може стати основою для розробки альтернативних продуктів харчування для споживачів. Якщо фінансування буде забезпечено, компанія отримає ліцензію на виробництво таких продуктів і спробує вивести на ринок експериментальні партії.

SWOT-аналіз, також відомий як ситуаційний аналіз, є аналітичним методом стратегічного планування, який класифікує фактори та явища за чотирма категоріями: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Аналізуючи ці категорії, визначаються основні напрямки розвитку бізнесу та формулюються основні проблеми бізнесу. [5]

Дані за окремими категоріями SWOT-аналізу представлені в таблиці 3.3.

Результати SWOT – аналізу діяльності ресторану «Байрактар»

Сильні сторони – Постійна клієнтська база; – Високий рівень обслуговування та якості їжі; – Відмінний персонал – Створено певний імідж (символіку) цього ресторану; – наявність надійного постачальника постійних клієнтів; та – Вдале та вигідне місце розташування; та – Наявність трьох залів у різних стилях;	Слабкі сторони – Концентрація в невеликому середовищі; – Постійна різноманітність страв; і – Відсутність знань про ресторан серед потенційних клієнтів; та – Фінансова нестабільність ресторану.
Можливості – Розширення асортименту меню; – Використання реклами та інших засобів комунікації для розширення клієнтської бази.	Загрози – Здатність конкурентів створити кращі умови; – Зниження попиту через падіння доходів населення; та – Можливість задовольнити відвідувачів специфічними видами їжі та дизайном інтер'єру; – Підвищення акцизного податку на алкогольні напої.

Поєднавши сильні сторони і можливості компанії та визначено ключові напрямки для розвитку. Ресторан "Байрактар" має низку сильних сторін, зокрема, якість обслуговування. Іншим важливим аспектом компанії є імідж, який вона створює, і цей імідж асоціюється саме з рестораном і ні з чим іншим. Ресторан

матиме власну історію, пов'язану з його символікою. Деяким туристам це буде цікаво. Однак, ресторани не використовують всі можливості для подальшого і більшого розвитку. На мою думку, основним напрямком розвитку є розширення клієнтської бази ресторану, зокрема за рахунок збільшення та регулярного урізноманітнення його меню та використання реклами для інформування людей про існування такого ресторану.

Далі, враховуючи можливі загрози та слабкі сторони з боку зовнішнього середовища, розглянемо проблеми бізнесу, які потребують негайного вирішення для успішного розвитку. Основною проблемою є невелике коло відвідувачів. Це пов'язано з тим, що значна частина населення (середні та малозабезпечені верстви) фізично не може відвідати ресторан, а обізнаність тієї частини населення, яка може відвідати ресторан, тобто потенційних клієнтів, є низькою. Для збільшення кількості клієнтів, які відвідують ресторани, необхідно використовувати маркетингові інструменти, в тому числі комунікаційні. Це включає в себе рекламу та участь у якості спонсорів або учасників у публічних заходах (наприклад, конкурси "Кращий ресторан" або "Кращий шеф-кухар"). Щоб зберегти лояльність існуючих клієнтів до ресторану, іноді необхідно урізноманітнити меню, змінивши назви страв, додавши нові страви або зробивши невеликі зміни в інтер'єрі. Все це робиться для того, щоб підтримувати інтерес клієнтів, які приходять до ресторану, і не дати їм занудьгувати від одноманітності.

Однак існують і фактори, які заважають їм досягти поставлених цілей у цій якості. По-перше, зменшення кількості відвідувань ресторану через зниження доходів населення та необхідність інвестувати в більш важливі речі, ніж особисті бажання.

Однак найбільшу загрозу становлять конкуренти ресторану, а точніше їхня діяльність, яка перетинається з діяльністю ресторану, що розглядається, або є більш просунутою, ніж діяльність ресторану, про який йде мова, або є більш досконалою. Наприклад, конкурент може знизити ціну на послугу, яка подобається клієнтам, або

запропонувати той самий тип їжі чи послуг. Найгірше те, що вони можуть створити умови, неможливі для ресторану. Це може включати використання живого оркестру, оскільки значна кількість людей, особливо середнього та похилого віку, віддають перевагу живій музиці; це неможливо, оскільки ресторан розташований у житловому будинку. Конкуренти можуть включати до переліку своїх послуг розважальні заходи, такі як власні шоу-програми, заходи та святкування. У теплу пору року деякі ресторани з видом на річку або інші приємні краєвиди можуть облаштовувати літні майданчики, що пропонують приємні види та відчуття єдності з природою; ресторан "Байрактар" може не мати такої можливості через своє майбутнє місце розташування. Таким чином, ресторан "Байрактар" має багато переваг, але є й деякі слабкі сторони.

3.2. Виробничий план підприємства

Ресторан "Байрактар" – двоповерхова будівля: на першому поверсі - хол, гардероб, рампа, склад, технічні та адміністративні приміщення; на другому поверсі - виробничий цех (кухня) та зал ресторану; на третьому поверсі - кухня та зал ресторану; на четвертому поверсі - зал ресторану та виробничий цех (кухня). Будівля буде здана в оренду на умовах фінансового лізингу терміном на 10 років.

Оновлення приміщень буде профінансовано за рахунок власних коштів (близько 70 000 грн.), а решта (200 000 грн.) буде профінансована за рахунок короткострокового (однорічного) кредиту. Ці кошти будуть використані на капітальний ремонт будівлі. Буде повністю змінено інтер'єр, оновлено частину обладнання, замінено санвузли та побутову техніку, відремонтовано весь фасад будівлі, частково оновлено систему музичного освітлення, встановлено сцену та барну стійку. Зал ресторану розрахований на 70 осіб: сім столів на чотири особи та сім столів на шість осіб.

Виробничі потужності ресторану включають доготівельний (овочевий та м'ясний) цех, обробний цех та посудомийну машину. У доготівельному цеху встановлені лінії для приготування холодних закусок, перших і других страв та гарнірів.

Управління організовано за функціональним принципом. Кожен працівник має свої завдання і виконує їх вчасно, за що отримує відповідну винагороду у вигляді основної заробітної плати та премій.

Персонал набирається на конкурсній основі, з кожним працівником підписується індивідуальний трудовий договір терміном на один рік.

Ресторан є стаціонарним закладом громадського харчування і працює на принципах незалежної прибутковості та самоокупності. З метою забезпечення оперативного контролю за господарською діяльністю підприємства складається фінансова звітність, яка подається до бухгалтерії, що складає консолідований баланс на кінець звітного періоду. У процесі діяльності ресторану, якщо це буде визнано доцільним, може розглядатися питання про його виділення в окрему юридичну особу (найімовірніше, акціонерне товариство у формі пайового капіталу).

Перспективний рівень завантаження виробничих потужностей ресторану складає лише 10-25%, що означає наявність значних резервів для збільшення виробництва. Для забезпечення високої якості власної продукції ресторану необхідно встановити додаткове обладнання. Перелік та розрахунок капітальних інвестицій на придбання та встановлення обладнання представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Затрати на ремонт, переоснащення, модернізацію та реконструкцію ресторану

Статті витрат	Ціна	Кількість	Сума, грн.
Спеціальне обладнання	—	—	25810
Електричні плити	700	2	1400
Харчові комбайни	500	2	1000
Фритюрниця	290	2	580

Мікрохвильова піч	650	1	650
Овочерізка	370	2	540
Електричні кавоварки	220	3	660
Кавомолка	120	1	120
Посудомийна машина	1800	1	1800
Холодильник	2000	2	4000
Електрична м'ясорубка	950	2	1900
Грилі	1500	2	3000
Обладнання для приготування пельменів	4000	1	4000
Кухонні витяжки	540	2	1080
Вагове (дозувальне) обладнання	150	1	150
Електричні котли	600	1	600
Електричні водонагрівачі	900	1	900
Міксери	250	2	500
Сковороди СЭММ-02	1050	1	1050
Марміт	780	1	780
Інше	—	—	1100
Інше обладнання та техніка (у т.ч.	—	—	35460
Музичні інструменти	—	—	7000
Музичні освітлювальні прилади	4300	1	4300
Підсилювачі	620	2	1240
Компоненти Hi-Fi (повний комплект)	300	1	300
Кондиціонери	2440	3	7320
Електричний вентилятор	150	4	600
Музичний центр	3200	1	3200
Комп'ютер	3400	1	3400
Набір сантехніки	1000	2	2000
Пилосос	600	1	600
Очишувач води	4500	1	4500
Інше	—	—	1000
Меблі та декор			33210
Інтер'єри залів, шафи-купе	3100	1	3100
Барні стійки	1100	1	1100
Сцени	800	1	800
Столи	410	15	6150
Стільці	180	72	12960
Крісла	260	3	780
Дивани	830	1	830

Лампи	80	18	1440
Кухонні меблі	—	—	3060
Офісні меблі	—	—	2990
Будівельні матеріали	—	—	35165
Заробітна плата	—	—	9000
Відрахування на соціальні заходи	—	—	3375
Інші витрати	—	—	1000
Разом*	—	—	143020

Плановане виробництво (середньорічний денний обіг 3400 грн. і 120 клієнтів/день) передбачає наявність 16 осіб основного персоналу (8 офіціантів, 6 кухонних працівників, 2 бармени, 5 допоміжних (обслуговуючих) працівників і 5 менеджерів (фахівців)).

Розрахунок кількості співробітників.

1. Трудомісткість сумарна

$$(Tr^{сум}) = Q * N_{тр} = 43200 * 0,6 = 25920 \text{ нормо-годин}$$

(Q – кількість клієнтів за рік; $N_{тр}$ – норма трудомісткості на обслуговування 1 клієнта).

2. Ефективний фонд робочого часу (беремо з балансу робочого часу) $F_{еф} = 1640$ год.

3. Коефіцієнт виконання норм ($K_{вн}$) = 1.

4. Чисельність основних співробітників

$$ЧП_{осн} = Tr^{сум} / (F_{еф} * K_{вн}) = 25920 / (1640 * 1) = 15,8 \approx 16 \text{ чол.}$$

5. Чисельність допоміжних і обслуговуючих співробітників $ЧП_{доп} = 5$ чол.

6. Чисельність керівників і спеціалістів $ЧП_{кер} = 5$ чол.

Разом працівників $ЧП = 16 + 5 + 5 = 26$ чол.

Планується, що на частку власних продуктів припадає 78% ресторанних продажів. Інша частина припадає на покупні продукти, пов'язані з продажами в барі. Невелика кількість постачальників пояснюється серйозністю ділових відносин із ними. Конкуренція між оптовиками перебуває на доволі високому рівні, оскільки ИП можуть легко переукласти договори поставки з іншими оптовими точками, якщо ті з якихось причин відмовляються поставляти продукцію.

За необхідності для збільшення обсягів виробництва підприємство може закуповувати нове обладнання, але поки що максимальний попит планують на 2025 рік, коли ринкова частка буде близько 5 %.

3.3. Фінансовий план діяльності підприємства

Фінансова стратегія ресторану на майбутнє полягає в підвищенні рентабельності.

У таблиці 3.5 наведено прогнози основних показників економічної діяльності ресторану у 2025 році.

Інші доходи* - доходи від надання додаткових послуг, таких як організація банкетів або виконання спеціальних замовлень з доставкою.

Інші доходи приймаються в розмірі 5 % від доходів від основної діяльності (продажу товарів і послуг).

ПДВ розраховується шляхом ділення загального доходу на 6.

Податки на виноградарство і хмелярство становлять 1% від доходу від продажу алкогольної продукції.

Балансовий прибуток = прибуток - ПДВ - поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції - податок на розвиток виноградарства і хмелярства.

Податок на прибуток становить 30% від балансового прибутку.

Податок на утримання доріг становить 1,5% від балансового прибутку.

Муніципальний податок розраховується як 10% від добутку кількості працівників (17 грн. на місяць).

Чистий прибуток – це різниця між балансовим прибутком і відповідними податковими вирахуваннями.

Таблиця 3.5

Планування основних показників фінансово-господарської діяльності
ресторану на 2025 р. тис. грн.

Показник	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Разом
Виручка від продажу товарів і послуг	240,01	288,01	331,21	331,21	1190,44
Інші доходи* (у тисячах доларів США)	12,00	14,40	16,56	16,56	59,52
Разом доходи	252,01	302,41	347,77	347,77	1249,96
Податок на додану вартість	42,00	50,40	57,96	57,96	208,32
Поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції	136,54	141,77	157,07	183,77	619,15
Податок на розвиток виноградарства і хмелярства	0,23	0,25	0,26	0,26	1,00
Балансовий прибуток	73,24	109,99	132,48	105,78	421,49
Податок на прибуток	21,97	33,00	39,74	31,73	126,45
Відрахування на дорожнє будівництво	1,10	1,65	1,99	1,59	6,32
Місцеві податки	0,13	0,13	0,13	0,14	0,53
Чистий прибуток	50,04	75,21	90,62	72,32	288,19
Відсотки за кредитами (35% річних)	17,50	17,50	17,50	17,50	70,00
Погашення кредитів	—	—	—	—	200,00
Нерозподілений прибуток	32,54	57,71	73,12	54,82	18,19

Обіг було спрогнозовано на основі прогнозу зростання попиту: зростання обігу у 2025 році становитиме 20% у 2 кварталі, 15% у 3 кварталі та 0% у 4 кварталі порівняно з 1 кварталом.

Витрати на оренду та утримання будівель, споруд і ресторанного господарства + амортизація орендованого майна. Визначаються на підставі договору оренди та розрахунків амортизації орендованого майна. Договір оренди являє собою фінансовий лізинг (з можливістю викупу). Строк дії договору оренди становить 10 років.

Амортизація. Ця стаття, що розраховується лінійним методом, містить усю

амортизацію, за винятком амортизації орендованого майна.

Прибутковий податок з фізичних осіб, відрахування із заробітної плати та утримання у джерела виплати. Ключові співробітники отримують погодинну оплату праці, інші співробітники - оклад.

$$ЗП_{\text{осн}} = ЧП_{\text{осн}} * F_{\text{еф}} * T_{\text{ст}} = 16 * 1640 * 1,2 = 31488 \text{ грн.}$$

($T_{\text{ст}}$ – середня тарифна ставка)

$$ЗП_{\text{доп.}} = ЧП_{\text{доп.}} * \text{сер.-міс. оклад} * 12 \text{ місяців} = 5 * 161 * 12 = 9660 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{кер.}} = ЧП_{\text{кер.}} * \text{сер.-міс. оклад} * 12 \text{ місяців} = 5 * 250 * 12 = 15000 \text{ грн.}$$

Для палива, газу та електроенергії. Розраховано з використанням тарифів (з урахуванням планованого підвищення цін), норм споживання і припущення, що зростання витрат на паливо, газ і електроенергію становить 50 % від зростання витрат на закупівлю сировини.

Витрати на зберігання і сортування. Визначаються виходячи із сезонних потреб у зберіганні швидкопсувних продуктів, що вимагають особливих умов зберігання. Визначаються прямими розрахунками на основі потреб.

Втрати товарів і сировини при транспортуванні та зберіганні перебувають у межах норми. 0,52 % від обороту на щоквартальній основі.

Розрахуємо точку беззбитковості.

1. Умовно-постійні витрати (УПВ) = 219913,28 грн.
2. Платежі до бюджету (збір на розвиток виноградарства і хмелярства + комунальний податок) (ПБ) = 1530 грн.
3. Умовно-змінні витрати (УЗВ) = 399236,65 грн.
4. Питомі умовно змінні витрати (ПУЗВ) = $УЗВ / \text{Кількість клієнтів (N)} = 399236,65 / 43800 = 9,12 \text{ грн.}$

5. Питома виручка (ПВ) = Виручка / N = 1249960 / 43800 = 28,54 грн.

6. Критичний обсяг клієнтів (обсяг за якого доходи дорівнюють витратам) = (УПВ + ПБ) / (ПВ – ПУЗВ) = (219913,28 + 1530) / (28,54 – 9,12) = 11403 чол.

Таким чином, мінімальний оборот для покриття всіх витрат становить 325442 грн (11403 клієнти замість запланованих 43800 при середньому запланованому замовленні на одного клієнта 28,54 грн), або 26,04% від запланованого обороту.

Оцінка ризиків і страхування

Статистика щодо ресторанів та інших подібних закладів розваг і громадського харчування в місті не показує випадків неплатоспроможності. Навпаки, капіталовкладення в цей сектор вважаються вигідними і привабливими.

Специфічні ризики для цього проєкту включають

- Дефолт постачальників. З огляду на конкурентне середовище в місті, існує широкий вибір постачальників, а з огляду на відносно невеликі обсяги сировини, напівфабрикатів і готової продукції, споживаних ресторанами, зміна постачальників не є проблемою.

- Коливання цін на сировину і паливно-енергетичні ресурси. Коливання цін призведуть до зростання цін на сировину для ресторанів, але, з огляду на специфіку споживчої бази, це не матиме істотного впливу на рентабельність ресторанів. Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси необхідно враховувати при плануванні діяльності ресторану;

- Вплив конкуренції. Аналіз конкурентоспроможності ресторану показує, що найближчим часом жоден ресторан у місті не зможе конкурувати з цим рестораном;

- Коливання попиту на продукцію (послуги) ресторану. Завдяки маркетинговим зусиллям «Байрактар» коливання попиту на продукцію (послуги) ресторану будуть незначними. Сезонні коливання попиту враховано в плані (прогнозі) діяльності ресторану.

Розрахунок коефіцієнтів фінансової оцінки:

- Рентабельність продукції (послуг) = Прибуток від реалізації продукції

(послуг) / Повна собівартість = $288,19 / 619,15 = 0.47$

– Рентабельність продажу = Балансовий прибуток / Виручка = $421,49 / 1249,96 = 0,34$

Норма прибутку = Чистий прибуток / Інвестиції = $288,19 / 200,00 = 1,44$.

У таблиці 3.6 розраховано рівень ризику інвестиційних проектів у ресторанний бізнес. У ній порівнюються інвестиції в розвиток ресторанів із банківськими депозитами за той самий період. Розраховані коефіцієнти дисперсії та коефіцієнт варіації свідчать, що фінансування ресторанів є менш ризикованим і більш вигідним, ніж інвестиції в комерційні банки з різними кредитними ставками.

Таблиця 3.6

Розрахунок рівня ризику інвестицій у розвиток ресторану тис. грн.

Оцінка результату	можливого Запроектований прибуток капітал 200 тис. грн., D	Значення наймовірності, Г _{pi}	Можливий прибуток, D _c = D · P _i	D-D _c	(D-D _c) ²	(D-D _c) ² · P _i
Банківські вклади						
Песимістична (3%)	6	0,2	1,2	4,8	23,04	27,648
Стримана (10%)	20	0,6	12	8	64	768
Оптимістична (25%)	50	0,2	10	40	1600	16000
Сума	—	1	23,2	—	—	16795,65
Разом дисперсія	—	—	—	—	—	129,6
Коеф. варіації (Дисперсія / ΣD _c)	—	—	—	—	—	5,59
Кредитування ресторану						
Песимістична (0%)	0	0,02	0	0	0	0
Оптимістична (35%)	70	0,98	68,6	1,4	1,96	1,92
Сума	—	1	68,6	—	—	1,92
Разом дисперсія	—	—	—	—	—	1,39
Коеф. варіації	—	—	—	—	—	0,03

У нестабільних економічних умовах для зниження ризику проекту в компанії має бути створено фонд комерційних ризиків, до якого відраховуватиметься 15 % чистого прибутку ресторану. Інший спосіб зниження ризику - співпраця зі

страховою компанією, яка гарантуватиме інвестиційний ризик розвитку ресторану.

Щоб оцінити ефективність проекту загалом, спробуйте визначити строк окупності вкладеного капіталу:

Сума кредиту / (Чистий прибуток – Проценти за користування кредитом) =
 $200,00 / (288,19 - 70,00) = 0,92$. (11 місяців).

Визначимо майбутню вартість капіталу (K_t):

$$K_t = K * (1+r)^t = 200,00 * (1+0,35)^{0,92} = 263,59 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продажу = Бал. прибуток / Виручка * 100% = $421,49 / 1190,44 * 100\% = 35\%$.

Рентабельність виробництва = Бал. прибуток / (Середньорічна вартість оборотних і основних засобів) * 100% = $421,49 / (372,03 + 507,78) * 100\% = 48\%$.

3.4. Розробка політики діяльності майбутнього ресторану «Байрактар»

Політика компанії охоплює товарну політику, цінову політику, політику продажів і політику стимулювання збуту. Кожна з них має бути вивчена і поліпшена окремо.

Продуктова політика ресторан «Байрактар» пропонує своїм клієнтам страви середземноморської кухні. Ресторан розділений на групи відповідно до типу кухні. Тут також пропонуються різноманітні алкогольні напої; середній обсяг продажів у 1 кварталі 2025 року очікується на рівні 219 одиниць основних страв і 243 одиниць алкогольних напоїв; до кінця 2025 року обсяг продажів основних страв становитиме 351 одиницю, а алкогольних напоїв - 454 одиниці. Щоб збільшити продажі продуктів і послуг, ресторанам необхідно розширювати клієнтську базу. Розглянемо заходи щодо вдосконалення товарної політики.

По-перше, необхідно утримати поточних постійних клієнтів. Клієнтура «Байрактар» в основному складається з постійних клієнтів, але на неї можуть впливати суб'єктивні людські фактори. Щоб знизити цей вплив, необхідно звернути увагу на різноманітність і цікавість меню. Відвідувачам має бути цікаво і приємно дивувати щоразу, коли вони приходять до ресторану.

Урізноманітнити враження відвідувачів допомагають назви страв. Цікавий і логічний неймінг обов'язково приверне увагу, адже тепер назви страв у меню підкреслюють їхній склад.

Щоб споживачам не набридало одне й те саме меню, необхідно раз на місяць або раз на квартал додавати до нього нові страви або допрацьовувати старі.

З огляду на той факт, що багато людей сьогодні віддають перевагу вегетаріанському і відповідному меню, необхідність в окремому розділі меню для цього виду кухні ще більше зростає. Це пов'язано як із суб'єктивним переосмисленням людей, так і з подихом нових модних тенденцій: у ресторані «Байрактар» є кілька вегетаріанських страв, але було б краще розширити їхній вибір та асортимент, щоб прихильники цієї кухні почувалися впевненіше та задоволеніше.

Як варіант, можна створити в меню спеціальну лінійку "особливі страви від шеф-кухаря". Це створить різноманітність у меню і приверне інтерес клієнтів, які відвідують ресторан.

Відображення в меню назв постачальників інгредієнтів, імовірно, задовольнить тих, хто знає цей бренд або віддає перевагу йому перед іншими. Ці постачальники відомі як найбільші та найякісніші в Україні, а отже, можуть зіграти свою роль у забезпеченні якості готової страви.

Оскільки ресторани пропонують як продукти, так і послуги, продуктова політика також поширюється на обслуговування персоналу та додаткові послуги, а також на інтер'єр і атмосферу ресторану.

Що стосується персоналу, то обслуговування клієнтів, які відвідують

ресторан, має здійснюватися на найвищому рівні. Наприклад, якість співробітників має підтримуватися за допомогою різних семінарів і лекцій про ресторанний бізнес. Звідти вони можуть дізнатися про останні тенденції в ресторанному бізнесі і впровадити нові в процес обслуговування.

У «Байрактар» пропонуються додаткові послуги із замовлення окремих страв. Також тут можуть запровадити організацію заходів з боку меню, таких як розрахунок страв, підбір тарілок і приготування страв з урахуванням побажань клієнта.

До сервісу можна додати й дитячі розваги, що дадуть змогу сім'ям із дітьми відпочити та зацікавити їх: на додачу до спеціального меню, що пропонується в «Байрактар», можна додати дитячі столові прибори.

Інтер'єр ресторану часто буває класичним. Щоб охопити більше споживчих інтересів, три зали ресторану мають бути виконані в кардинально різних стилях, але спільним знаменником має бути лінія морських елементів і зв'язок з історією символіки ресторану.

Цінова політика. Вартість страв у ресторані «Байрактар» складається із собівартості продукції, накладних витрат ресторану, заробітної плати, обов'язкових платежів, податків і бажаного прибутку. Іншими словами, ціни розраховуються на основі накладних витрат підприємства. Ціни співмірні з якістю страв і не надто високі порівняно з цінами на аналогічні продукти у конкурентів. Середня ціна на основну страву становить 88 гривень, а на алкогольні напої - 79 гривень. Ці ціни навряд чи зміняться в майбутньому. Середня ціна за одну страву становить 80 гривень; з урахуванням інших витрат і собівартості товару на одну страву націнка невелика, близько 30 %.

Ресторан «Байрактар» планує ввести систему знижок. У більшості клієнтів ресторану є дисконтна карта. Для стимулювання відвідувань можна запровадити накопичувальну систему знижок, а також встановити спеціальні знижки до дня народження та інших свят.

Збутова політика. Ресторан «Байрактар» продає товари і послуги безпосередньо клієнтам. Посередники відсутні. Ресторан володіє власним автомобілем. За необхідності за додаткову плату здійснюється доставка замовлених страв клієнтам.

Політика просування. Мета проведення рекламної політики – збільшити попит і, відповідно, продажі. По-перше, інформувати людей про наявність ресторану, по-друге, формувати сприятливе ставлення до нього, по-третє, спонукати споживачів приходити саме в цей ресторан.

На рисунку 3.2 показано зміну обсягу продажів, прибутку та обсягу продажів за позитивного впливу змін у маркетинговій політиці.

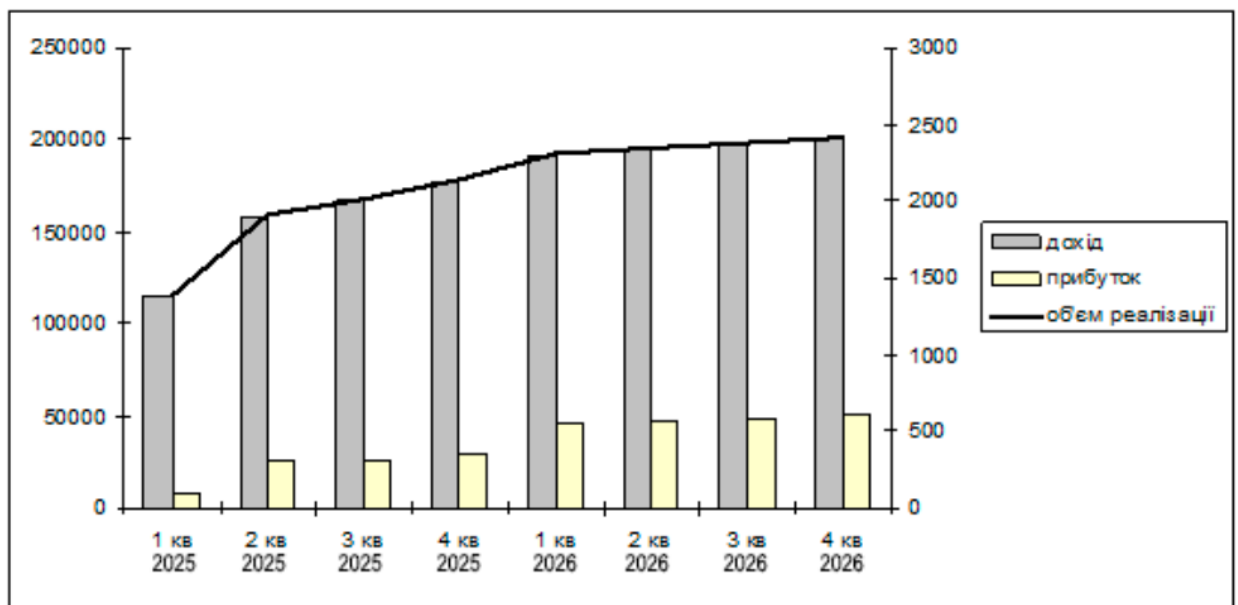


Рис. 3.2. Заплановані доходи, витрати та обсяги продажів у разі позитивних результатів

Однак можливі і негативні результати (на рисунку 3.3 показано зміни у виручці, прибутку та обсягах продажів, коли зміни в маркетинговій політиці чинять негативний вплив).

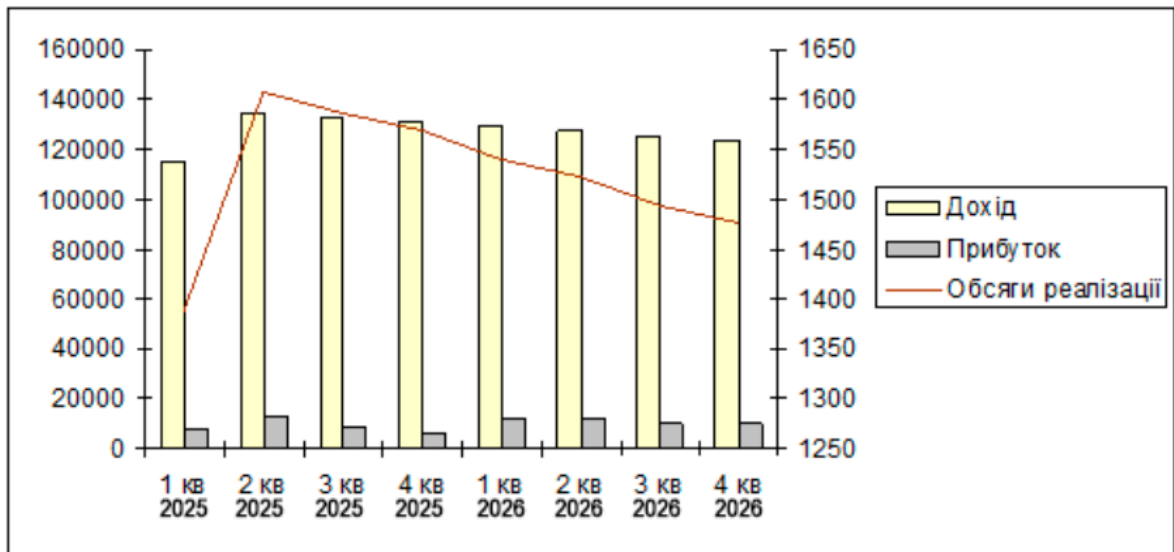


Рис. 3.3. Заплановані доходи, витрати та обсяги продажів у разі негативних результатів діяльності

По-перше, необхідно встановити вивіску, що вказує напрямок до ресторану, і розмістити її недалеко від головної дороги; у ресторані «Байрактар» є вивіска, що вказує напрямок до ресторану, але вона розміщена занадто близько до самого ресторану. Оскільки він розташований у жвавому провулку, багато людей можуть не знати про його існування. Орієнтовна вартість створення та встановлення вивіски становить 1 800 грн. [27]

З цією ж метою пропонується орендувати рекламний щит для розміщення інформації. Таким чином, люди зв'язуватимуться з рестораном. Рекламне агентство "PRO+" в Одесі розміщує таку рекламу. Вартість оренди білборда в центрі міста в одеському рекламному агентстві "PRO+" становить 3700 грн на місяць, а друк і встановлення зовнішнього білборда коштує ще 1200 грн. [28]

Як засіб комунікації у ресторану буде свій сайт. На сайті буде розміщено всю необхідну інформацію про ресторан, контактні дані, докладне меню та актуальні ціни. Однак можна додати й такі функції сайту, як можливість бронювання місць у ресторані онлайн. Це допоможе клієнтам заощадити час.

Для того щоб будь-яка компанія проводила ефективну маркетингову політику, необхідно контролювати виконання маркетингового плану і за

необхідності коригувати його.

Як уже зазначалося, у ресторані працює всього 20 співробітників, троє з яких - адміністративний персонал. Тому вони виконують усі обов'язки керуючого, менеджера та інших співробітників, хоча в майбутньому буде створено відділ маркетингу.

Майже всі питання, пов'язані з маркетинговою політикою, як-от переговори з рекламодавцями і постачальниками, введення знижок і дисконтних карток, надання додаткових послуг, вирішуються адміністративним відділом. Це полегшує управління реалізацією плану. Аспектом, який вивчають найретельніше, є товарна політика. Основними маркетинговими продуктами є страви, що входять до меню ресторану. А відповідальність за виробництво страв лежить на плечах працівників кухні.

Тому один із менеджерів управляє і контролює товарну політику, другий - фінансову частину і цінову політику, а третій - політику просування.

При цьому необхідно запровадити щотижневу звітність виконавця, який виконує замовлення. Таким чином, можна більш ретельно і детально проаналізувати ступінь виконання маркетингового плану компанії.

Якщо є відхилення від передбачуваних планом норм, менеджери повинні внести певні корективи, щоб зробити роботу ресторану більш ефективною.

Ретельна перевірка виконання плану – запорука успішного розвитку компанії.

Для обґрунтування бізнес-плану було проаналізовано маркетингові дослідження, оцінено конкурентів, описано види продукції (послуг), підготовлено маркетингові дослідження, виробничий, організаційний і фінансовий плани, оцінено ризики та спрогнозовано основні економічні показники. Отримані результати подано у відповідних розділах бізнес-плану.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Всі виробничі фактори, що негативно впливають на життя і здоров'я людини, діляться на небезпечні і шкідливі.

До небезпечних виробничих факторів відносяться фактори, дія яких приводить до травми; до шкідливих відносяться фактори, які приводять до захворювань.

Працівники в процесі своєї роботи можуть зіткнутися з дією наступних небезпечних і шкідливих факторів:

- поразка електричним струмом при контакті із струмопровідними частинами устаткування (небезпечний фактор);
- психофізіологічні фактори;
- підвищений рівень шуму;
- метеорологічні чинники;
- недолік природного світла;
- недостатня освітленість робочої зони;
- електромагнітне і електростатичне випромінювання.

Дія вказаних несприятливих факторів приводить до зниження працездатності, що викликається стомленням. Поява стомлення пов'язана із змінами, що виникають в процесі роботи.

Вплив психофізіологічних факторів.

Психофізіологічні фактори - це синдром тривалих статичних навантажень (СТСН) на м'язи рук, шиї, спини, плечей, ніг, постійна напруга зору, нервово-психічні навантаження через монотонність виконуваних дій, розумових і емоційних перевантажень.

Причини виникнення СТСН: працівники при роботі за комп'ютерами з високою швидкістю повторюють одноманітні рухи на клавіатурі, що зв'язано з скороченням м'язів кистей і зап'ястка, тривале сидяче положення приводить до перенапруження

м'язів спини, ніг, шиї (вони перебувають в стані скорочення), в них погіршується кровообіг, нагромаджуються продукти розпаду, а живильні речовини, що переносяться кров'ю, поступають не достатньо швидко.

Вплив метеорологічних факторів.

На якісну роботу персоналу впливають наступні чинники: температура повітря, швидкість руху повітря і його вогкість. Фактичні і нормативні (відповідно до ГОСТ 12.1.005-88) значення вищезгаданих показників приведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Аналіз метеорологічних факторів.

1. Сезон року	Температура, С		Відносна вогкість, %		Швидкість руху повітря, м/с.	
	Норм	Факт	Норм	Факт	Норм	Факт
Теплий	21-	22-	60-40	45-55	0,3	До
Холодн	18-	18-	60-40	50-70	0,2	До

Параметри мікроклімату можуть змінюватися в дуже широких межах, тоді як необхідною умовою життєдіяльності людини є збереження постійності температури тіла. При сприятливих поєднаннях параметрів мікроклімату людина випробовує стан теплового комфорту, що є важливою умовою високої продуктивності праці і попередження захворювань.

При відхиленні метеорологічних параметрів від оптимальних в організмі людини для підтримки постійної температури тіла починають відбуватися різні процеси, направлені на регулювання теплопродукції і тепловіддачі.

Значні відхилення мікроклімату робочої зони від оптимального може бути причиною ряду фізіологічних порушень в організмі працюючих, привести до різкого зниження працездатності і навіть до професійних захворювань.

Як видно з таблиці, всі метеорологічні фактори відповідають нормі, окрім вогкості в холодну пору року.

Вплив шуму.

Шумом називається всякий несприятливо діючий на людину звук. Звичайно, шум є поєднанням звуків різної частоти і інтенсивності.

Численними дослідженнями встановлено, що шум є загальнобіологічним подразником і в певних умовах може впливати на всі органи людини. Якнайповніші вивчено вплив шуму на слуховий орган людини. Інтенсивний шум при інтенсивній дії приводить до виникнення професійного захворювання – приглухуватості, основним симптомом якого є поступова втрата слуху на обидва вуха.

Окрім безпосередньої дії на орган слуху шум впливає на різні відділи головного мозку, змінюючи нормальні процеси вищої нервової діяльності. Характерними є скарги на підвищену стомлюваність, загальну слабкість, дратівливість, ослаблення пам'яті і тому подібне.

Рівень шуму приміщенні робить вплив перш за все на продуктивність праці. Сильний шум викликає труднощі в розпізнаванні кольору, сигналів, знижує гостроту зору, порушує сприйняття візуальної інформації, знижує здатність швидко і точно виконувати координовані рухи, зменшує на 15-20% продуктивність праці. Нормативні значення шуму (згідно ГОСТ 12.1.003-83) приведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2.

Нормативи рівня шуму на робочих місцях.

Вид приміщення	Середньо геометричні частоти октавних смуг, Гц								Рівні шуму, дБ
	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
	Рівень звукового тиску, дБ								
Робоча кімната	79	70	63	58	55	53	50	49	60

Найбільший шум у відділі створюють принтери (матричні). Проте, відбувається поступова заміна матричних принтерів на більш безшумні струменеві і лазерні.

Вплив освітлення.

Освітлення робочої зони займає дуже важливе місце, оскільки впливає на збереження зору працюючого, на стан ваших психологічних функцій і фізіологічних процесів в організмі. Задовільна освітленість робить тонізуючий вплив на організм. Використовуючи СНіП 11-4-79, можна виділити норми і правила освітлення в робочій зоні. Загальна освітленість повинна не бути нижчою 200лк., а в робочій зоні – не нижче 300лк. Потужність ламп повинна бути не менше 50-70 Вт. Допустимі коефіцієнти пульсації штучного освітлення залежно від системи освітлення і характеру виконуваної роботи не повинні перевищувати 10-20% (згідно СНіП 11-А9-71).

Поліпшення освітленості сприяє поліпшенню працездатності навіть в тих випадках, коли процес праці не залежить від зорового сприйняття. При поганому освітленні людина швидко втомлюється, працює менш продуктивно, виникає потенційна небезпека помилкових дій і нещасних випадків. Нарешті, погане освітлення може привести до професійних захворювань (робоча міопія, спазм акомодатії).

Освітлення у виробничих приміщеннях може здійснюватися природним і штучним світлом. При недостатності природного освітлення використовується суміщене освітлення. Останнє є освітленням, при якому в світлий час доби використовується одночасно штучне і природне світло.

Природне освітлення виробничих приміщень може здійснюватися через вікна в бічних стінах (бічне), через верхні світлові отвори, ліхтарі (верхнє) або обома способами одночасно (комбіноване). Верхнє і комбіноване природне освітлення має ту перевагу, що забезпечує більш рівномірне освітлення приміщення.

Штучне освітлення призначено для освітлення робочих поверхонь в темний час доби або при недостатності природного освітлення. Створюється воно штучними джерелами світла (лампами розжарювання або газорозрядними лампами) і підрозділяється на робоче, аварійне, евакуаційне і охоронне.

Для освітлення робочої зони переважніше вибрати люмінесцентні лампи, оскільки спектр їх світла близький до природного денного світла. Світильники необхідно розміщувати уздовж робочих місць, щоб усунути можливі прояви яскравих відблисків. Також не слід допускати їх гудіння, яке знижує у працюючих продуктивність і приводить до швидкого стомлення.

Штучне освітлення може бути загальним і комбінованим. Загальне освітлення призначено для освітлення всього приміщення, воно може бути рівномірним і локалізованим. Загальне рівномірне освітлення створює умови для виконання роботи в будь-якому місці освітлюваного простору. При загальному освітленні, що локалізується, світильники розміщують відповідно до розташування устаткування, що дозволяє створювати велику освітленість на робочих місцях. Комбіноване освітлення складається із загального і місцевого. Його доцільно використовувати при роботах високої точності, а також при необхідності створення певного або змінного в процесі роботи напрямку світла.

Рациональне штучне освітлення повинне забезпечувати нормальні умови для роботи при допустимому з господарської точки зору витраті засобів, матеріалів і електроенергії.

В кредитному відділі використовується суміщене освітлення, тобто через нестачу природного освітлення в світлий час доби використовується одночасно штучне і природне освітлення. Природне освітлення здійснюється через три вікна, які розташовані в одній з бічних стін. Проте, дане (бічне) освітлення створює значну нерівномірність в освітленні ділянок, розташованих поблизу вікон і оддалік їх.

Штучне освітлення створюється штучними джерелами світла (2 світильники ОД-40, які оснащені лампами ЛВ-30), розташованими рівномірно на стінах відділу у відповідності з розташуванні робочих місць працівників.

Вплив електромагнітного і електростатичного випромінювання.

Електростатичне випромінювання виникає в результаті опромінювання екрану монітора потоком заряджених частинок, електромагнітне - створюється магнітними

катушками відхиляючої системи, що знаходиться біля цокольної частини електронно-променевої трубки монітора.

Гранично допустима напруженість електричної складової електромагнітного поля - 10 В/м, магнітної - 0,3 А/м (згідно СНиП843-70), електростатичного поля при тривалій дії на людину на робочому місці (до 1-ої години) - 60 кВ/м (згідно СНиП 11-А9-71).

Дія неіонізуючих магнітних полів на людину, що працює із засобами обчислювальної техніки (ОТ), залежить від режиму і характеру роботи, конструктивних особливостей випромінюючих пристроїв (моніторів), розташування робочого місця, технічного стану устаткування. При збоях і неполадках в роботі ОТ дія шкідливих фізичних чинників на людину збільшується.

Спектр випромінювання монітора характеризується наявністю рентгенівського, ультрафіолетового і інфрачервоного діапазонів. Небезпека випромінювання рентгенівського і частині інших діапазонів нехтує мала, їх рівень достатньо не великий і майже повністю поглинається речовиною екрану монітора.

Випромінювання дуже низьких частот, здатні викликати біологічні зміни при дії на живі організми. Наприклад, електромагнітні поля з частотою 60 Гц можуть ініціювати біологічні зсуви аж до порушення синтезу ДНК. Небезпека їх дії не слабше при зниженні інтенсивності, деякі поля діють на клітки тіла при малих інтенсивностях або на конкретних частотах. Цей факт пояснюється тим, що електромагнітне поле з частотою 60 Гц залучає до аналогічних коливань молекули будь-якого типу, незалежно від того, в яких органах тіла людини вони знаходяться. Внаслідок цього змінюється активність ферментів і клітинного імунітету.

Технічні характеристики моніторів (роздільна здатність, яскравість, контрастність, частота оновлення зображення), якщо на них не звертати увагу при виборі пристрою, у край негативно позначаються як на зорі, так і на загальному самопочутті і викликають швидку стомлюваність очей і їх запалення, головні болі. Нормовані і фактичні параметри моніторів ОТ представлені в таблиці 4.3.

Нормовані візуальні параметри моніторів ОТ.

	Найменування показників	Значення Фактичне	Значення нормативне
	Контраст	2:1	від 3:1 до 1,5:1
	Нерівномірність яскравості	+20	не більш +25
	Формат матриці знака	79	не менше 79 елементів зображення
	Відношення ширини знака до його висоти для прописних букв	0,85	від 0,7 до 0,91
	Розмір мінімального елемента відображення, мм	0,35	0,3

Заходи, направлені на усунення шкідливих факторів

Заходи щодо підтримки електробезпеки.

В першу чергу необхідно стежити за справністю всієї техніки. При виявленні несправностей не допускати користувачів до роботи на несправній техніці. Захист користувачів від поразки електричним струмом забезпечується неприступністю струмопровідних частин для випадкового дотику, заземленням електричних установок.

Залежно від категорії приміщення необхідно застосовувати певні захисні заходи, що забезпечують достатню електробезпеку при експлуатації, технічному обслуговуванні і ремонті електроустаткування. Приміщення кредитного відділу, в яких знаходяться ЕОМ, можуть бути віднесені до приміщень з підвищеною небезпекою.

До заходів щодо вдосконалення електробезпеки відносяться наступні:

1. проводити профілактичне обслуговування устаткування.
2. ретельно витирати підлоги від вологи, щоб підвищити їх опір.

3. не допускати до роботи з ЕОМ і іншими приладами осіб, що не досягли 18-річного віку, мають каліцтва і хвороби, що не пройшла відповідну теоретичну підготовку.

4. проводити періодичну перевірку знань електротехнічного персоналу, безпосередньо обслуговуючого діючі електроустановки або провідного в них налагоджувальні, профілактичні роботи - один раз в рік, а персоналу, що не відноситься до попередньої групи – один раз в три роки.

5. встановити комп'ютери і інші електроприлади на безпечній відстані один від одного.

6. встановити захисне відключення

7. повісити попереджувальні плакати типу «Обережно! Електрична напруга!» та інші.

Заходи щодо оптимізації метеорологічних факторів.

Щоб усунути вплив фактору високої відносної вологості в холодну пору року, а так само для більшої оптимізації мікроклімату в приміщенні рекомендується встановити кондиціонер.

Заходи щодо зниження шуму.

Щоб понизити вплив шуму, необхідно використовувати для матричних принтерів звукопоглинальні підставки, а також спеціальні звукопоглинальні кожухи. Надалі, рекомендується замінити матричні принтери на більш безшумні і продуктивні, наприклад, лазерні або струменеві.

Заходи щодо забезпечення необхідного рівня освітленості.

Необхідно:

встановити евакуаційне освітлення для безпечного виходу людей з приміщень при аварійному відключенні робочого освітлення, яке повинне бути підключений до живлення незалежного джерела.

додатково встановити два світильники ОД-40.

позбулися відблиски за допомогою віконних штор, завіс або жалюзі, що дозволяють обмежувати світловий потік, що проходить через вікна.

поверхню позаду комп'ютерів необхідно освітлювати приблизно так само як і екран, оскільки дуже світле або блискуче забарвлення на робочому місці може стати джерелом віддзеркалень.

Заходи щодо захисту працівників відділу від електромагнітного і електростатичного випромінювання.

Необхідно звернути увагу на наступне:

1. відстань від екрану монітора до очей може варіюватися залежно від характеру роботи і повинне бути не менше 40 см.

2. при розміщенні в одному приміщенні декількох комп'ютерів відстань від робочого місця кожного користувача до задніх і бічних стінок сусідніх комп'ютерів повинна складати не менше 1,2 м, оскільки саме через ці стінки відбувається найсильніше випромінювання від блоків розгортки зображення.

3. при оновленні техніки бажано вибирати монітори з високим дозволом і частотою оновлення не менше 70-72 Гц.

4. загальний час роботи за монітором не повинен перевищувати 50% всього робітника часу користувача.

Заходи щодо оптимізації психофізіологічних факторів.

При пристрої робочого місця слід враховувати наступні вимоги:

- Робоче місце повинне бути пристосовано не менше ніж для двох позицій;
- Положення крісла, монітора і клавіатури повинні відповідати виконуваним роботі і звичкам;
- Форма спинки крісла повинна повторювати форму спини, також необхідно передбачити можливість відхилювати спинку;
- Кут між стегнами і хребтом в положенні сидячи повинен складати 90 градусів.

- При тривалій і напруженій роботі працівникам рекомендується кожну годину робити перерва на 10-15 хвилин.

Таким чином, ми розробили заходи, які допоможуть звести до мінімуму вплив небезпечних і шкідливих факторів, що впливають на співробітників маркетингового відділу в процесі роботи.

Сприятливі умови праці досягаються при правильному вибраному виробничому освітленні. Недостатня освітленість робочого місця або робочої зони, значні світлові контрасти викликають напругу зору і загальне стомлення.

Залежно від умов праці використовують три види освітлення:

- Загальне.
- Місцеве.
- Комбіноване.

Задачею розрахунку є визначення необхідної потужності електричної освітлювальної установки для створення в приміщенні заданої освітленості.

При проектуванні освітлювальної установки вирішують наступні питання:

- вибір типу джерела світла (для освітлення відділу);
- визначення системи освітлення (розрахунок ведеться для рівномірного освітлення);
- визначення кількості світильників і їх розподіл;
- визначення норми освітленості.

При пристрої освітлення слід керуватися діючими СНіП II-4-79. Світильники слід розміщувати уздовж робочих місць, щоб запобігти появі відблисків, що світяться. Потужність лампи не менше 50-70 Вт.

По СНіП II-4-79 якнайменша освітленість автоматизованого робочого місця повинна не менше 300Лк на висоті 1м від підлоги.

Освітленість з двох типів ламп, що рекомендується, - розжарювання і люмінесцентних (переважно останні). При роботі люмінесцентних ламп

неприпустимо гудіння, яке викликає у працюючих роздратованість, що приводить до зниження продуктивності праці фахівців, швидкої їх стомлюваності.

На показники трудової діяльності істотний вплив надає колір поверхні приміщення і меблів. Рекомендується стіни офарблювати в світлі тони - слонячої кістки, бежевий, ясно-голубий.

Чинники мікроклімату і освітлення робочих місць нормуються в централізованому порядку. Ці норми обов'язкові для дотримання на всіх підприємствах і організаціях.

Використовуємо світильник ОД-40 з лампами ЛВ-30, що мають наступні характеристики:

- потужність 300 Вт;
- напруга 220 В;
- світловий потік 2100Лм;
- довжина 908,8 мм;
- діаметр 27 мм

Висота приміщення $H_1 = 2,8$ м, світильники підвішені на висоті $H_2 = 2,6$ м, висота робочої поверхні над підлогою $H_3 = 0,8$ м.

Розрахункова висота: $H_p = H_2 - H_3$; $H_p = 2,6\text{м} - 0,8\text{м} = 1,8\text{м}$.

Розрахунок освітленості проводимо по методу коефіцієнта використання світлового потоку. Необхідне число світильників визначається по формулі:

$$N = \frac{E \times S \times Do \times Z}{n \times F \times m}, \text{ де}$$

N - число світильників, шт.;

E - нормована мінімальна освітленість, лк;

$E = 300$ лк;

S - площа кімнати, м²;

Do - коефіцієнт запасу, що враховує зниження освітленості в порівнянні із запроектованою;

Z - коефіцієнт нерівномірності освітлення для люмінесцентної лампи;

n - кількість ламп в світильнику;

F - світловий потік, випромінюваний одним світильником, лм;

m - коефіцієнт використання світлового потоку.

Для визначення коефіцієнта світлового потоку визначаємо індекс приміщення:

$$i = \frac{A \times B}{H \times (A + B)}, \text{ де}$$

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

H - розрахункова висота підвісу світильника, м.

$$i = 5 \times 3 / 1,8 \times (5 + 3) = 1,042.$$

Вибираємо коефіцієнт віддзеркалення потоку - 0,7; стіни - 0,5. Для отриманого індексу приміщення і вибраних коефіцієнтів віддзеркалення визначаємо коефіцієнт використання світлового потоку $m = 0,5$.

$$N = 300 \times 15 \times 1,1 \times 1,13 / 2100 \times 0,5 = 5.$$

Отже, для нормального освітлення приміщення буде потрібно 5 світильників.
Дана кількість відповідатиме нормативу.

ВИСНОВКИ

Метою даної роботи було надання економічно обґрунтованих пропозицій щодо конкретних умов фінансування для створення нового підприємства у сфері ресторанного бізнесу.

Проведений прогноз ресторану "Байрактар" дозволив виявити основні переваги та недоліки цього закладу та запропонувати нову модифіковану маркетингову політику з урахуванням можливостей компанії та зовнішніх загроз.

Результати показали, що основними цільовими групами споживачів ресторану є впливові люди міста, власники бізнесу та іноземні клієнти (переважно зрілі та заможні). Більшість відвідувачів ресторану є постійними клієнтами. Процес продажу продукції клієнтам відбувається напряму, без посередників. Постачальники ресторану є одними з найбільших в Україні, пропонуючи якісну та перевірену продукцію.

Виходячи з цих факторів, було запропоновано наступні заходи для зміни маркетингової політики ресторану: введення назв страв, регулярне доповнення та зміна нових страв у меню, розширення асортименту вегетаріанських страв, введення в меню графи "страва від шеф-кухаря", доповнення назви постачальника в меню та урізноманітнення декору. В якості додаткових послуг пропонується додати різноманітні заходи та організовані розваги для дітей.

Цінова політика дуже добре організована, тому єдиною зміною було б запровадження спеціальних знижок, наприклад, на дні народження.

Найбільш суттєві зміни стосуються політики просування. Пропонується розмістити вивіски ресторану в більш пішохідних зонах, орендувати вивіски та розміщувати інформаційну рекламу, запровадити телевізійну рекламу в період після реконструкції ресторану, а також додати можливість бронювання місць в ресторані на сайті.

Проектна частина містить детальні розрахунки витрат на налагодження виробництва, всіх складових витрат та план продажів. Валютою розрахунків було обрано долар США, щоб уникнути цінової волатильності. Цей вибір також обґрунтований тим, що в проекті буде використовуватися імпортне обладнання та імпортні товари. Бюджетна ефективність проекту була розрахована з використанням діючих податкових ставок. На основі даних про витрати та доходи підготовлено грошовий потік проекту. Розрахунок дисконтування враховує вартість грошей у часі. Отримані розрахунки були використані для оцінки ефективності проекту за вищезазначеними показниками. Також було проаналізовано можливі ризики під час реалізації. Високе значення показника ефективності та досить низька ймовірність ризику дозволяють говорити про інвестиційну привабливість даного підприємства. Вказано перспективні напрямки розвитку даного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бенъ Т. Методи визначення економічної ефективності інвестицій: порівняльний аналіз // Економіка України. - 2016. - №6. - с. 41-46.
2. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 496 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва і операцій: Підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 624 с.
4. Бізнес-планування фірми: Кучеренко В.Р., Коропів В.А., Маркітан О.С. Навч. посіб. - К.: Знання, 2016. - 423 с.
5. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. Пер. з англ.. К., 2008, 1000с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 338 с.
7. Вихрущ В.П. Бізнес-план - основа успіху.- Тернопіль: Лілея, 1996.-83 с.
8. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / ред. Башняніна Г.І., Іфтемічука В.С.). - К.: Магнолія плюс, 2004. - 688 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. - К., 2000. - 294 с.
10. Горіцька Н.Г. Бухгалтерський облік та фінансовий аналіз: Навч. посібник. - Київ. - 2004. - 288с.
11. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. - 2003. - №11. - С. 462.
12. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація
13. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч.посібник. - Львів: Новий Світ-2000, 2007. - 456 с.
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.

15. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: Підручник / За ред. Апопія В.В., Гончарука Я.А. - К.: НМЦ Укоопосвіта, 2002. - 450 с.
16. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Ніка-Центр, Ельга, 2004. - 216 с.
17. Майкл Е. Портер. Стратегія конкуренції (методика аналізу галузей і діяльності конкурентів): переклад з англ. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
18. Офіційний сайт Верховної ради України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
19. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://msp.ark.gov.ua>
20. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник для вузів. - К.: КНЕУ, 2013. – 608с.
21. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник 2012, с. 360.
22. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швидаченко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.посібник.- К:КНЕУ, 1999.-208с.
23. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. Видання четверте, перероб. і доп. - К.: ЦУЛ, КноРус, 2003. - 382 с.
24. Семенченко Ж.О. Приватне підприємство: запитання і відповіді. – 3-є вид., перероб. і доп. – Харків.: Фактор, 2011. – 92 с.
25. Сідун В.А., Пономарьов Ю.В. Економіка підприємства: Навч. Посібник – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. - 436с
26. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. - К.: Каравела, 2008. - 352 с.
27. Фінансовий менеджмент. Підр. Під ред. А.М. Поддєрьогіна. К., 2015, 536с.
28. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. – МАУП, 2002. – 128 с.