

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ



«Допустити до захисту»

Завідувачка кафедри

Жукова

к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО
(наукова ступінь, вчене звання, П.І).
«__10__» __06__ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «**бакалавр**»

на тему: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу».

Виконав: студент 4 курсу, групи 4411

Спеціальності 051– Економіка

ОП «Економіка підприємства»

Колбасовський М.Д.

Колбасовський М.Д.

Керівник к.е.н., доцент

О.Ю. Жукова.

О.Ю. Жукова.

Миколаїв – 2025 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА
МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Економіка підприємства

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Корнієнко О.П.

« 10 » 6 2025р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту Колбасовському Михайлу Дмитровичу

Тема роботи: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу»

Керівник роботи к.е.н., доцент Жукова О.Ю.

Затверджені наказом ректора № 106 від «11» 03. 2025 року

Термін подання роботи травень 2025 року

Вихідні дані по роботі: наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, Інтернет-ресурси, наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про ринок рестораних послуг, інформація про ринок устаткування в Україні.

Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Підприємництво як первинна ланка економіки
2. Дослідження ринку й обґрунтування бізнес-ідеї
3. Бізнес-план створення нового підприємства

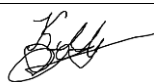
Перелік презентаційних матеріалів:

1. *Характеристика підприємства в ринковій економіці*
2. *Основні функції підприємства*
3. *Характеристика основних видів планування на підприємстві*
4. *Динаміка кількості закладів громадського харчування в Україні та Миколаївській області у 2020–2024 рр.*
5. *Загальний SWOT-аналіз для ресторану устриць у Миколаївській області*
6. *Розрахунок капітальних витрат на створення ресторану "Agora Oyster"*
7. *Виробничі потреби ресторану в продуктах на рік*
8. *Сума грошових потоків за рік в щомісячному розрахунку ресторану "Agora Oyster"*
9. *Розрахунок чистого приведенного доходу для ресторану "Agora Oyster"*
10. *SWOT-аналіз ризиків для ресторау "Agora Oyster"*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ном ер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи
1	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2024р. – 15.09.2024р.
2	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2024р. – 30.09.2024р.
3	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2024 р. – 31.10.2024 р.
4	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2024р. – 15.11.2024 р.
5	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2024 р. – 31.01.2025 р.
6	Розробка теоретичного розділу	01.02.2025р. – 29.02.2025 р.
7	Розробка аналітичного розділу	01.03.2025р. – 31.03.2025р.
8	Розробка проєктного розділу	01.04.2025р. – 30.04.2025р.
9	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2025 р. – 15.05.2025 р.
10	Редагування рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	16.05.2025 р. – 30.05.2025 р.
11	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2025 р. – 10.06.2025 р.
12	Подання рукопису кваліфікаційної роботи для перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	10.06.2025 р.
13	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.06.2025 р. – 10.06.2025 р.
14	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	12.06.2025 р.
15	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	13.06.2025 р. – 14.06.2025 р.
16	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	15.06.2025 р.
17	Захист роботи перед АК	16.06.2025 р.

Здобувачка



Колбасовський М.Д.

Керівник роботи



Жукова О.Ю.

АНОТАЦІЯ

Колбасовський М.Д. «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу» – бакалаврська робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2024.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації підприємницької діяльності у сфері громадського харчування. Проаналізовано тенденції розвитку ресторанного бізнесу та попит на спеціалізовані заклади. Обґрунтовано ідею відкриття ресторану устриць з урахуванням ринкової кон'юнктури. У практичній частині розроблено бізнес-план створення ресторану, який засвідчив економічну доцільність проекту.

Ключові слова: ресторан, устриці, бізнес-план, економічна ефективність, підприємство, планування

ANNOTATION

Kolbasovskyi M.D. "Development and Justification of a Business Plan for Establishing a New Enterprise in the Hotel and Restaurant Industry" – Bachelor's thesis for obtaining the degree of higher education "Bachelor". – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2024.

This bachelor's qualification thesis investigates the theoretical foundations of organizing entrepreneurial activity in the food service sector. It analyzes the trends in the development of the restaurant business and the demand for specialized establishments. The idea of opening an oyster restaurant is substantiated, taking into account current market conditions. In the practical part, a business plan for establishing the restaurant is developed, confirming the project's economic feasibility.

Keywords: restaurant, oysters, business plan, economic efficiency, enterprise, planning

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ	9
1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції	9
1.2. Роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ Й ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ	23
2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні.....	23
2.2. Обґрунтування бізнес-ідеї й організаційно-правової форми підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Резюме	35
3.2. Опис продукту	39
3.3. Маркетинговий план.....	45
3.4. Виробничий план	56
3.5. Організаційний план	59
3.6. Фінансовий план	64
3.7. Оцінка ризиків	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Ринкові відносини в сучасній економіці та високі темпи науково-технічного прогресу на етапі четвертої промислової революції створюють умови для появи нових товарів, формування нових потреб людства та швидкої заміни застарілої техніки на нову, більш продуктивну. Такі зміни призводять до необхідності оновлення асортименту продукції та послуг, що своєю чергою стимулює створення нових підприємств для заповнення нових ринкових ніш.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що зростання попиту на послуги харчування робить створення підприємства у сфері громадського харчування важливим та перспективним напрямком підприємницької діяльності. Створення такого підприємства дозволить не лише задовольнити зростаючі потреби населення, а й сприяти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Оптимальним підходом до виконання цього завдання є розробка бізнес-плану, який міститиме всі необхідні аспекти для ефективного функціонування підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є огляд теоретичних положень щодо діяльності підприємств в Україні, дослідження значення і ролі планування у забезпеченні їх ефективності, а також розробка бізнес-плану створення нового підприємства у галузі готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети у роботі вирішуються такі завдання:

визначити соціально-економічну природу підприємства та його основні функції;

— охарактеризувати роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності;

— провести аналіз ринку послуг харчування;

— обґрунтувати бізнес-ідею і вибрати організаційно-правову форму підприємства;

— розробити бізнес-план створення закладу харчування.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні процеси функціонування підприємства, а предметом — методичні механізми планування його діяльності.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували нормативно-правові акти з питань підприємницької діяльності, організації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, національні стандарти, а також фінансова та бухгалтерська звітність базового підприємства.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури в розмірі 30 джерел, 8 рисунків, 15 таблиць та одного додатка.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти економічної природи підприємства, види економічної діяльності в Україні, а також структуру та фактори, що впливають на її ефективність, логіку розробки та роль бізнес-плану.

У другому розділі проведено аналіз ринку послуг харчування, обґрунтовано бізнес-ідею створення підприємства та вибрано його організаційно-правову форму.

У третьому розділі розроблено бізнес-план створення підприємства у сфері ресторанно-готельного бізнесу, проведено оцінку економічної ефективності бізнес-плану та ризиків господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції

У сучасній ринковій економіці підприємство розглядається як основна структурна одиниця господарського механізму, що забезпечує функціонування економіки на мікрорівні та має безпосередній вплив на макроекономічні процеси. Його діяльність спрямована на задоволення суспільних потреб через виробництво товарів, надання послуг та виконання робіт із застосуванням матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Сутність підприємства полягає у здатності самостійно здійснювати господарську діяльність на власний ризик, планувати та організовувати виробничі й управлінські процеси, нести відповідальність за результати своєї діяльності перед державою, партнерами, працівниками та споживачами. Воно виступає самостійним суб'єктом права, наділеним майновими і немайновими правами, що діє відповідно до чинного законодавства та статуту. Основою правового статусу підприємства в Україні є Господарський кодекс України, який визначає загальні засади здійснення господарської діяльності та правовий режим майна суб'єктів господарювання [1]. Відповідно до Цивільного кодексу України, підприємство є юридичною особою, яка може набувати майнових і особистих немайнових прав, брати на себе обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді [2].

Таким чином, підприємство є важливим економічним агентом, що поєднує господарську ініціативу, юридичну самостійність та суспільну відповідальність. Характерні риси підприємства зведені в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика підприємства в ринковій економіці

Показник	Характеристика
Рівень функціонування	Мікрорівень (господарська одиниця) з впливом на макроекономічні показники

Основна мета	Задоволення суспільних потреб через виробництво товарів, послуг, виконання робіт
Види ресурсів	Матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні
Особливості діяльності	Самостійність, господарський ризик, планування та організація процесів, відповідальність
Юридичний статус	Юридична особа, суб'єкт права, що діє за чинним законодавством та власним статутом
Нормативно-правова база	Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України
Відповідальність	Перед державою, працівниками, споживачами, партнерами, судами

Соціально-економічна сутність підприємства полягає в гармонійному поєднанні двох взаємозалежних напрямів його діяльності. З одного боку, підприємство виконує економічні функції, що передбачають раціональне використання ресурсів, створення продукції чи послуг з доданою вартістю, формування прибутку та забезпечення стабільності власної фінансово-господарської діяльності.

З іншого боку, підприємство має важливу соціальну місію — створення робочих місць, підвищення добробуту працівників, впровадження соціальних програм, участь у розвитку регіональної інфраструктури та реалізація принципів сталого розвитку.

Таким чином, підприємства виступають не лише суб'єктами ринку, які задовольняють попит споживачів та отримують прибуток, а й активними учасниками суспільного розвитку, що створюють економічну основу для функціонування держави та добробуту населення. Вони сприяють економічному зростанню, забезпечують податкові надходження, інвестують у технології, сприяють екологічним ініціативам і реалізують проекти корпоративної соціальної відповідальності.

У цьому контексті підприємство виступає багатофункціональною соціально-економічною системою, діяльність якої перебуває на перетині інтересів держави, суспільства, працівників, власників, партнерів і клієнтів.



Рис. 1.1. Основні функції підприємства

Однією з важливих ознак підприємства є його економічна самостійність, що виявляється у свободі прийняття управлінських рішень, виборі партнерів, встановленні цін, визначенні стратегічних пріоритетів, формуванні власної організаційної структури та способів досягнення поставлених цілей. Така самостійність є важливою умовою ефективного функціонування підприємств у конкурентному середовищі, де кожен суб'єкт господарювання зобов'язаний самостійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, технологічного розвитку та соціальних очікувань. У процесі своєї діяльності підприємства генерують не лише фінансові результати, але й здійснюють значний вплив на соціально-економічне становище країни в цілому. Через систему податків і зборів вони наповнюють державний і місцеві бюджети, забезпечують фінансування соціальних програм, інфраструктурних проєктів, освіти, медицини та інших сфер суспільного життя. За даними Державної податкової служби України,

підприємства забезпечують понад 60 відсотків усіх бюджетних надходжень, що свідчить про їх вирішальну роль у фінансовій системі держави [3].

Крім того, підприємство є джерелом реалізації трудового потенціалу населення. Воно створює умови для праці, забезпечує доходи працівників, сприяє професійному розвитку, підвищенню кваліфікації, самореалізації особистості. Соціальна роль підприємства виявляється також у впровадженні стандартів безпечних умов праці, забезпеченні соціального захисту, дотриманні прав людини, боротьбі з дискримінацією та нерівністю. Багато сучасних підприємств реалізують принципи корпоративної соціальної відповідальності, беруть участь у добродійних ініціативах, сприяють розвитку місцевих громад, підтримують освітні, культурні та екологічні проекти. Соціально орієнтована діяльність підприємств не лише формує їх позитивний імідж, а й сприяє гармонізації відносин між бізнесом, владою і громадянським суспільством [4]. Особливої ваги такі аспекти набувають в умовах воєнного стану або економічної кризи, коли підприємства виконують функції стабілізаторів соціального життя, забезпечуючи критичні види продукції, підтримуючи працівників та громади.

Економічна сутність підприємства також охоплює процес управління ресурсами, який передбачає раціональне планування, облік, контроль, аналіз результатів, визначення ефективності діяльності. Одним із головних завдань є досягнення максимальної результативності з мінімальними витратами, що вимагає використання сучасних інструментів стратегічного управління, маркетингових досліджень, оптимізації логістики, автоматизації виробничих процесів тощо. Для ефективної організації виробничої діяльності підприємство має забезпечити належний рівень технічного оснащення, якість трудових ресурсів, доступ до ринків збуту, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Особливу роль у цьому процесі відіграють інвестиції, які спрямовуються на оновлення основних засобів, впровадження інновацій, розвиток нових напрямів діяльності, підвищення екологічної безпеки виробництва. Успішна інвестиційна політика дозволяє підприємству розширювати масштаби діяльності, підвищувати прибутковість,

укріплювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [5].

У контексті сталого розвитку особливої актуальності набуває екологічна складова функціонування підприємства, яка передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію шкідливих викидів, утилізацію відходів та екологічний моніторинг. Дотримання екологічних стандартів сприяє не лише збереженню довкілля, але й формуванню позитивного іміджу компанії, розширенню ринків збуту, залученню відповідальних споживачів і інвесторів. Уряди багатьох країн, включаючи Україну, стимулюють екологізацію виробництва через систему екологічного ліцензування, фінансових пільг, грантів та інвестиційних програм, спрямованих на зменшення негативного впливу промисловості на навколишнє середовище [6]. У зв'язку з цим підприємства мають інтегрувати принципи екологічної відповідальності у всі етапи виробничого процесу, від закупівлі сировини до реалізації готової продукції, враховуючи міжнародні стандарти управління якістю та екологією, зокрема ISO 14001 та EMAS.

У рамках стратегічного управління діяльністю підприємства важливе значення має формування місії та стратегічних цілей, які визначають загальний напрямок розвитку, пріоритети, цінності та поведінку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Місія підприємства відображає його призначення, філософію існування, основні принципи взаємодії з партнерами, споживачами, працівниками та суспільством. Вона виступає основою для розробки стратегічних документів, корпоративної культури та системи мотивації персоналу. Стратегічні цілі, в свою чергу, формуються на базі місії, ресурсних можливостей та аналізу зовнішнього середовища, охоплюють перспективи розширення ринків, модернізації виробництва, підвищення рентабельності, впровадження інновацій, зміцнення кадрового потенціалу та посилення соціальної відповідальності. Реалізація таких цілей передбачає комплекс заходів з удосконалення системи управління, оптимізації організаційної структури, запровадження систем контролю, аналізу ефективності рішень та системи стратегічного планування [7].

Життєздатність і результативність будь-якого підприємства безпосередньо залежать від його здатності ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем. Це середовище формується комплексом зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють споживачі, конкуренти, постачальники, інститути державної влади, інвестори та інші зацікавлені сторони — стейкхолдери.

Щоб зайняти стабільні позиції на ринку, підприємству необхідно систематично проводити маркетингові дослідження, вивчати тенденції попиту, споживчі переваги та конкурентне середовище. На основі цих даних розробляється ефективна товарна, цінова, комунікаційна та дистрибуційна політика. Особливого значення набувають заходи з брендингу, рекламної активності, а також організації високоякісного сервісного обслуговування, що формує лояльність клієнтів.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують інноваційні технології: цифрові маркетингові інструменти, аналітику великих даних, CRM-системи, платформи електронної комерції.

Це дає змогу оперативно відслідковувати зміни у споживчих очікуваннях, оптимізувати процеси продажу, удосконалювати продуктову лінійку та формувати персоналізовані пропозиції для різних цільових аудиторій.

Динамічний розвиток ринку, швидкий технологічний прогрес та поява нових конкурентів вимагають від підприємств не лише адаптивності, а й здатності оперативно створювати унікальні торгові пропозиції, підтримувати стійкі конкурентні переваги та будувати довгострокові партнерські відносини [8]. В таблиці 1.2. зазначимо основні компоненти взаємодії підприємства з ринковим середовищем.

Таблиця 1.2.

Основні компоненти взаємодії підприємства з ринковим середовищем

Категорія	Опис	Приклади
Споживачі	Основні користувачі продукції або послуг підприємства	Покупці, клієнти онлайн-магазинів, замовники послуг
Конкуренти	Інші суб'єкти ринку, що пропонують аналогічні товари чи послуги	Інші виробники одягу, локальні кав'ярні, ІТ-компанії

Постачальники	Організації або особи, що забезпечують підприємство сировиною, комплектуючими, товарами	Логістичні компанії, оптові склади, виробники обладнання
Державні органи	Інституції, що регулюють підприємницьку діяльність	Податкова служба, органи ліцензування
Інвестори	Фізичні чи юридичні особи, які вкладають кошти у розвиток підприємства	Банки, приватні фонди, бізнес-ангели
Маркетингові інструменти	Засоби для просування товарів, вивчення ринку та комунікації з клієнтами	SEO, контекстна реклама, соціальні мережі
Цифрові технології	Інноваційні рішення для автоматизації бізнес-процесів та аналітики	Big Data, CRM, e-commerce платформи
Унікальні торгові пропозиції (УТП)	Пропозиції, що вигідно вирізняють підприємство серед конкурентів	Безкоштовна доставка, гарантія повернення коштів

Особливу роль у досягненні поставлених цілей відіграє персонал підприємства, який є джерелом інновацій, рушієм змін, носієм корпоративної культури та ключовим ресурсом у забезпеченні ефективності діяльності. Управління персоналом передбачає не лише найм і оплату праці, а й формування мотиваційної політики, розвиток системи навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерства та командної роботи. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами акцентують увагу на важливості емоційного інтелекту, внутрішньої комунікації, організаційної культури, інклюзії, балансу між роботою та особистим життям. Згідно з дослідженнями Міжнародної організації праці, підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищі показники продуктивності, рентабельності та інноваційної активності [9]. У зв'язку з цим управління людським капіталом стає пріоритетом для підприємств, які прагнуть стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Не менш важливим елементом соціально-економічної природи підприємства є його здатність до інноваційного розвитку, що базується на генерації нових ідей, трансформації знань у практичні продукти, процеси та бізнес-моделі.

Інновації виступають головним джерелом довгострокової конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи зменшувати витрати, підвищувати якість, скорочувати час виробництва, виходити на нові ринки. Українські підприємства все активніше впроваджують технології штучного інтелекту, автоматизації виробництва, цифрової трансформації управлінських процесів, що сприяє зростанню продуктивності та зниженню ризиків [10]. Успішне управління інноваціями потребує наявності гнучкої організаційної структури, інвестицій у науково-дослідні роботи, партнерства з науковими установами, участі у стартап-екосистемах та відкритості до зовнішніх ідей.

Таким чином, підприємство у сучасній економіці виступає не лише виробничо-господарським осередком, але й комплексною соціально-економічною системою, що формує умови для сталого розвитку, задоволення суспільних потреб, підвищення якості життя та збереження навколишнього середовища. Його ефективне функціонування залежить від узгодженості економічних, соціальних, інноваційних, екологічних та управлінських аспектів, які мають бути системно інтегровані у стратегію розвитку організації.

1.2. Роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

Планування в підприємницькій діяльності виконує роль концептуального базису, що визначає напрям розвитку підприємства, узгоджує його цілі з реальними можливостями та чинниками зовнішнього середовища і формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень. У ринковій економіці, що функціонує в умовах динамічних змін, наявність чіткого, системного плану є запорукою виживання й подальшого зростання підприємства. Планування забезпечує суб'єкту господарювання змогу не лише формувати стратегічні пріоритети, а й адаптуватися до нових викликів, таких як інфляція, дефіцит ресурсів, війна чи

політична нестабільність, що особливо актуально в умовах сучасної України [11, с. 22].

Формуючи основу управління, планування дає можливість своєчасно виявляти потенційні ризики, вивчати тенденції галузевого розвитку, проєктувати оптимальне використання ресурсів і раціонально розподіляти відповідальність між структурними підрозділами. Таким чином, планування не лише структурує внутрішню діяльність, але й сприяє формуванню адаптивної поведінки підприємства в конкурентному середовищі [12, с. 37]. Важливим аспектом є те, що планування охоплює як стратегічну перспективу, так і оперативну щоденну діяльність, дозволяючи уникнути хаотичності в управлінських рішеннях та зменшити вплив суб'єктивного чинника від так характеристика основних видів планування на підприємстві коротко описано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Характеристика основних видів планування на підприємстві

Ознака	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Період планування	Довгостроковий (3–5 років і більше)	Середньостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (до 1 року, місяць, день)
Рівень деталізації	Низький	Середній	Високий
Основна мета	Визначення місії, візії, глобальних цілей	Розподіл ресурсів, реалізація стратегії	Забезпечення щоденної діяльності
Суб'єкти планування	Вищий менеджмент	Керівники середньої ланки	Оперативні менеджери
Гнучкість	Відносно низька	Середня	Висока
Оцінка ризиків	Стратегічні загрози та можливості	Технічні, кадрові, фінансові ризики	Щоденні ризики, затримки, збої
Інструменти	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування	Бюджетування, план-графіки, KPI	Оперативні графіки, контрольні листи
Приклад рішень	Вихід на новий ринок, інвестиції у розвиток	Формування бюджету підрозділу	Складання змінного графіка роботи

З огляду на це планування набуває комплексного характеру, охоплюючи всі функціональні сфери підприємства. До основних рівнів планування відносять стратегічний, тактичний і оперативний. Стратегічне планування орієнтоване на довгостроковий горизонт і передбачає формування місії, бачення, загальних цілей та ключових напрямів розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється глибинний аналіз ринку, ідентифікуються фактори зовнішнього середовища та визначаються можливі конкурентні переваги. Такий підхід дозволяє підприємству сформулювати довгострокову стратегію дій в умовах невизначеності [13, с. 18].

На відміну від стратегічного, тактичне планування охоплює середньостроковий період і ґрунтується на деталізації поставлених цілей. Його суть полягає в перетворенні стратегічних орієнтирів у конкретні заходи, які реалізуються на рівні структурних підрозділів підприємства. Зазвичай на цьому рівні формуються виробничі програми, маркетингові кампанії, плани з постачання чи розширення ринку збуту. Тактичне планування виступає сполучною ланкою між загальною стратегією підприємства та поточними діями [14, с. 41].

Оперативне планування забезпечує реалізацію тактичних завдань у короткостроковому періоді. Воно фокусується на розподілі конкретних завдань, визначенні термінів виконання, персональній відповідальності та моніторингу виконання планів. Саме на цьому етапі визначаються обсяги виробництва, графіки постачань, зміст маркетингових заходів у найближчому часовому проміжку. Такий рівень планування особливо важливий у ситуаціях, коли підприємство функціонує в умовах постійної невизначеності, адже дозволяє гнучко реагувати на зміни середовища [15, с. 57].

Враховуючи багаторівневу структуру планування, можна зробити висновок, що ефективне управління вимагає тісної інтеграції всіх його рівнів. У разі відсутності логічного зв'язку між стратегічним баченням і оперативною реалізацією підприємство ризикує втратити ефективність, допустити розбалансування системи управління та зіштовхнутися з перевитратами ресурсів. Саме тому в сучасних умовах необхідно забезпечити єдність планових рішень, що

досягається шляхом узгодження планів на всіх рівнях та формуванням загальної системи контролю за їх виконанням.

Таким чином наступним важливим аспектом є структура самого процесу планування. Загалом процес планування на підприємстві включає кілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є діагностика внутрішнього стану підприємства та аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Застосування таких методів, як PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера або SWOT-аналіз (рис. 1.2), дозволяє отримати об'єктивну картину середовища, в якому функціонує підприємство [16, с. 105]. На основі отриманих результатів визначаються стратегічні та операційні цілі, що формують базу для подальших рішень.



Рис 1.2. Загальний SWOT-аналіз для підприємств

Після формулювання цілей підприємство переходить до розробки конкретних планових документів, які містять деталізацію заходів, ресурсне забезпечення, строки реалізації, виконавців та очікувані результати. На цьому етапі часто формуються бюджети, інвестиційні програми, маркетингові плани тощо. З огляду на важливість обґрунтованого прогнозування, активно використовуються методи екстраполяції, кореляційно-регресійного аналізу, сценарного моделювання тощо [17, с. 88].

Таким чином, планування в умовах підприємницької діяльності виступає складною системою, яка передбачає як стратегічну аналітику, так і тактичну гнучкість, а також здатність до оперативного реагування. Ефективна реалізація всіх етапів планування є основою не лише для стабільності підприємства, але й для його зростання в умовах високої конкуренції та невизначеності.

У процесі реалізації планових рішень вагому роль відіграють сучасні інструменти управління, що забезпечують точність, ефективність та своєчасність планування. Серед них особливе місце посідають інформаційні системи управління ресурсами підприємства — ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Вони дозволяють інтегрувати всі функціональні підсистеми підприємства в єдину цифрову платформу, що охоплює бухгалтерський облік, логістику, фінанси, виробництво, персонал і планування [18, с. 63]. Такі системи, як SAP, Oracle NetSuite або українські аналоги типу BAS ERP, сприяють автоматизації планових процесів, підвищують прозорість управління й дозволяють оперативно вносити коригування в плани за результатами аналізу.

Окрім ERP-рішень, важливими інструментами планування є системи бюджетування, що передбачають складання, узгодження й контроль виконання фінансових планів. Завдяки бюджетуванню підприємство може встановлювати граничні обсяги витрат, контролювати рентабельність окремих напрямів діяльності й забезпечувати фінансову дисципліну. До того ж, бюджетування часто використовується як інструмент мотивації, адже дозволяє прив'язати винагороди до досягнення конкретних фінансових показників [19, с. 90]. На практиці формування бюджету підприємства базується як на історичних даних, так і на прогнозах, що зумовлює потребу у високій точності аналітики.

Варто зазначити, що процес планування неможливо уявити без систематичного прогнозування. Методи прогнозування включають використання трендових моделей, сценарного аналізу, експертних оцінок, нейромережевих підходів тощо. В умовах підвищеної невизначеності, особливо під час військових конфліктів або економічної турбулентності, саме сценарне планування дозволяє передбачити кілька варіантів розвитку подій і розробити гнучкі стратегії

реагування [20, с. 117]. Такий підхід мінімізує ризики й підвищує здатність підприємства до виживання.

Однак, незважаючи на наявність широкого спектра методів і інструментів, вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем у сфері планування. По-перше, недостатній рівень цифрової трансформації, зокрема в малих і середніх підприємствах, обмежує доступ до аналітичних платформ і систем автоматизації. По-друге, значна частка підприємств і досі використовує застарілі підходи до планування, базуючись на інтуїції або формальних, шаблонних процедурах. По-третє, нестача кваліфікованих кадрів у сфері бізнес-аналітики та управління проектами також ускладнює впровадження сучасних практик [21, с. 24].

Крім того, українські підприємства функціонують в умовах високої нестабільності, що ускладнює довгострокове планування. Зміна нормативної бази, валютні коливання, бойові дії, руйнування логістичних ланцюгів — все це формує потребу у надзвичайно гнучких та адаптивних системах планування. Таким чином, на перший план виходить потреба в постійному оновленні інформації, оперативному реагуванні на нові загрози та формуванні альтернативних сценаріїв розвитку [22, с. 38].

У цьому контексті особливої значущості набуває роль інформаційних технологій. Застосування бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту (AI), машинного навчання, хмарних сервісів дозволяє підприємствам не лише отримувати дані в реальному часі, але й автоматизувати побудову прогнозів, виявляти приховані закономірності в поведінці клієнтів або зміну ринкових трендів. Наприклад, за допомогою Power BI або Tableau можна створювати інтерактивні дашборди для відстеження ключових показників, що значно підвищує оперативність управлінських рішень [23, с. 77]. Такі підходи також дозволяють проводити A/B тестування стратегій, моделювати різні варіанти розвитку та вивчати їх наслідки в безпечному цифровому середовищі.

Таким чином, ефективне планування потребує не лише методичного підходу та логічної структури, а й високого рівня цифрової грамотності управлінського персоналу, наявності інструментів обробки даних, а також

здатності підприємства до швидкої адаптації. Усе це створює умови для підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат, мінімізації ризиків і забезпечення сталого розвитку.

З урахуванням вищенаведеного можна зробити висновок, що планування виступає не лише технічною процедурою, а стратегічним механізмом координації всіх елементів підприємницької діяльності. Його системне застосування сприяє гармонізації внутрішніх процесів, своєчасному реагуванню на зовнішні виклики та формуванню довгострокової цінності для підприємства і суспільства загалом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ Й ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні

Ринок ресторанних послуг в Україні за останні роки зазнав суттєвих трансформацій, що були зумовлені як глобальними, так і внутрішніми факторами. Особливо відчутними ці зміни стали після початку пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році. Зокрема, в умовах нестабільної економічної ситуації, зміни платоспроможності населення, постійної загрози безпеці й логістичних обмежень, ресторанна галузь опинилася в ситуації вимушеної адаптації до нових реалій функціонування. Протягом 2020 року, згідно з аналітичними звітами компанії Pro-Consulting, обсяги ринку громадського харчування знизилися на понад 30% порівняно з 2019 роком, що стало найглибшим спадом за останні десятиліття [24]. Причинами цього стали запровадження жорстких карантинних обмежень, зниження мобільності споживачів та необхідність термінового переходу до форматів доставки або роботи «на виніс».

Попри серйозні виклики, вже у 2021 році спостерігалася певна стабілізація ситуації. Завдяки частковому скасуванню обмежень, вакцинації населення та зростанню попиту на соціальні взаємодії, споживчий попит почав поступово відновлюватися. Згідно з даними Української ресторанної асоціації, обороти підприємств громадського харчування зросли приблизно на 18% порівняно з попереднім роком [25]. Цей період ознаменувався активним розвитком нових форматів обслуговування, зокрема dark kitchen, мобільних кухонь та фудкортів, а також зростанням популярності здорового харчування та використання локальних продуктів. У зв'язку з цим ресторани активно впроваджували цифрові технології: онлайн-замовлення, електронні меню, безконтактну оплату, що стало новим стандартом обслуговування.

Однак із початком повномасштабної війни у лютому 2022 року ситуація на ринку зазнала чергового глибокого потрясіння. За інформацією аналітичного

порталу Poster POS, понад 7000 закладів громадського харчування припинили свою діяльність, з яких щонайменше 3000 були ресторанами та кафе [26]. Найбільших втрат зазнали регіони, розташовані поблизу зони бойових дій, зокрема Харківська, Миколаївська, Запорізька та Донецька області. У цих регіонах обсяг ринку впав більш ніж на половину, що спричинило масову втрату робочих місць та зменшення доступності ресторанного обслуговування для населення.

Попри складнощі, 2023 рік продемонстрував тенденції до поступового відновлення галузі. За оцінками дослідницької компанії GRC, упродовж цього періоду було відкрито близько 2000 нових закладів, зосереджених переважно у західних та центральних областях України, що мають вищий рівень безпеки та платоспроможності споживачів [27]. Варто зазначити, що в умовах кризи ринок почав змінюватися структурно: зростає попит на вузькоспеціалізовані заклади з унікальними гастрономічними концепціями, орієнтованими на емоційний та культурний досвід клієнта, а не лише на харчову функцію.

Ситуація в Миколаївській області є показовою з огляду на її географічне розташування та близькість до зони бойових дій, що зумовлює специфіку розвитку ресторанного бізнесу в регіоні. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році в Миколаївській області спостерігалось одне з найбільших скорочень кількості функціонуючих закладів громадського харчування серед усіх регіонів країни, що пояснюється інфраструктурними руйнуваннями, евакуацією населення та значним падінням попиту [28]. Водночас, у 2023–2024 роках у місті Миколаєві та деяких прилеглих громадах відзначається поява нових ініціатив щодо відкриття ресторанів, кав'ярень і кафе, що свідчить про поступове відновлення комерційної активності навіть в умовах нестабільності.

Особливий інтерес становить вузький сегмент ресторанного бізнесу — заклади, що спеціалізуються на приготуванні та подачі устриць та інших морепродуктів. В Україні найбільш розвиненим у цьому напрямку є Південь, насамперед Одеська область, де діє кілька устрицевих ферм, що забезпечують ресторани свіжими моллюсками. Однак, за наявності налагоджених каналів

постачання та зростаючого інтересу до гастрономічної культури, ця ніша може стати перспективною навіть для Миколаївщини.

Глобальні тренди здорового харчування, акцент на екзотичних і натуральних продуктах, а також поширення культури гастрономічного туризму створюють сприятливе підґрунтя для розвитку спеціалізованих закладів, у тому числі в прифронтових регіонах. Згідно з результатами маркетингових досліджень компанії UAGR, у 2023 році понад 42% українських споживачів висловили зацікавленість у відвідуванні закладів, що пропонують морепродукти преміум-сегменту, навіть попри їх відносно високу ціну [29]. Отже, за умови правильного позиціонування та ефективної маркетингової стратегії, устрицевий ресторан у Миколаївській області може знайти свою аудиторію, особливо серед відновлюваного середнього класу та гостей з інших регіонів.

Таким чином, аналіз ринку ресторанних послуг у Миколаївській області свідчить про наявність потенціалу для запуску та розвитку спеціалізованих закладів, зокрема у сфері морепродуктів. Цей висновок базується як на загальнонаціональних тенденціях до відновлення галузі, так і на локальних особливостях споживчого попиту. Для кращого розуміння ринкової ситуації доречно представити таблицю 2.4., що ілюструє динаміку зміни кількості закладів громадського харчування в Україні та в Миколаївській області протягом 2020–2024 років.

Таблиця 2.4.

Динаміка кількості закладів громадського харчування в Україні та Миколаївській області у 2020–2024 рр.

Рік	Україна (тис. од.)	Миколаївська обл. (од.)	Примітка
2020	25,6	890	Пандемія COVID-19, масове закриття закладів
2021	27,1	945	Часткове відновлення після локдаунів
2022	19,3	510	Початок повномасштабної війни
2023	21,8	590	Поява нових закладів у безпечніших регіонах
2024	23,9	640	Подальше відновлення та адаптація бізнесу

Станом на 2024 рік, у Миколаєві функціонує обмежена кількість ресторанів, що пропонують морепродукти, і ще менше — ті, що мають у своєму меню устриці як постійну позицію. Проведений моніторинг через сервіс Google Maps та платформи агрегаторів доставки (Bolt Food, Glovo) засвідчив, що лише кілька ресторанів періодично вказують устриці серед наявних страв, і здебільшого це сезонна або імпортна пропозиція [30]. Відсутність сталої присутності такої продукції у меню конкурентів свідчить про низький рівень конкуренції в обраній ніші, що відкриває додаткові можливості для нових учасників ринку.

Таким чином, сукупність чинників — низька конкуренція у сегменті, наявність цільової аудиторії, зростання попиту на морепродукти, а також можливість налагодити стійке постачання — створюють сприятливі умови для відкриття спеціалізованого ресторану устриць у Миколаєві. Водночас, важливо враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, безпековою ситуацією та обмеженням логістичних маршрутів.

2.2. Обґрунтування бізнес-ідеї й організаційно-правової форми підприємства

Зростання популярності морепродуктів робить відкриття спеціалізованого ресторану устриць перспективною бізнес-ідеєю. Тренд на здорове харчування стимулює попит на якісні, натуральні продукти з високою харчовою цінністю. Устриці містять багато білка, корисних жирів Омега-3 та мікроелементів, що робить їх привабливим вибором для людей, які стежать за своїм здоров'ям.

Попри значний попит, ринок ресторанів морепродуктів в Україні залишається недостатньо розвиненим, і спеціалізованих закладів, орієнтованих саме на устриці, майже немає. У більшості ресторанів морепродукти представлені лише як частина меню, тоді як вузька спеціалізація дозволяє створити унікальний бренд, що запам'ятається відвідувачам. Такий формат може зацікавити не лише місцевих жителів, а й туристів, адже гастрономічний туризм набуває все більшої популярності. У містах з розвиненим туристичним потоком, як-от Одеса, Київ чи

Львів, тематичні ресторани можуть стати важливими точками на гастрономічній карті.

Додатковою перевагою є доступність якісної сировини. Південні регіони України мають можливість постачати імпорتنі морепродукти, що дозволяє формувати конкурентоспроможне меню. Співпраця з локальними рибними фермами та постачальниками сприятиме стабільності поставок та контролю якості продукції.

Формат закладу може бути гнучким: від класичного ресторану до фудтрака або доставки. В умовах економічної нестабільності мобільні рішення можуть стати ефективною альтернативою традиційним ресторанам, знижуючи витрати на оренду та персонал.

Таким чином, унікальність концепції, високий попит на морепродукти, тренди на гастротуризм і здорове харчування роблять відкриття ресторану устриць актуальним та перспективним бізнес-напрямком.

Попит на ресторан устриць в Україні зумовлений кількома ключовими факторами. Передусім, споживчі вподобання останніх років свідчать про зростання інтересу до морепродуктів. Українці все більше обирають корисну та якісну їжу, а устриці, як джерело білка та Омега-3, ідеально відповідають цьому запиту. Особливо це стосується мешканців великих міст і туристичних центрів, де люди відкриті до нових гастрономічних вражень.

Ще одним важливим фактором є гастрономічний туризм. Відвідувачі південних регіонів, таких як Одеса та Миколаїв, часто шукають автентичні морепродукти, але більшість ресторанів пропонують лише загальне меню з незначним вибором страв з устриць. Вузькоспеціалізований заклад, де устриці є головним продуктом, може зайняти нішу та стати популярним місцем як серед місцевих жителів, так і серед туристів.

Конкуренція в сегменті ресторанів морепродуктів поки що не є високою. Переважна більшість закладів пропонують страви з устрицями як частину загального меню, тоді як формат, що повністю зосереджується на цьому продукті, може стати справжньою родзинкою ринку. Крім того, ресторани з відкритою

кухнею або подачею у форматі seafood bar, де клієнти самі обирають спосіб приготування устриць, користуються популярністю у світі та можуть бути успішно адаптовані в Україні.

Щодо цінового сегмента, устриці можна позиціонувати як продукт середнього та преміум-класу. Враховуючи можливість гнучкого формату подачі (від вишуканих страв до street food), ресторан може охопити широку аудиторію, зокрема молодь, офісних працівників, сімейні пари та гурманів.

Загалом, попит на ресторан устриць формується завдяки зростаючій популярності морепродуктів, низькій конкуренції у вузькоспеціалізованих закладах, а також інтересу до гастрономічного туризму. Правильне позиціонування та якісний продукт можуть зробити такий ресторан успішним і затребуваним.

Цільова аудиторія ресторану устриць доволі широка, оскільки морепродукти популярні серед різних категорій споживачів. Основними сегментами потенційних клієнтів можна вважати наступні групи:

Молодь та гастрономічні ентузіасти Сучасна молодь активно цікавиться гастрономічними новинками та відвідує заклади з унікальним меню. Устриці у різних варіаціях можуть зацікавити цю категорію споживачів, особливо якщо ресторан матиме стильний інтер'єр, сучасну подачу та активну присутність у соцмережах. Туристи та гості міста Південні регіони України, такі як Одеса, Миколаїв, Херсон, є туристичними центрами, особливо в літній період. Відвідувачі шукають автентичні страви, пов'язані з морською тематикою. Ресторан, що спеціалізується на устрицях, може стати гастрономічною візитівкою регіону. Сімейні пари та компанії друзів Ресторани морепродуктів часто відвідують сім'ї, які хочуть скуштувати якісні та корисні страви. Формат seafood bar або страви на спільне замовлення, де компанія може скуштувати кілька варіантів устриць у різних соусах, буде привабливим для цього сегмента. Офісні працівники та бізнес-аудиторія У великих містах попит на ресторани, що пропонують якісні та швидкі обіди, є досить високим. Якщо ресторан запровадить формат бізнес-ланчів або доставки устриць у коробках (oyster boxes), він зможе привабити офісних працівників, які цінують швидкість обслуговування та якість їжі. Любителі

здорового харчування Устриці є низькокалорійним продуктом, багатим на білок, що робить їх привабливими для людей, які слідкують за своїм харчуванням. Включення в меню страв із мінімальною термічною обробкою, салатів та легких закусок дозволить залучити прихильників здорового способу життя. Поціновувачі морепродуктів і гурмани Ця аудиторія готова платити більше за якість, унікальні поєднання смаків та авторські рецепти. Використання спеціальних соусів, незвичних спецій і подачі допоможе привабити справжніх поціновувачів морепродуктів.

Таким чином, ресторан устриць може охопити різні категорії споживачів, поєднуючи гастрономічний туризм, здорове харчування та культурну традицію спільного споживання морепродуктів. Гнучкість формату дозволяє адаптувати концепцію для різних аудиторій і створити унікальний заклад із широкою клієнтською базою.

Щоб ресторан устриць успішно конкурував на ринку, він повинен мати унікальні переваги, які виділятимуть його серед інших закладів. Основні конкурентні переваги можуть включати.

Співпрацю з аквафермою Merman`s найбільшою фермою Європи Єдиний в Україні промисловий розплідник морських безхребетних. Для розташування нашої ферми було обрано місцевість Тилігульського лиману. Вода в лимані за біохімічним складом майже ідентична морській воді. Аналіз води на відповідність санітарно-епідеміологічним та фізіологічним вимогам відбувається кожні 10 хвилин Вирощування устриць Mermans не відбувається у відкритій воді. Натомість ми створили замкнутий цикл повного очищення води з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Спочатку басейни розплідників заповнюються природною водою, але після цього ферма працює в відновленій зворотній воді, яка проходить механічне та біологічне очищення без застосування хімпрепаратів. Сонячна електростанція, розташована на даху ферми дозволяє забезпечувати необхідною електроенергією виробництво з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Це найбільший стаціонарний QR-код у світі! Головні переваги **устриць** Mermans: · Вирощування без застосування будь-яких антибіотичних,

гормональних чи інших ветеринарних препаратів · На відміну від устриці дикого вилову, у наших устрицях відсутні паразити та патогени, а також вони чисті від мікропластику · Устриця присипляється за спеціальною технологією, щоб зайві гормони не псували її смак У майбутньому акваферма стане ключовим центром розвитку морської аквакультури в Україні. Її запуск на повну потужність планується до кінця наступного року і складе 500 тонн продукції на рік. Потужність інкубаторію 100 мільйонів личинок в рік. Компанія створила вертикально-орієнтоване виробництво, яке повністю задовольняє свої потреби у сировині. Проєкт включає власний комбікормовий завод, всі процеси переробки, а також має власне маточне стадо і інкубатор мальків устриць. Компанія також продає надлишки посадкових матеріалів для корму ракоподібних, комбікорми і проміжні продукти переробки іншим компаніям, які займаються розвитком аквакультури в Україні. Досягнення зафіксували та засвідчили сертифікатом Національних рекордів України у категорії «Найбільший об'єкт» в номінації «Найбільша акваферма з вирощування устриці». Серед переваг виробництва — замкнутий цикл повного очищення води з мінімальним впливом на довкілля без використання антибіотиків та інших ветеринарних препаратів.

Унікальна спеціалізація Більшість ресторанів пропонують морепродукти лише як частину меню, тоді як спеціалізований заклад, де устриці є основним продуктом, створює чіткий бренд та приваблює справжніх любителів морепродуктів. Якість і свіжість усах, у мушлі чи без неї) та використання нестандартних соусів та спецій дозволить відрізнитися від конкурентів. Інтерактивний формат подачі Концепція open kitchen або seafood bar, де відвідувачі можуть самі обирати спосіб приготування устриць, різноманітні сети для компаній або подача у мушлях (як у популярних закладах Oyster Bar у США) зробить ресторан цікавим і незабутнім. Гнучка концепція обслуговування Поєднання ресторанного формату з можливістю доставки устриць у коробках (oyster boxes), takeaway та навіть фудтраку дозволить залучити більше клієнтів і забезпечити стабільний потік замовлень. Стильний дизайн та атмосфера Оригінальний інтер'єр у морському стилі, акцент на деталях (автентичний декор, подача в спеціальному

посуді), приємна музика та атмосфера гастрономічної подорожі зроблять ресторан унікальним місцем для відпочинку. Доступне цінове позиціонування Якщо ресторан запропонує кілька сегментів цін (від демократичних варіантів до преміум-страв), він зможе охопити широку аудиторію – від молоді до бізнес-клієнтів. Активне просування та брендова айдентика Ефективне використання соцмереж, запуск унікальних акцій («устричні вечори», тематичні фестивалі, знижки для компаній) та співпраця з блогерами і гастрономічними інфлюенсерами дозволить створити впізнаваний бренд. Високий рівень сервісу Доброзичливий персонал, швидкість обслуговування та персоналізований підхід до клієнтів (наприклад, рекомендації страв на основі уподобань гостя) створять лояльну аудиторію та сприятимуть повторним візитам. Екологічна відповідальність Використання екологічної упаковки для доставки, підтримка програм сталого вилову морепродуктів або соціальні ініціативи (наприклад, співпраця з місцевими рибалками) може підвищити довіру клієнтів, які дбають про довкілля.

Ресторанний бізнес вирізняється високою чутливістю до економічних коливань, адже споживчі витрати на харчування поза домом одними з перших скорочуються при фінансовій нестабільності. Конкуренція в галузі є надзвичайно інтенсивною, що вимагає постійного оновлення та боротьби за клієнта тож розглянемо SWOT-аналіз (табл. 2.5.). Зростання цін на продукти харчування та енергоносії суттєво впливає на собівартість страв і рентабельність закладів. Забезпечення стабільного постачання якісної сировини може бути складним, особливо для продуктів, що швидко псуються або залежать від сезонності. Ризики, пов'язані з управлінням персоналом, включаючи плинність кадрів та необхідність підтримання високого рівня кваліфікації, є постійним викликом. Зміни в законодавстві щодо санітарних норм, ліцензування та оподаткування можуть створювати додаткові адміністративні та фінансові навантаження. Непередбачувані обставини, такі як пандемії або природні катаклізми, здатні паралізувати роботу галузі. Репутаційні ризики, пов'язані з якістю їжі, обслуговуванням або санітарним станом, можуть миттєво підірвати довіру споживачів. Технологічні зміни, зокрема розвиток сервісів доставки та онлайн-

бронювання, вимагають адаптації бізнес-моделей. Нарешті, тренди здорового харчування та зміни в дієтичних вподобаннях споживачів потребують постійного перегляду меню та концепцій закладів.

Таблиця 2.5.

Загальний SWOT-аналіз для ресторану устриць у Миколаївській області

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Вигідне розташування на березі Тилігульського лиману Унікальний гастрономічний досвід – страви зі свіжої устриці з акваферми «Merman`s», локальні фрукти й овочі, сири, вина Команда співробітників, які прагнуть надавати відмінне обслуговування клієнтам та розвивати бізнес	Невеликий спектр страв в меню, що може дещо зменшити кількість повторних візитів клієнтів, які шукають різноманіття. З метою вирішення цієї проблеми, плануємо ввести сезонні пропозиції та спеціальні страви або диверсифікувати меню з урахуванням вподобань відвідувачів Необхідність пошуку та вибору місцевих постачальників сиру, вина, овочів та фруктів зумовлює складність прогнозування та можливі перебої постачання. Тож плануємо розглянути варіанти стійкого постачання продуктів через налагодження комунікації	Зростаюча тенденція до вживання страв з морепродуктів, що надає нам можливість скористатися цим попитом і залучити більше клієнтів. Розширення меню в результаті аналізу вподобань клієнтів та партнерства з місцевими виробниками аквакультури (Устриці Скіфії, Равликовий Рай)	Сезонні коливання туристичного трафіку. Щоб протидіяти цьому, плануємо розробити та впровадити цільові маркетингові кампанії під час пікових та міжсезонних періодів для залучення місцевих клієнтів. Конкуренція з іншими локаціями морепродуктів у цій місцевості може становити загрозу. Щоб виділитися, плануємо зосередитися на нашому унікальному розташуванні та досвіді обслуговування, а також на беспрецедентній свіжості устриці з акваферми «Merman`s»

Для ресторану устриць найбільш оптимальним вибором, з огляду на потенційні масштаби діяльності та рівень відповідальності, є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Організаційно-правова форма ТОВ передбачає, що учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу. Це забезпечує певний рівень захисту особистого майна

власників у разі виникнення фінансових труднощів або боргів підприємства. Крім того, ТОВ є досить гнучкою формою управління, що дозволяє залучати кількох засновників та розподіляти між ними повноваження.

Щодо системи оподаткування, для ТОВ, що займається ресторанним бізнесом, доцільно обрати загальну систему оподаткування. Хоча спрощена система оподаткування може бути привабливою на початковому етапі через нижчі ставки єдиного податку та спрощений облік, загальна система має свої переваги, особливо для підприємств з потенційно великими обсягами доходів та витрат.

Перебуваючи на загальній системі оподаткування, ТОВ сплачуватиме податок на прибуток за встановленою чинним законодавством ставкою (наразі 18%). Об'єктом оподаткування є фінансовий результат діяльності підприємства, тобто різниця між доходами та витратами, зменшена на суму податкових різниць. Це дозволяє враховувати всі обґрунтовані витрати, пов'язані з веденням бізнесу, такі як собівартість придбаних продуктів (устриць та інших інгредієнтів), витрати на оренду приміщення, оплату праці персоналу, комунальні платежі, маркетингові витрати тощо, що може призвести до зменшення бази оподаткування та, відповідно, суми податку на прибуток.

Крім податку на прибуток, ТОВ на загальній системі оподаткування буде зареєстроване як платник податку на додану вартість (ПДВ), якщо обсяг оподатковуваних операцій протягом останніх 12 календарних місяців перевищить встановлений законодавством поріг (наразі 1 мільйон гривень). Реєстрація платником ПДВ передбачає нарахування та сплату ПДВ за ставкою 20% на вартість реалізованих товарів та послуг (у нашому випадку – страви та напої в ресторані), а також право на податковий кредит за придбані товари та послуги, використані у господарській діяльності. Хоча адміністрування ПДВ є більш складним, ніж єдиного податку, для ресторану, який планує працювати з постачальниками, що також є платниками ПДВ, та здійснювати значні обсяги закупівель, реєстрація платником ПДВ може бути вигідною з точки зору оптимізації податкових зобов'язань.

Також ТОВ як роботодавець буде зобов'язане нараховувати та сплачувати до бюджету податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовий збір із заробітної плати своїх працівників, а також сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Вибір загальної системи оподаткування для ТОВ дозволить вести більш прозорий та обґрунтований бухгалтерський облік, що є важливим для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та співпраці з великими контрагентами. Хоча це і передбачає більший обсяг облікової роботи та звітності порівняно зі спрощеною системою, на довгострокову перспективу для ресторану устриць, що прагне до зростання та розвитку, загальна система оподаткування є більш виваженим та стратегічно правильним рішенням.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Резюме

Представлене резюме бізнес-проєкту ресторану "Agora Oyster", є стислим викладом ключових аспектів майбутнього підприємства. Воно окреслює основні характеристики закладу, його організаційно-правову форму, інформацію про засновника та обсяг необхідних інвестицій. Резюме також визначає стратегічні цілі проєкту, описує унікальну продукцію, виділяє конкурентні переваги та окреслює основні прогнозовані фінансові показники, включаючи очікуваний термін окупності. Насамкінець, у резюме ідентифіковано потенційні ризики, які можуть вплинути на успішну реалізацію та подальшу діяльність ресторану. Слугує відправною точкою для детального ознайомлення з бізнес-концепцією та є важливим інструментом для потенційних інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Представлений бізнес-проєкт передбачає створення унікального закладу громадського харчування – ресторану "Agora Oyster" – розташованого у мальовничому селі Прогресівка Миколаївської області, на березі Телігульського лиману. Підприємство буде зареєстровано як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) під повною назвою Товариство з обмеженою відповідальністю "Агора Ойстер" та скороченою – ТОВ "Agora Oyster". Юридична адреса підприємства: Миколаївська обл., Миколаївський р-н, Березанській селищній громаді, с. Прогресівка, вул. Лиманська, буд. 1. Засновником ТОВ "Agora Oyster" виступає Колбасовський Михайло Дмитрович.

Для започаткування та введення в дію ресторану "Agora Oyster" необхідний уставний фонд, розмір якого буде визначено на етапі реєстрації, та сформований за рахунок грошових внесків засновника. Загальний обсяг інвестиційних коштів, необхідних для реалізації проєкту, становить 2 981 000 гривень. Основним джерелом фінансування є власні кошти засновника, проте розглядається можливість залучення додаткового банківського кредитування для придбання

спеціалізованого обладнання та забезпечення необхідного рівня обігових коштів на початковому етапі діяльності.

Основною метою створення ТОВ "Agora Oyster" є отримання стабільного прибутку від надання високоякісних послуг у сфері громадського харчування. Водночас, проєкт має на меті сприяти розвитку туристичної привабливості села Прогресівка, використовуючи його унікальне розташування на березі Телігульського лиману, а також підтримувати розвиток місцевої аквакультури шляхом налагодження співпраці з місцевими виробниками морепродуктів.

Основним продуктом ресторану буде широкий асортимент вишуканих страв, ключовим інгредієнтом яких є свіжі устриці, вирощені в екологічно чистих водах регіону, зокрема розглядається співпраця з ТОВ "Устриці Скіфії". Меню включатиме різноманітні способи приготування устриць, а також інші авторські страви з морепродуктів, доповнені оригінальними закусками, свіжими салатами та різноманітними напоями. Пріоритетом у виробництві буде використання якісних та свіжих інгредієнтів від перевірених постачальників.

Аналіз конкурентного середовища показав відсутність прямих конкурентів у селі Прогресівка, що спеціалізуються на аналогічній концепції. Існуючі заклади громадського харчування мають інший формат та цінову політику, що створює для "Agora Oyster" унікальну нішу на місцевому ринку. ТОВ "Устриці Скіфії", хоча й є учасником ринку морепродуктів, розглядається не як прямий конкурент, а як потенційний ключовий постачальник свіжої сировини, що може забезпечити стабільність та якість пропонованої продукції.

Конкурентні переваги ресторану "Agora Oyster" базуються на кількох ключових аспектах. Унікальне розташування на березі Телігульського лиману забезпечує не лише мальовничі краєвиди та особливу атмосферу для відвідувачів, але й створює природну привабливість для туристів. Спеціалізація на стравах з устриць, що є делікатесним продуктом, вирізняє заклад серед інших у регіоні. Потенційна можливість налагодження прямих поставок від місцевих виробників, таких як ТОВ "Устриці Скіфії", гарантує свіжість продукції та сприяє підтримці місцевого бізнесу. Орієнтація на розвиток екологічного та гастрономічного

туризму в регіоні дозволяє залучити додаткову аудиторію. Запланована авторська кухня та високий рівень сервісу покликані забезпечити унікальний досвід для кожного клієнта та сформувати лояльну клієнтську базу.

Прогнозовані основні фінансові показники діяльності ресторану "Agora Oyster" на початковому етапі є наступними: очікуваний річний дохід складе 19 146 000 гривень, а річний прибуток – 1 682 000 гривень. Рентабельність продукції, розрахована як відношення прибутку до собівартості, очікується на рівні приблизно 15,64%, при собівартості реалізованої продукції у розмірі 10 755 000 гривень. Цінова політика ресторану формуватиметься шляхом додавання націнки до собівартості продуктів у розмірі 45% на основні страви та 55% на готові устриці, що забезпечить необхідний рівень прибутковості. Штатна чисельність персоналу для забезпечення ефективної роботи закладу складатиме 10 осіб.

За попередніми розрахунками, термін окупності одноразових інвестиційних витрат на створення та введення в дію ресторану "Agora Oyster" становитиме близько 1,8 років, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

Проте, при реалізації проєкту необхідно враховувати ряд потенційних ризиків. До основних з них належать ризики, пов'язані з нестабільністю постачання якісних морепродуктів та можливими коливаннями цін на них; ринкові ризики, зумовлені зростанням конкуренції та сезонними коливаннями споживчого попиту; економічні ризики, пов'язані з загальною нестабільністю економічної ситуації в країні та зниженням купівельної спроможності населення; операційні ризики, пов'язані із забезпеченням високих стандартів якості продукції та обслуговування, ефективним управлінням витратами та мінімізацією ризиків псування свіжих продуктів; регуляторні ризики, зумовлені можливими змінами в законодавстві; а також зовнішні ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами, що можуть вплинути на постачання та відвідуваність закладу.

3.2. Опис продукту

Свіжі устриці безперечно є головною складовою та визначальною особливістю пропозиції ресторану "Agora Oyster". Саме на цьому вишуканому морепродукті буде побудована значна частина концепції закладу, його атмосфери та гастрономічного досвіду, який ми прагнемо подарувати кожному гостю. Забезпечення стабільного та якісного постачання свіжих устриць є ключовим аспектом нашої операційної діяльності, і для цього ми плануємо співпрацювати з двома надійними та авторитетними джерелами: українською компанією "Устриці Скіфії" та інноваційною фермою Merman's (рис. 3.3.), яка вирощуватиме устриці на наше індивідуальне замовлення.



Рис 3.3. Акваферма Тилігул Merman's

Компанія "Устриці Скіфії" (рис. 3.4.) зарекомендувала себе на українському ринку як постачальник високоякісних устриць, вирощених у екологічно чистих водах Чорноморського регіону. Їхній досвід та дотримання високих стандартів якості роблять їх важливим партнером для забезпечення нашого ресторану свіжим та смачним продуктом. Співпраця з "Устриці Скіфії" дозволить нам пропонувати нашим гостям устриці, які вже завоювали довіру українських споживачів, а також підкреслити підтримку вітчизняного виробника. Ми плануємо регулярно

отримувати від них партії свіжих устриць різних сортів, які будуть відповідати сезонній пропозиції та користуватися попитом серед наших клієнтів. Детальна інформація про походження кожної партії, умови вирощування та смакові особливості буде надаватися персоналу ресторану для інформування гостей.

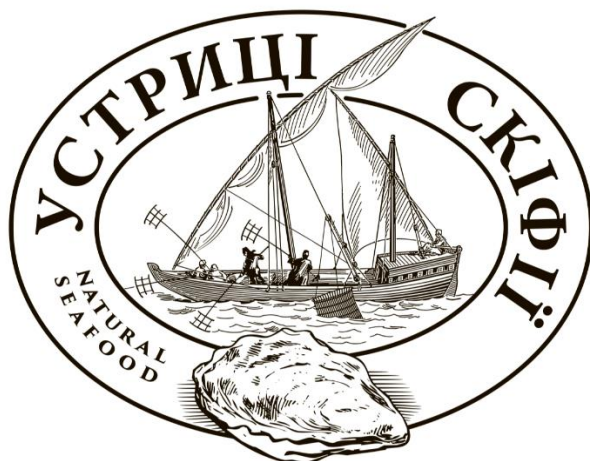


Рис 3.4. Компанія "Устриці Скіфії" та її головна продукція з ферми

Окрім того, стратегічно важливим партнером у забезпеченні нашого ресторану унікальним та ексклюзивним продуктом стане ферма Merman's, з якою буде налагоджено співпрацю щодо вирощування устриць на спеціальне замовлення "Agora Oyster". Цей підхід відкриває перед нами унікальні можливості контролю якості та характеристик устриць, які ми пропонуватимемо нашим гостям. Завдяки індивідуальному замовленню ми зможемо визначати породу устриць, умови їх вирощування, розмір та навіть певні нюанси смаку, що дозволить створити ексклюзивний продукт, який буде відрізняти "Agora Oyster" від конкурентів. Співпраця з Merman's також може передбачати розробку спеціальних лінійок устриць, які будуть доступні лише в нашому ресторані, що стане додатковою привабливою особливістю для гурманів та поціновувачів.

Щодо асортименту видів свіжих устриць які будуть пропонуватися в ресторані "Agora Oyster", ми плануємо формувати нашу пропозицію, враховуючи як класичні та популярні сорти, так і більш рідкісні та екзотичні варіанти, щоб задовольнити найрізноманітніші смакові вподобання наших гостей. На постійній основі в меню будуть представлені кілька основних сортів, які користуються

стабільним попитом та мають характерні смакові профілі. Серед них можуть бути такі відомі сорти, як Фін де Клер (Fine de Claire) – французька устриця, що відрізняється ніжним, збалансованим смаком з легкими горіховими нотками; Жилардо (Gillardeau) – ще один преміальний французький сорт з м'ясистю текстурою та складним, багатим смаком; а також, безумовно, устриці українського походження від "Устриці Скіфії", які можуть представляти власні селекційні сорти з унікальними характеристиками, зумовленими місцевим терруаром.

Окрім основних сортів, ми плануємо регулярно оновлювати нашу пропозицію, вводячи сезонні види устриць або спеціальні лімітовані партії від наших постачальників. Це дозволить підтримувати інтерес наших постійних клієнтів та знайомити їх з новими гастрономічними враженнями. Інформація про актуальний асортимент свіжих устриць, їх походження та смакові особливості буде детально представлена в меню ресторану, а також надаватиметься нашим кваліфікованим персоналом, який зможе надати гостям професійну консультацію при виборі. Ми також розглянемо можливість створення спеціальних дегустаційних сетів, що включатимуть кілька різних видів устриць, щоб надати гостям можливість порівняти їх смакові відмінності та обрати свої улюблені. Таким чином, свіжі устриці стануть не просто стравою в меню "Agora Oyster", а справжньою гастрономічною подорожжю для наших відвідувачів.

Розробка меню страв з устрицями для ресторану є ключовим етапом у створенні унікальної гастрономічної пропозиції, яка б вирізняла наш заклад серед конкурентів та задовольняла найвибагливіші смаки наших гостей. Ми плануємо ретельно підійти до формування кожної категорії страв, враховуючи різноманітні способи приготування устриць, принципи гармонійного поєднання смаків, прагнучи до унікальності кожної позиції в меню, а також передбачаючи сезонні варіації та авторські розробки від нашого шеф-кухаря. Категоризація страв з устрицями в меню буде структурована таким чином, щоб гості могли легко орієнтуватися у різноманітті пропонованих варіантів та обирати страви відповідно до своїх уподобань та настрою. Ми виділимо основні категорії.

Устриці "Тропічний бриз": Свіжі устриці, запечені під ніжною шапкою з мангової сальси з додаванням кокосового молока, кінзи та лаймової цедри. Легка гострота червоного перцю чилі додає пікантності. Смакові ноти: Солодкість манго, тропічна свіжість лайма та кокоса, легка гострота, що ідеально контрастує з солонуватим смаком устриць.

Устриці "Середземноморська перлина": Запечені устриці під шаром з в'ялених томатів, оливков каламата, базиліку, часнику та крихти сиру фета. Зверху збризкуються оливковою олією першого віджиму. Смакові ноти: Насичений смак в'ялених томатів, солоність оливок та фети, аромат базиліку та часнику, що гармонійно поєднується з морською свіжістю устриць.

Хрусткі устриці "Чорноморський скарб": Ніжні устриці в хрусткій паніровці з додаванням мелених волоських горіхів та сушених чорносливів. Подаються з соусом "Айолі з копченою паприкою". Смакові ноти: Неочікуване поєднання хрусткості, легкої солодкуватості чорносливу та горіхового присмаку, доповнене димним ароматом паприки в соусі.

Міні-бургери з устрицями "Морський котик": Маленькі булочки бріюш з листям салату, тонко нарізаними маринованими огірками та смаженими в темпурі устрицями. Заправляються пікантним соусом "Ремулад з каперсами". Смакові ноти: Солодкувата булочка, свіжість огірка та салату, хрусткість устриць у темпурі та пікантний, злегка солонуватий соус.

Паста "Акваторія" з устрицями та спаржею: Паста лінгвіне в ніжному вершковому соусі з додаванням білого вина, свіжої спаржі, обсмаженого часнику та слайсів свіжих устриць, доданих в кінці приготування. Смакові ноти: Вершкова насиченість соусу, легка гіркота спаржі, аромат часнику та ніжний морський смак свіжих устриць.

Різотто "Перли Тилігулу" з устрицями та шафраном: Кремове різотто, збагачене ароматом шафрану та ніжним смаком свіжих устриць, доданих наприкінці приготування. Прикрашається свіжою петрушкою та тертим пармезаном. Смакові ноти: Насичений аромат шафрану, кремова текстура різотто та делікатний смак свіжих устриць.

Карпаччо з маринованих устриць "Цитрусовий сад": Тонко нарізані слайси свіжих устриць, мариновані в соку лайма, апельсина та грейпфрута з додаванням тонких смужок цедри та свіжої м'яти. Смакові ноти: Освіжаюча кислинка цитрусових, легка солодкість та ніжний морський смак устриць.

Тартар з устриць "Морська свіжість" з авокадо та огірком: Дрібно нарізані свіжі устриці, змішані з кубиками стиглого авокадо, свіжого огірка, червоної цибулі та заправлені легкою емульсією з оливкової олії, лимонного соку та кропу. Смакові ноти: Ніжна текстура устриць, маслянистість авокадо, свіжість огірка та яскрава цитрусова нотка.

Запропоноване меню страв з устрицями для ресторану "Agora Oyster" є першопочатковим набором позицій, розробленим для успішного старту закладу та залучення перших клієнтів. Це меню розглядається як жива та динамічна система, яка буде постійно розвиватися, доповнюватися та адаптуватися відповідно до вподобань гостей, сезонної наявності якісних інгредієнтів та творчих ідей кулінарної команди.

На початковому етапі основна увага зосереджена на ключових категоріях страв з устрицями – свіжих, запечених, смажених, в основних стравах та холодних закусках – щоб продемонструвати різноманіття смакових можливостей цього вишуканого морепродукту. Рецептури розроблених страв базуються на принципах гармонійного поєднання смаків, використовуючи як класичні кулінарні підходи, так і авторські розробки, що вирізняють "Agora Oyster" серед інших закладів.

Проте усвідомлюється важливість постійного оновлення та розширення пропозиції. З часом, після аналізу відгуків клієнтів, вивчення їхніх уподобань та виявлення найбільш популярних страв, планується внесення коректив до меню, оптимізуючи його відповідно до попиту. Крім того, активно вестиметься робота над розробкою нових авторських страв, які відображатимуть останні кулінарні тенденції та творчий потенціал шеф-кухаря.

Сезонність інгредієнтів відіграватиме важливу роль у подальшому розвитку меню. Прагнення використовувати найсвіжіші продукти, доступні в різні пори року, не лише забезпечить високу якість страв, але й дозволить пропонувати гостям

нові смакові поєднання, прив'язані до певного сезону. Спеціальні сезонні пропозиції стануть приємним сюрпризом для постійних клієнтів та приваблять нових відвідувачів, які цінують свіжість та різноманіття.

Окрім страв з устрицями, планується поступове розширення асортименту інших морепродуктів та супутніх страв, пропонуючи гостям ширший вибір закусок, основних страв та десертів, що гармонійно доповнюватимуть устричну пропозицію. Винна карта та барне меню також розвиватимуться, включаючи нові позиції, що ідеально поєднуються зі смаком устриць та інших страв.

Таким чином, першопочаткове меню ресторану є лише відправною точкою для гастрономічної подорожі. Підприємство налаштоване на постійний розвиток, прислухаючись до побажань гостей, слідуючи за кулінарними інноваціями та прагнучи до того, щоб кожне відвідування залишало незабутні смакові враження.

Ресторан приділяє особливу увагу не лише якості основних страв, але й ретельному підбору супутніх продуктів та напоїв, які покликані доповнити та підкреслити смакові особливості нашої основної пропозиції – свіжих устриць.

Хлібна корзина, що пропонується гостям, включатиме свіжий хліб від перевірених постачальників, асортимент якого може варіюватися від класичного пшеничного до житнього та хліба з додаванням висівків або морських водоростей, підкреслюючи морську тематику закладу. До хліба подаватиметься високоякісна оливкова олія першого холодного віджиму та ароматний бальзамічний оцет.

Окрім класичних супроводжувачів до свіжих устриць, таких як міньйонет та гострий соус, розроблятиметься лінійка авторських соусів, що ідеально поєднуються як зі свіжими, так і з приготованими устрицями та іншими морепродуктами. Це можуть бути легкі цитрусові вінегрети, пікантні азіатські заправки, кремові соуси з ароматними травами, фруктові сальси та інші оригінальні розробки шеф-кухаря, що додаватимуть стравам унікальних смакових нюансів.

Особлива увага приділятиметься формуванню винної карти ресторану "Agora Oyster". Враховуючи вишуканий смак устриць та інших морепродуктів, акцент буде зроблено на білих сухих та ігристих винах, які традиційно вважаються найкращим гастрономічним супроводом до цих делікатесів. У винній карті будуть

представлені вина з різних виноробних регіонів світу, включаючи класичні французькі вина з долин Луари та Бургундії, італійські вина з Фріулі та Венето, іспанські Альбаріньо та баскські Чакколі, а також якісні зразки з інших країн, що славляться своїми білими винами з вираженою кислотністю та мінеральністю. До кожної позиції в винній карті буде надано детальний опис з рекомендаціями щодо найкращих поєднань зі стравами з меню "Agora Oyster", щоб допомогти гостям зробити оптимальний вибір.

Важливим аспектом формування барної карти стане співпраця з відомим українським виробником вина – винзаводом "Коблево". Розташований у Миколаївській області, "Коблево" має значний досвід у виробництві якісних вин, що робить їх стратегічно важливим партнером для "Agora Oyster". Співпраця з "Коблево" дозволить ресторану пропонувати гостям широкий асортимент вин місцевого виробництва, що ідеально доповнюватимуть страви з морепродуктів, особливо виловлених у Чорноморському регіоні. У винній карті "Agora Oyster" будуть представлені як класичні білі вина від "Коблево" (наприклад, Рислінг, Совіньон Блан, Шардоне), так і ігристі вина, які чудово поєднуються зі свіжими устрицями. Крім того, співпраця може включати розробку спеціальних винних пропозицій або дегустаційних сетів, що поєднують устриці з винами "Коблево", підкреслюючи локальний колорит та підтримуючи вітчизняного виробника. Пряма співпраця з "Коблево" також може забезпечити ресторану стабільні поставки якісних вин за вигідними умовами, що є важливим для підтримання оптимальної цінової політики.

Окрім вина, барна карта включатиме й інші алкогольні напої, такі як пиво (з акцентом на легкі лагери та елі, що добре поєднуються з морепродуктами), міцні алкогольні напої (класичний асортимент, а також спеціальні пропозиції, наприклад, аквавіт або джин з морськими нотками). Для тих, хто віддає перевагу безалкогольним напоям, буде запропоновано свіжовичавлені соки, домашні лимонади з різноманітними смаками, мінеральна вода, а також авторські безалкогольні коктейлі, що освіжають та гармонійно доповнюють смак страв з морепродуктів.

3.3. Маркетинговий план

Визначення цільової аудиторії є фундаментальним етапом розробки ефективного плану маркетингу для ресторану "Agora Oyster". Основними споживачами продукції та послуг закладу виступатимуть різноманітні сегменти, об'єднані інтересом до високоякісних морепродуктів, вишуканих гастрономічних вражень та приємної атмосфери. Перш за все, значну частину потенційних клієнтів складатимуть туристи, що здійснюють подорожі цікавими містами України. Ця категорія включає як внутрішніх, так і міжнародних відвідувачів, які досліджують Миколаївську область з метою ознайомлення з її культурним, історичним та природним надбанням, а також прагнуть відкрити для себе місцеві гастрономічні особливості. Для таких туристів ресторан "Agora Oyster" з його спеціалізацією на устрицях, делікатесі Чорноморського узбережжя, та авторською кухнею може стати ключовою точкою на їхньому маршруті, що пропонує унікальні кулінарні враження, якісне обслуговування та особливу атмосферу, що відображає регіональний колорит. Попит з боку цієї групи клієнтів матиме сезонний характер, з очікуваним піком у теплу пору року, та залежатиме від тривалості їхнього перебування в регіоні та рекомендацій туристичних гідів або онлайн-платформ.

Другим важливим сегментом цільової аудиторії є відпочиваючі в с.Коблево(Рис 3.5.). Це популярне курортне селище на Чорноморському узбережжі щорічно приваблює значну кількість туристів, включаючи сім'ї, молоді пари та компанії друзів, які приїжджають на літній відпочинок. Для цієї категорії відвідувачів ресторан "Agora Oyster" може стати привабливим варіантом серед різноманітних закладів харчування, пропонуючи можливість насолодитися свіжими морепродуктами в приємній вечірній атмосфері або як частину їхнього курортного досвіду. Попит з боку відпочиваючих у Коблево матиме виражений сезонний характер, з найвищою активністю протягом літніх місяців.



Рис. 3.5. Курортне село Коблево що забезпечує потік відвідувачів у ресторан устриць

Крім того, значний потенціал для залучення клієнтів представляють учасники винних турів та гості винзаводу "Коблево". Оскільки винзавод є важливою туристичною атракцією регіону, відвідувачі, зацікавлені у винній культурі, можуть виявити інтерес до ресторану, який пропонує якісну гастрономію, що гармонійно поєднується з місцевими винами. Розробка спеціальних пропозицій або партнерських програм з винзаводом "Коблево" може стати ефективним інструментом для стимулювання відвідувань ресторану цією категорією туристів, забезпечуючи комплексний досвід ознайомлення з регіональними особливостями. Попит з боку цієї групи клієнтів залежатиме від розкладу винних турів та заходів, що проводяться на винзаводі.

Аналіз природно-рекреаційного потенціалу Тилігульського лиману (рис3.6.) розглядається як важливий елемент маркетингової стратегії. Тилігульський лиман, що є складовою частиною регіонального ландшафтного парку "Тилігульський", характеризується значним природно-рекреаційним потенціалом, який може бути ефективно використаний у маркетинговій стратегії

ресторану "Agora Oyster". Унікальність екосистеми лиману, його біологічне різноманіття, включаючи ендемічні та рідкісні види флори та фауни, створюють передумови для залучення екологічно свідомих туристів та любителів природних ландшафтів. Наявність рекреаційних ресурсів, зокрема потенціал для розвитку пішохідного та велосипедного туризму, спостереження за птахами (орнітологічного туризму), а також можливості для занять водними видами спорту, формують додаткові мотиви для відвідування регіону. Окрім того, відомі лікувальні властивості грязей Тилігульського лиману можуть зацікавити сегмент туристів, орієнтованих на оздоровчий відпочинок. Мальовничі пейзажі, що поєднують водну поверхню лиману зі степовими ділянками та піщаними косами, створюють естетично привабливе середовище для відпочинку та релаксації. Поступовий розвиток туристичної інфраструктури в прилиманській зоні свідчить про зростаючий інтерес до цієї території як до перспективної туристичної дестинації.



Рис 3.6. Тилігульський лиман як головна акваторія по вирощенню устриць

Маркетингові стратегії, спрямовані на залучення туристичного потоку до ресторану "Agora Oyster", включатимуть формування стратегічних партнерств з суб'єктами туристичної індустрії, а саме встановлення взаємовигідних відносин з туристичними операторами, що спеціалізуються на екологічних та гастрономічних

турах у Миколаївській області, а також з адміністрацією регіонального ландшафтного парку "Тилігульський", місцевими базами відпочинку та готельними комплексами, розташованими в безпосередній близькості до лиману, з метою розробки спільних пропозицій та програм лояльності для організованих туристичних груп та індивідуальних туристів. Також передбачається інтеграція гастрономічної пропозиції ресторану в туристичні маршрути регіону шляхом активного позиціонування "Agora Oyster" як ключової гастрономічної локації на туристичних картах та путівниках Тилігульського лиману, акцентуючи унікальність меню, що базується на свіжих морепродуктах, зокрема устрицях, як елементу місцевої гастрономічної культури та важливої складової туристичного досвіду. Участь у профільних туристичних виставках та фестивалях розглядатиметься як важливий інструмент для представлення ресторану на регіональних та національних туристичних виставках, а також участі у місцевих гастрономічних фестивалях та екозаходах, що проводяться на території Тилігульського лиману або в сусідніх населених пунктах, з організацією презентацій та дегустацій фірмових страв ресторану. Застосування інструментів цифрового маркетингу для залучення туристичної аудиторії передбачає оптимізацію онлайнприсутності ресторану (вебсайт, соціальні мережі) з акцентом на його унікальне розташування та гастрономічні особливості, використання таргетованої реклами в соціальних мережах та пошукових системах на туристичні запити, пов'язані з відпочинком на Тилігульському лимані, активне використання геолокаційних сервісів для залучення туристів, які фізично перебувають у районі лиману, та розміщення інформації про ресторан на популярних туристичних онлайнплатформах та агрегаторах. Розробка спеціалізованих пропозицій для туристичних груп та індивідуальних мандрівників включатиме створення комплексних пропозицій, що охоплюють спеціальні меню, знижки при пред'явленні туристичних ваучерів або карт гостя, а також організацію тематичних гастрономічних заходів, орієнтованих на ознайомлення з місцевою кухнею та морепродуктами. Візуалізація природної привабливості локації в маркетингових комунікаціях здійснюватиметься шляхом використання високоякісного фото- та

відеоконтенту, що демонструє не лише естетику страв ресторану, але й мальовничі ландшафти Тилігульського лиману, його флору та фауну, з метою створення візуального образу ресторану як органічної частини природного середовища. Також планується створення інформаційних матеріалів для туристів, а саме розповсюдження друкованих інформаційних матеріалів (буклети, флаєри, карти) про ресторан у ключових точках туристичної інфраструктури (інформаційні центри, готелі, бази відпочинку, екологопросвітницькі центри), що містять інформацію про гастрономічну концепцію закладу, його унікальне розташування та контактні дані.

Нарешті, не слід недооцінювати потенціал залучення туристів, які цікавляться історичними місцями, розташованими поблизу Миколаївської області. Для цієї категорії відвідувачів ресторан "Agora Oyster" може стати місцем для відпочинку та відновлення сил після екскурсій, пропонуючи якісні страви місцевої кухні. Попит з боку цієї групи також матиме сезонні коливання та залежатиме від популярності історичних маршрутів.

У найближчій перспективі основний попит на послуги ресторану "Agora Oyster" очікується з боку туристів у теплий сезон та відпочиваючих у Коблево. У довгостроковій перспективі, завдяки успішному функціонуванню закладу та формуванню позитивної репутації, прогнозується розширення клієнтської бази за рахунок місцевих жителів та збільшення кількості повторних візитів туристів. Розвиток стратегічних партнерств з туристичними операторами, готелями та винзаводом "Коблево" матиме вирішальне значення для забезпечення стабільного потоку клієнтів у довгостроковій перспективі. Врахування особливостей кожної з вищезазначених цільових груп є ключовим для подальшої розробки ефективного та адресного плану маркетингу ресторану "Agora Oyster".

Визначення цільової аудиторії є фундаментальним етапом розробки ефективного плану маркетингу для ресторану "Agora Oyster". Основними споживачами продукції та послуг закладу виступатимуть різноманітні сегменти, об'єднані інтересом до високоякісних морепродуктів, вишуканих гастрономічних вражень та приємної атмосфери. Перш за все, значну частину потенційних клієнтів

складатимуть туристи, що здійснюють подорожі цікавими містами України. Ця категорія включає як внутрішніх, так і міжнародних відвідувачів, які досліджують Миколаївську область з метою ознайомлення з її культурним, історичним та природним надбанням, а також прагнуть відкрити для себе місцеві гастрономічні особливості. Для таких туристів ресторан "Agora Oyster" з його спеціалізацією на устрицях, делікатесі Чорноморського узбережжя, та авторською кухнею може стати ключовою точкою на їхньому маршруті, що пропонує унікальні кулінарні враження, якісне обслуговування та особливу атмосферу, що відображає регіональний колорит. Попит з боку цієї групи клієнтів матиме сезонний характер, з очікуваним піком у теплу пору року, та залежатиме від тривалості їхнього перебування в регіоні та рекомендацій туристичних гідів або онлайн-платформ.

Другим важливим сегментом цільової аудиторії є відпочиваючі в Коблево. Це популярне курортне селище на Чорноморському узбережжі щорічно приваблює значну кількість туристів, включаючи сім'ї, молоді пари та компанії друзів, які приїжджають на літній відпочинок. Для цієї категорії відвідувачів ресторан "Agora Oyster" може стати привабливим варіантом серед різноманітних закладів харчування, пропонуючи можливість насолодитися свіжими морепродуктами в приємній вечірній атмосфері або як частину їхнього курортного досвіду. Попит з боку відпочиваючих у Коблево матиме виражений сезонний характер, з найвищою активністю протягом літніх місяців.

Крім того, значний потенціал для залучення клієнтів представляють учасники винних турів та гості винзаводу "Коблево". Оскільки винзавод є важливою туристичною атракцією регіону, відвідувачі, зацікавлені у винній культурі, можуть виявити інтерес до ресторану, який пропонує якісну гастрономію, що гармонійно поєднується з місцевими винами. Розробка спеціальних пропозицій або партнерських програм з винзаводом "Коблево" може стати ефективним інструментом для стимулювання відвідувань ресторану цією категорією туристів, забезпечуючи комплексний досвід ознайомлення з регіональними особливостями. Попит з боку цієї групи клієнтів залежатиме від розкладу винних турів та заходів, що проводяться на винзаводі.

Прогнозування конкретної частки ринку, яку займатиме ресторан на початковому етапі, є складним завданням без проведення детального маркетингового дослідження та аналізу конкурентного середовища в Миколаївській області. Однак, враховуючи унікальну спеціалізацію закладу на свіжих устрицях та інших морепродуктах, а також потенційно низький рівень прямої конкуренції у вузькому сегменті устричних ресторанів у регіоні, "Agora Oyster" має можливість претендувати на значну частку цього нішевого ринку.

На початковому етапі ключовим завданням буде формування впізнаваного бренду (рис 3.7), залучення перших клієнтів та створення позитивної репутації завдяки високій якості продукції, оригінальному меню та якісному сервісу. Успішна реалізація маркетингової стратегії, включаючи активність у соціальних мережах, співпрацю з туристичними операторами та місцевими бізнес-партнерами (наприклад, винзаводом "Коблево"), сприятиме швидкому зростанню клієнтської бази та збільшенню частки ринку в сегменті устричних ресторанів.



Рис 3.7. Бренд ресторану "Agora Oyster"

У перспективі, зі зростанням загального інтересу до гастрономічного туризму в Миколаївській області та підвищенням попиту на якісні морепродукти,

ринок, на якому оперує "Agora Oyster", може значно розширитися. У цьому сценарії, для утримання та збільшення своєї частки ринку, ресторану необхідно буде постійно розвиватися та адаптуватися до змінних умов. Це може включати розширення асортименту пропонованих страв та послуг, впровадження нових маркетингових стратегій, підтримання високого рівня якості та сервісу, а також, можливо, розширення фізичної присутності (наприклад, відкриття додаткових локацій або надання послуг доставки та кейтерингу).

Збільшення ринкової частки в умовах розширення ринку вимагатиме від "Agora Oyster" постійної інноваційності, уважного ставлення до потреб клієнтів та ефективного реагування на дії конкурентів. Збереження унікальної концепції, акцент на якості та створення сильного бренду стануть ключовими факторами для успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Визначення найбільшого виробника аналогічної продукції (робіт, послуг) для ресторану "Agora Oyster" вимагає аналізу конкурентного середовища як на місцевому, так і на національному рівнях.

На місцевому рівні (Миколаївська область): Наразі в Миколаївській області може не існувати явного лідера серед закладів, які спеціалізуються виключно на устрицях. Більшість ресторанів, що пропонують морепродукти, включають устриці до свого меню як одну з позицій, не роблячи на них основний акцент. Тому, на початковому етапі, "Agora Oyster" має потенціал стати фактичним лідером у вузькоспеціалізованому сегменті устричних ресторанів у регіоні, особливо враховуючи співпрацю з місцевими постачальниками, такими як "Устриці Скіфії" (одна з найбільших устричних ферм в Україні, розташована неподалік у Миколаївській області) та фермою Merman's. Однак, слід враховувати інші ресторани в Миколаєві та Коблево, які пропонують широкий асортимент морепродуктів і можуть мати більшу загальну частку ринку в цьому сегменті. Для точного визначення найбільших конкурентів необхідне детальне дослідження місцевого ринку ресторанних послуг.

На національному рівні (Україна): В Україні існують ресторани у великих містах (Київ, Одеса, Львів), які спеціалізуються на морепродуктах і можуть мати

ширший асортимент устриць та більший обсяг продажів у цій категорії. Мережа ресторанів "Чорноморка", наприклад, є досить відомою та має кілька закладів, де устриці є однією з ключових позицій. Однак, ці заклади не є прямими конкурентами на місцевому ринку Миколаївської області.

Основний продукт ресторану – свіжі устриці – транспортуватимуться надзвичайно оперативно, оскільки один з ключових постачальників, а саме ферма Merman's, також знаходиться в межах села Прогресівка. Це забезпечує мінімальний час доставки – буквально кілька хвилин – що є значною логістичною перевагою та гарантує найвищу свіжість устриць, які потрапляють безпосередньо з ферми до ресторану. Таке близьке розташування постачальника дозволяє значно скоротити витрати на транспортування та мінімізувати ризики, пов'язані з тривалою доставкою, такі як псування продукту або втрата його якості.

Інші товари, необхідні для функціонування ресторану, такі як інші види морепродуктів (у випадку, якщо асортимент буде розширюватися за рахунок інших постачальників), овочі, фрукти, напої та інші інгредієнти, постачатимуться іншими оптовими продавцями. Для цих товарів буде налагоджена окрема логістична схема, яка може включати доставку власним транспортом постачальників або залучення сторонніх транспортних компаній. При виборі оптових партнерів пріоритет надаватиметься тим, хто може забезпечити регулярні та своєчасні поставки якісної продукції за оптимальними цінами, з урахуванням географічного розташування Прогресівки та специфіки необхідних товарів.

Маркетинг є абсолютно критично важливим для успіху будь-якого бізнесу, і ресторан "Agora Oyster" не є винятком. Його значення полягає в тому, що маркетинг є сполучною ланкою між підприємством та його потенційними клієнтами. Без ефективного маркетингу навіть найякісніший продукт або послуга можуть залишитися непоміченими на ринку.

Одним з ключових елементів стане активне використання соціальних мереж, зокрема таких популярних платформ як Instagram, Facebook та YouTube. Instagram візуально привабливий контент ресторану – фотографії апетитних страв, елегантного інтер'єру, атмосфери закладу, а також короткі відеоролики про процес

приготування устриць та інших делікатесів. Регулярні публікації, stories, прямі ефіри з шеф-кухарем, конкурси та розіграші серед підписників сприятимуть збільшенню залученості аудиторії та розширенню кола потенційних клієнтів. Facebook використовуватиметься для більш детального інформування про новини ресторану, акції, спеціальні пропозиції, тематичні вечори та інші події. Створення подій на Facebook та їхнє просування допоможе залучити місцеву аудиторію та туристів, які планують свій відпочинок у регіоні. YouTube стане платформою для розміщення більш розгорнутих відеоматеріалів, таких як інтерв'ю з шеф-кухарем, огляди страв, відео про постачальників устриць (зокрема ферму Merman's та "Устриці Скіфії"), майстер-класи з відкриття та споживання устриць, а також віртуальні тури рестораном. Якісний відеоконтент сприятиме формуванню експертного іміджу закладу у сфері морепродуктів та приверне увагу гурманів.

Особлива увага приділятиметься Telegram як оперативному каналу комунікації з клієнтами. Створення Telegram-каналу ресторану дозволить швидко інформувати підписників про щоденні спеціальні пропозиції, вільні столики, зміни в меню, а також проводити миттєві опитування та отримувати зворотний зв'язок. Використання чат-ботів може спростити процес бронювання столиків та надання відповідей на поширені запитання.

Важливим інструментом маркетингового просування стануть колаборації з іншими представниками туристичної та гастрономічної галузей регіону. Розглядаються можливості співпраці з готелями Коблево та Миколаївської області для пропонування спеціальних пакетів для їхніх гостей, що включатимуть відвідування ресторану "Agora Oyster". Партнерство з туристичними агентствами, що організовують екскурсії історичними місцями або винні тури на винзавод "Коблево", може забезпечити стабільний потік туристів, зацікавлених у якійсь гастрономії. Колаборації з місцевими блогерами, фуд-фотографами та інфлюенсерами дозволять охопити ширшу аудиторію та отримати позитивні відгуки. Також можливі спільні акції з винзаводом "Коблево", наприклад, спеціальні винні дегустації в ресторані з представленням їхньої продукції або пропонування знижок для відвідувачів обох закладів.

Для стимулювання перших відвідувань та залучення нових клієнтів будуть розроблені акційні пропозиції для новачків, такі як знижка на перше замовлення або комплімент від шеф-кухаря. Регулярне оновлення акцій та спеціальних пропозицій підтримуватиме інтерес як нових, так і постійних клієнтів.

Важливу роль відіграватиме онлайн-бронювання столиків через веб-сайт ресторану та популярні платформи онлайн-резервування. Зручний та інтуїтивно зрозумілий процес бронювання сприятиме збільшенню кількості замовлень.

Не менш важливим є збір та аналіз відгуків клієнтів на онлайн-платформах (Google Maps, TripAdvisor та інші) та у соціальних мережах. Оперативне реагування на відгуки, як позитивні, так і негативні, демонструватиме турботу про клієнтів та сприятиме формуванню позитивної репутації закладу.

Таким чином, маркетингова стратегія ресторану буде багатогранною та включатиме активне використання цифрових каналів комунікації, стратегічні колаборації та різноманітні методи стимулювання продажів для ефективного просування закладу та залучення цільової аудиторії, зокрема туристів, відпочиваючих та шанувальників якісних морепродуктів.

3.4. Виробничий план

Розробка виробничого плану є фундаментальним етапом у проєктуванні та подальшій операційній діяльності ресторанного бізнесу оскільки він визначає архітектуру процесів пов'язаних із трансформацією сировини в кінцевий продукт – кулінарні страви – та їх своєчасну передачу споживачеві. Ефективно розроблений виробничий план забезпечує оптимізацію використання ресурсів стандартизацію якості продукції та належний рівень операційної ефективності. Для ресторану "Agora Oyster" що спеціалізується на стравах з морепродуктів зокрема устриць виробничий план включатиме комплекс взаємопов'язаних аспектів.

Виробничий цикл ресторану є послідовністю технологічних операцій спрямованих на створення кінцевого кулінарного продукту. Першим етапом є отримання сировини що передбачає налагоджену систему логістики від

постачальників Ключовими постачальниками устриць визначено ферми "Merman's" та "Устриці Скіфії" що локалізовані в регіоні що потенційно забезпечує скорочення часу доставки та підвищення рівня свіжості Інші інгредієнти такі як різноманітні морепродукти та супутні товари надходитимуть від перевірених оптових компаній На етапі первинного контролю якості здійснюватиметься комплексна оцінка отриманої сировини на відповідність встановленим стандартам що включає візуальний огляд перевірку органолептичних властивостей та наявності необхідної супровідної документації що засвідчує якість та безпечність продукції

Наступним етапом є зберігання сировини Для забезпечення максимального терміну придатності та збереження якісних характеристик кожен вид продукції зберігатиметься в оптимальних умовах Свіжі устриці потребують спеціалізованих холодильних камер з чітко контрольованим температурним режимом діапазон від +2°C до +5°C є критичним для їхньої життєздатності та смакових якостей та рівнем вологості що запобігає їхньому висиханню Інші морепродукти та інгредієнти розміщуватимуться в окремих холодильних та морозильних камерах з урахуванням специфічних вимог до їхнього зберігання температура вологість товарне сусідство що мінімізує ризик псування та перехресного забруднення

Етап підготовки сировини є проміжним але важливим для забезпечення ефективності подальших технологічних процесів Він включає комплекс операцій з доведення сировини до стану придатного для безпосереднього приготування ретельне миття очищення від неїстівних частин нарізка на порції або фрагменти визначених розмірів відповідно до технологічних карт кожної страви На цьому етапі критично важливим є дотримання гігієнічних норм та використання відповідного маркованого інвентарю для різних видів продуктів сирі та термічно оброблені що запобігає мікробіологічному забрудненню

Приготування страв здійснюватиметься кваліфікованим кухарським персоналом що володіє необхідними знаннями та навичками для роботи з різними видами морепродуктів зокрема устрицями Процес базуватиметься на чітко розроблених рецептурах та технологічних картах що регламентують послідовність

операцій температурні режими та час термічної обробки Для устриць передбачатимуться різноманітні методи приготування включаючи відкриття та подачу у свіжому вигляді запікання під різними соусами смаження у клярі варіння та приготування на пару що дозволить розширити асортимент страв та задовольнити різні смакові вподобання клієнтів Дотримання санітарних норм на етапі приготування є пріоритетним для забезпечення безпечності готових страв

Завершальним етапом виробничого процесу є оформлення та подача страв Готові кулінарні вироби оформлюватимуться відповідно до розроблених стандартів ресторану що включають естетичну композицію інгредієнтів на тарілці використання відповідного посуду та декоративних елементів Швидкість та якість обслуговування при подачі страв офіціантами є важливим фактором формування загального враження клієнта від відвідування закладу

Для забезпечення безперебійного та ефективного виробничого процесу ресторан "Agora Oyster" буде оснащено комплексом професійного обладнання що відповідає вимогам технологічних процесів та санітарних норм Кухонне обладнання включатиме плити електричні промислового класу духові шафи конвекційного типу гриль електричний або газовий фритюрниці пароконвектомат слайсер міксери блендери кухонний комбайн Холодильне обладнання буде представлено холодильними шафами та столами морозильними камерами спеціалізованими холодильними установками вітринами для демонстрації та зберігання свіжих устриць Обладнання для підготовки продуктів включатиме мийні ванни виробничі столи набори обробних дощок з кольоровим маркуванням набори професійних кухарських ножів інший дрібний інвентар Обладнання для подачі складатиметься з різноманітного посуду столових приборів сервірувальних візків Допоміжне обладнання включатиме електронні ваги таймери термометри Розміщення обладнання на кухні буде здійснено з урахуванням принципів лінійної або острівної організації робочого простору що забезпечить оптимальну послідовність технологічних операцій мінімізує непродуктивні переміщення персоналу та підвищить загальну ефективність використання виробничої площі

Стабільне та якісне забезпечення сировиною є ключовим фактором успішної роботи ресторану "Agora Oyster". Основними категоріями сировини та матеріалів будуть свіжі устриці різних видів та розмірів інші морепродукти овочі фрукти зелень спеції та інші інгредієнти напої алкогольні та безалкогольні пакувальні матеріали. Для забезпечення стабільності поставок планується укладення договорів з кількома постачальниками для кожної категорії продуктів. Регулярний моніторинг цін та умов постачання дозволить оптимізувати витрати на закупівлю.

Управління якістю є пріоритетним аспектом виробничого плану ресторану "Agora Oyster". На всіх етапах виробничого процесу впроваджуватиметься багаторівнева система контролю: контроль якості сировини, контроль процесу приготування, контроль якості готових страв, контроль санітарних норм. Для забезпечення високих стандартів якості буде розроблено систему внутрішньої документації, що регламентує всі етапи виробничого процесу та процедури контролю. Регулярне навчання та атестація персоналу з питань гігієни та технології приготування страв є обов'язковими.

Ефективна організація праці виробничого персоналу є важливим елементом забезпечення безперебійної роботи кухні. Штат виробничого персоналу включатиме шеф-кухаря, кухарів різної кваліфікації, помічників кухарів, мийників посуду. Кількість персоналу визначатиметься прогнозованим обсягом замовлень, графіком роботи ресторану та складністю меню. Графік роботи складатиметься позмінно з урахуванням пікових годин відвідуваності та необхідності забезпечення безперервної роботи кухні протягом усього часу роботи закладу. Буде розроблено систему обліку робочого часу та мотивації персоналу.

Адміністрація ресторану "Agora Oyster" приділятиме особливу увагу створенню безпечних умов праці для всього виробничого персоналу. Впроваджуватимуться наступні заходи проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки, забезпечення персоналу необхідним спецодягом та засобами індивідуального захисту, регулярний контроль за справністю обладнання та інженерних систем, розробка та впровадження інструкцій з безпечної експлуатації.

обладнання та проведення технологічних процесів організація навчання персоналу з питань пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях забезпечення наявності необхідних засобів пожежогасіння та медичної допомоги Дотримання норм охорони праці та техніки безпеки є обов'язковим для всього персонал.

3.5. Організаційний план

Організаційний план являє собою фундаментальний елемент у структурі бізнес-планування підприємства громадського харчування, зокрема такого, як ресторан "Agora Oyster". Його розробка є критично важливою, оскільки саме він визначає архітектуру управління, розподіл функціональних обов'язків між залученим персоналом та механізми їхньої взаємодії. Ефективно спроектована організаційна структура (табл3.6) безпосередньо впливає на злагодженість операційних процесів, продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та, як наслідок, на загальну успішність та конкурентоздатність закладу на ринку.

Ключову роль у функціонуванні ресторану відіграє власник(рис3.8), на якого покладається стратегічне керівництво та загальний контроль за діяльністю підприємства. Його відповідальність охоплює визначення довгострокових цілей розвитку, прийняття ключових фінансових та інвестиційних рішень, а також забезпечення відповідності діяльності ресторану чинному законодавству.

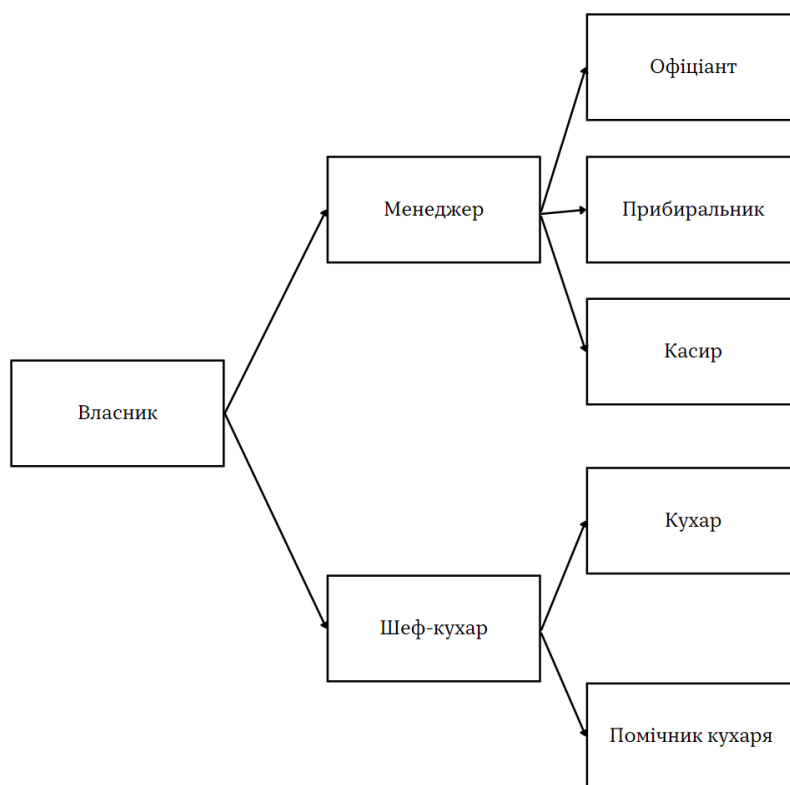


Рис 3.8. Структура керування ресторану "Agora Oyster"

Операційне управління рестораном здійснює менеджер, який несе повну відповідальність за щоденну діяльність закладу. До його ключових обов'язків належить координація роботи всього персоналу, забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами (кухня, зал, господарська частина), контроль за якістю обслуговування, управління закупівлями та складськими запасами, а також ведення оперативного обліку та звітності.

Таблиця 3.6.

Організаційна структура персоналу

Посада	Кількість людей	Обов'язки	Режим роботи
Власник	1	Володіння та керування бізнесом.	Вільний графік
Менеджер	1	Відповідальність за загальне керівництво та адміністрування рестораном. Організація закупівлі товарів, контроль запасів та ведення обліку витрат.	5/2 9:00-18-00

Шеф-кухар	1	Управління персоналом Розробка меню Управління процесом постачання Забезпечення якості страв Співпраця з іншими командами у ресторані Адміністративні завдання	5/2 9:00-18:00
Кухар	2	Приготування страв та відповідальність за кухню	2/2 9:00-18:00
Помічник кухара	1	Допомога в готуванні та підготовці продуктів	2/2 9:00-18:00 по 2 касири на зміну
Офіціант	3	Обслуговування відвідувачів	6/1 6:30-18:30
Прибиральник	1	Забезпечення чистоти та порядку	6/1 6:30-18:30

За виробничий процес на кухні відповідає шеф-кухар, який здійснює керівництво кухарським персоналом та несе відповідальність за якість приготованих страв. Його функціональні обов'язки включають розробку та оновлення меню, контроль за технологією приготування, забезпечення дотримання санітарних норм на кухні, управління замовленнями та обліком сировини, а також навчання та мотивацію кухарського персоналу.

Безпосереднє приготування страв здійснюють кухарі, які під керівництвом шеф-кухара забезпечують якісне та своєчасне виконання замовлень клієнтів відповідно до встановлених рецептур та технологічних карт. Вони також відповідають за підтримання чистоти та порядку на своїх робочих місцях.

Надання допомоги кухарям у підготовці необхідних інгредієнтів та виконанні допоміжних функцій покладається на помічника кухара, який забезпечує безперебійну роботу кухні на підготовчому етапі.

Обслуговування відвідувачів у залі ресторану здійснюють офіціанти, які є безпосереднім контактом між закладом та клієнтами. Їхні обов'язки включають привітне зустрічання гостей, прийняття замовлень, надання інформації про меню, подачу страв та напоїв, а також здійснення розрахунку. Якість їхньої роботи

безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу ресторану.

Підтримання чистоти та порядку у всіх приміщеннях ресторану є обов'язком прибиральника, який забезпечує належний санітарно-гігієнічний стан закладу, що є критично важливим для комфорту відвідувачів та дотримання встановлених норм.

Ефективна взаємодія між усіма зазначеними посадами, чітко визначені функціональні обов'язки та налагоджена система комунікації є запорукою успішного функціонування ресторану "Agora Oyster". Організаційний план слугує основою для подальшого управління персоналом, визначення потреб у навчанні та розвитку, а також для оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

Оплата праці в ресторані здійснюватиметься з періодичністю, встановленою чинним законодавством України та внутрішніми нормативними актами підприємства. Нарахування заробітної плати (табл.3.7) кожному працівнику відбувається на підставі обліку фактично відпрацьованого часу або відповідно до встановлених норм виробітку, зафіксованих у трудовому договорі та штатному розписі.

При здійсненні виплати нарахованої заробітної плати підприємство, виступаючи податковим агентом, проводить обов'язкові утримання, передбачені Податковим кодексом України. Основним податком, що утримується з доходу фізичної особи у вигляді заробітної плати, є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Відповідно до чинного законодавства, ставка ПДФО становить 18% від суми нарахованого оподатковуваного доходу працівника. Крім того, із суми заробітної плати здійснюється утримання військового збору, ставка якого наразі складає 5% від тієї ж бази оподаткування. Утримані суми ПДФО та військового збору підлягають перерахуванню до відповідних бюджетів у терміни, встановлені податковим законодавством.

Таблиця 3.7.

Заробітна плата працівників ресторану "Agora Oyster" за місяць

Посада	Оклад грн	К- кість осіб	Фонд зП	ЄСВ (22%)	ПДФО	В/З 5%	До виплати	До виплат на одного працівника
Менеджер	28000	1	28000	1760	5040	1400	19800	19800
Шеф-кухар	37000	1	37000	1760	6660	1850	26730	26730
Кухар	21000	2	42000	3520	7560	2100	28820	14410
офіціант	17000	3	51000	5280	9180	2550	33990	11330
Помічник кухара	15000	1	15000	1760	2700	750	9790	9790
Прибиральник	9000	1	9000	1760	1620	450	5170	5170
Касир	12000	1	12000	1760	2160	600	7480	7480
Всього	139000	10	194000	17600	34920	9700	131780	
ЄСВ	17600							
Всього до виплати на місяць						211600		

Окрім утримань із заробітної плати працівників, ресторан як роботодавець несе обов'язок щодо нарахування та сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ). ЄСВ є консолідованим страховим внеском, спрямованим на загальнообов'язкове державне соціальне страхування працівників. Ставка ЄСВ для більшості категорій роботодавців на 2025 рік становить 22% від суми нарахованої заробітної плати кожного працівника. Сплата ЄСВ здійснюється за рахунок коштів роботодавця та не утримується із заробітної плати працівника. Мінімальна база нарахування ЄСВ визначається розміром мінімальної заробітної плати, яка у 2025 році становить 8000 гривень на місяць. Отже, мінімальний страховий внесок ЄСВ за одного працівника на місяць складає 1760 гривень ($8000 \text{ грн} * 22\%$). Максимальна величина бази нарахування ЄСВ у 2025 році становить 160000 гривень (20 розмірів мінімальної заробітної плати).

Сума, що залишається після утримання ПДФО та військового збору, становить чисту заробітну плату, яка підлягає безпосередній виплаті працівнику.

Форма, строки та порядок виплати заробітної плати визначаються внутрішніми правилами трудового розпорядку, колективним договором (за наявності) та іншими локальними нормативними актами підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів, що регулюють питання оплати праці.

3.6. Фінансовий план

Важливість розробки фінансового плану для проєкту створення ресторану "Agora Oyster" є визначальною, оскільки він слугує ключовим інструментом для всебічної оцінки економічної доцільності та потенційної успішності підприємства. Фінансовий план виконує ряд стратегічно важливих функцій, що забезпечують обґрунтованість прийняття управлінських рішень на всіх етапах реалізації проєкту та подальшої операційної діяльності.

Насамперед, фінансовий план надає чітке розуміння обсягу первинних інвестицій, необхідних для запуску ресторану. Він деталізує всі капітальні витрати, починаючи від придбання або оренди приміщення та закінчуючи закупівлею обладнання й первинних запасів, що є критично важливим для визначення потреби у фінансуванні та розробки стратегії його залучення.

Крім того, фінансовий план є інструментом прогнозування майбутньої операційної діяльності ресторану. На його основі розробляються прогнози доходів від реалізації страв та напоїв, а також плануються витрати, пов'язані з виробництвом, обслуговуванням та управлінням. Це дозволяє оцінити потенційну прибутковість бізнесу та визначити фактори, що найбільше впливатимуть на фінансові результати. Важливим аспектом є те, що фінансовий план відображає рух грошових коштів у часі. Прогнозування надходжень та виплат грошових коштів дозволяє оцінити ліквідність підприємства, тобто його здатність своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Це особливо важливо на початкових етапах діяльності, коли ресторан ще не досяг стабільного рівня доходів.

Розрахунок потреби в одночасних (капітальних) витратах є першочерговим етапом розробки фінансового плану для ресторану "Agora Oyster". Його метою є детальне визначення всіх фінансових ресурсів, необхідних для створення матеріально-технічної бази підприємства та забезпечення його готовності до початку операційної діяльності. До цієї категорії витрат належать інвестиції в необоротні активи та інші початкові вкладення, що мають довгостроковий характер.

Зокрема, розрахунок капітальних витрат включатиме оцінку витрат на будівництво приміщення, враховуючи площу майбутньої будівлі. Важливим елементом є також вартість проектно-кошторисної документації (табл.3.8) та розробки унікального дизайну інтер'єру, що відповідатиме концепції ресторану. Значну частину капітальних витрат становитимуть власне будівельні роботи, включаючи зведення конструкцій, оздоблення приміщень, проведення необхідних інженерних комунікацій (електромережі, водопостачання, вентиляція, опалення) та облаштування фасаду будівлі.

Таблиця 3.8.

Розрахунок капітальних витрат на створення ресторану "Agora Oyster"

Кошторис			
Назва	Ціна, грн	К-ість, шт	Заг. вартість, грн
Будівля ресторану та ремонт	2 000 000,00	1	2 000 000,00
Зонт витяжний острівний техно-2 2000X1500X400	21 900,00	2	43 800,00
Стелаж виробничий 4 полки 1600X400X1800	9 560,00	2	19 120,00
Стіл виробничий з полицею 1500X700X850	6 120,00	3	18 360,00
Професійна плита індукційна ПЕІ-6 Арм-Еко	52 000,00	2	104 000,00
Стіл холодильний TAG 370.00 NMV HC (79E3.37NMV.00)	88 210,00	1	88 210,00

Продовження табл.3.8.

Ваги настільні SW-5	7 600,00	1	7 600,00
Шафа холодильна OZTI 72K3.07NVM.00	67 000,00	1	67 000,00
Ванна мийна зварна трёхсекційна1800X600X850	15 000,00	1	15 000,00
Приладдя для кухні набір	80 000,00	1	80 000,00
Посуд для ресторану набір	80 000,00	1	80 000,00
Крісло-Мішок у формі Груші	900,00	10	9 000,00
Стіл	8 500,00	20	170 000,00
стілець	800,00	80	64 000,00
Скатертина біла	300,00	30	9 000,00
Маленькі серветки	50,00	200	10 000,00
Стіл маленький	2 300,00	10	23 000,00
Барна стійка, з дерева	75 000,00	1	75 000,00
Стілець барний	1 000,00	10	10 000,00
Холодильник для вина	8 200,00	1	8 200,00
Інші витрати	80 000,00	1	80 000,00
Всього			2 981 290,00

Ключовою статтею витрат є придбання технологічного обладнання для кухні, що включає професійні плити, духові шафи, холодильне та морозильне обладнання, пароконвектомати, грилі, фритюрниці, кухонні комбайни, слайсери, мийне обладнання, виробничі столи та інший спеціалізований інвентар. Не менш важливим є придбання торговельного обладнання для обслуговування клієнтів у залі, такого як барна стійка, касові апарати, обладнання для зберігання напоїв та вітрини (за необхідності). До капітальних витрат також належить придбання меблів для залу обслуговування та літнього майданчика, включаючи столи, стільці, дивани та інші елементи інтер'єру. Завершують перелік витрати на придбання необхідного посуду, столових приборів та текстильних виробів (скатертини, серветки).

Розрахунок щомісячної амортизації основних засобів ресторану "Agora Oyster" здійснюватиметься прямолінійним методом, що передбачає рівномірне списання вартості активу протягом строку його корисного використання. Загальна

сума інвестицій в основні засоби, що підлягають амортизації, становить 2 981 290 гривень. $Ap = (ПВ - ЛВ) / n$ $Ap = (2\,981\,290 - 950\,000) / 72 = 28\,212$ грн.

Для забезпечення стабільного та безперебійного функціонування ресторану, особливо в умовах очікуваного максимального навантаження, що сягає 2400 відвідувачів на місяць, ключовим аспектом є ретельне планування та формування необхідних запасів сировини та продуктів харчування. Ефективне управління запасами є критично важливим для підтримання високої якості страв, своєчасного задоволення потреб клієнтів та оптимізації витрат підприємства.

Процес визначення потреби в продуктах розпочинається з детального аналізу потреб на приготування страв для 2400 осіб. З урахуванням прогнозованої кількості відвідувачів у піковий період та середньої кількості замовлених страв на одного гостя, визначається щомісячна потреба в кожному інгредієнті.

Представлені розрахунки (табл.3.9) максимальної кількості кожного продукту, необхідного для безперервної роботи ресторану протягом місяця за умови збереження найвищого рівня відвідуваності. Розуміння максимальної потреби в продуктах на тривалий період є важливим для стратегічного планування закупівель. Це дозволяє визначити потенційний обсяг необхідних складських приміщень, оцінити загальні фінансові ресурси, які необхідно виділити на закупівлю, та розробити оптимальну логістичну схему постачання.

Таблиця 3.9.

Загальна потреба в продуктах для функціонування ресторану
(при максимальному навантаженні)

Продукти	Середня ціна (грн/кг/л/шт) (орієнтовно, Україна, 2024- 2025)	Орієнтовна кількість для 2400 осіб	Одиниці виміру
Лимон	130,00	80	кг
Олія	80,00	87	л
Мука	27,00	30	кг
Огірок	100,00	115	кг
Помідор	90,00	100	кг

Продовження табл.3.9.

Спеції	300,00	45	кг
Соуси	110,00	16	л
Сіль	18,00	23	кг
Устриці	600,00	900	кг
Цибуля	22,00	24	кг
Часник	165,00	23	кг
Перець болгарський	60,00	75	кг
Гриби	115,00	100	кг
Спаржа	175,00	50	кг
Броколі	95,00	38	кг
Рис	35,00	45	кг
Паста	45,00	60	кг
Кускус	55,00	16	кг
Нут	80,00	98	кг
Квасоля	45,00	60	кг
Сочевиця	70,00	90	кг
Фета	325,00	113	кг
Пармезан	575,00	100	кг
Моцарелла	275,00	88	кг
Манго	125,00	25	кг
Ананас	100,00	120	кг
Авокадо	175,00	38	кг
Петрушка	25,00	9	кг
Кріп	25,00	18	кг
Кінза	35,00	23	кг
Базилік	50,00	30	кг
Кешью	400,00	43	кг
Мигдаль	240,00	48	кг
Фундук	290,00	36	кг
Вино біле	275,00	1000	пляшок
Вино рожеве	330,00	500	пляшок
Вино червоне	400,00	500	пляшок
Сирне плато	325,00	600	шт
Морозиво	22,00	350	шт
Вода газувана солодка 1 л	25,00	160	л
Сік фруктовий 1 л	38,00	160	л
Хлібобулочні вироби	22,00	400	шт

Для визначення річної потреби в продуктах ресторану з метою довгострокового фінансового планування та оптимізації закупівельної стратегії, аналогічний розрахунок (табл.3.10) проводиться на основі прогнозованого пікового відвідування продажів та відповідно до зниження в певний період часу потоку, так

як пік сезону це 5 місяців весна, літо початок осін. Отримана річна потреба слугує основою для формування потреб у менш прибуткові періоди часу.

Таблиця 3.10.

Виробничі потреби в продуктах на рік

	Виробничі потреби												
Квартал	1 Квартал			2 Квартал			3 Квартал			4 Квартал			Всього за рік
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Лимон	13	28	33	42	80	80	80	80	80	52	32	18	618
Олія	7	25	30	40	87	87	87	87	87	19	12	9	577
Мука	5	7	8	11	30	30	30	30	30	11	8	7	207
Огірок	16	25	30	50	115	115	115	115	115	49	34	19	798
Помідор	18	21	31	43	100	100	100	100	100	48	35	21	717
Спеції	6	7	8	11	45	45	45	45	45	11	8	7	283
Соуси	1	2	3	4	16	16	16	16	16	4	3	2	99
Сіль	2	3	5	6	23	23	23	23	23	6	5	3	145
Устриці	50	100	200	300	900	900	900	900	900	420	315	120	6005
Цибуля	2	3	5	6	24	24	24	24	24	6	5	3	150
Часник	1	3	4	5	23	23	23	23	23	5	4	3	140
Перець болгарський	9	12	16	20	75	75	75	75	75	20	16	12	480
Гриби	7	18	38	47	100	100	100	100	100	50	30	18	708
Спаржа	5	7	9	13	50	50	50	50	50	13	9	7	313
Броколі	3	5	7	10	38	38	38	38	38	10	7	5	237
Рис	5	7	9	12	45	45	45	45	45	12	9	7	286
Паста	5	7	13	16	60	60	60	60	60	16	13	7	377
Уксус	1	2	3	4	16	16	16	16	16	4	3	2	99
Нут	16	18	20	26	98	98	98	98	98	26	20	18	634
Квасоля	7	10	13	16	60	60	60	60	60	16	13	10	385
Сочевиця	9	15	19	24	90	90	90	90	90	24	19	15	575
Фета	13	19	23	30	113	113	113	113	113	30	23	19	722
Пармезан	12	17	19	26	100	100	100	100	100	26	19	17	636
Моцарелла	8	13	17	23	88	88	88	88	88	23	17	13	554
Манго	1	2	4	6	25	25	25	25	25	6	4	2	150
Ананас	13	19	25	32	120	120	120	120	120	32	25	19	765
Авокадо	2	5	7	10	38	38	38	38	38	10	7	5	236
Петрушка	1	1	2	3	9	9	9	9	9	3	2	1	58
Кріп	2	3	4	5	18	18	18	18	18	5	4	3	116
Кінза	1	2	4	6	23	23	23	23	23	6	4	2	140
Базилік	2	4	6	8	30	30	30	30	30	8	6	4	188
Кешью	3	5	7	11	43	43	43	43	43	11	7	5	264
Мигдаль	5	7	9	13	48	48	48	48	48	13	9	7	303
Фундук	3	5	7	9	36	36	36	36	36	9	7	5	225

Вино біле	50	100	200	300	1000	1000	1000	1000	1000	300	200	100	6250
Вино рожеве	40	70	80	100	500	500	500	500	500	100	80	70	3040
Вино червоне	40	70	80	100	500	500	500	500	500	100	80	70	3040
Сирне плато	30	50	100	120	600	600	600	600	600	120	100	50	3570
Морозиво	10	10	80	100	350	350	350	350	350	100	80	10	2140
Вода газована солодка 1 л	21	34	42	53	160	160	160	160	160	53	42	34	1079
Сок фруктовий 1 л	21	34	42	53	160	160	160	160	160	53	42	34	1079
Хлібобулочні вироби(булочка, круасан, кекс)	50	70	100	120	400	400	400	400	400	120	100	70	2630

Важливу роль у розвитку ресторану відіграє маркетинг та витрати на нього(табл3.11.), оскільки саме ці інвестиції забезпечують формування потоку клієнтів, що є безпосереднім джерелом доходів, закладених у фінансовому плані. Ефективно сплановані маркетингові заходи, відображені у відповідній статті витрат, сприяють підвищенню впізнаваності бренду "Agora Oyster", залученню цільової аудиторії та стимулюванню повторних візитів, що є критично важливим для досягнення прогнозованих показників виручки та забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.11.

Витрати на маркетинг ресторану "Agora Oyster" за рік

Вид реклами	Назва	Ціна	Всього за рік
Банери та рекламні щити	Рекламна Агенція «ЛІРА» https://www.ra-lira.com/	9 000,00	108 000,00
Реклама в Інстаграм	Instagram,Telegram	11 700,00	140 400,00
Послуги рекламної агенції (сайт, дизайн банерів, візитівок)		8 000,00	96 000,00
СММ діяльність		7 500,00	90 000,00
Всього	-	36 200,00	434 400,00

Адміністративні платежі, без яких зладжена робота ресторану просто неможлива. Вони забезпечують базові потреби управління, від зв'язку до юридичної підтримки. Даний вид щомісячних витрат відіграє важливу роль у функціонуванні ресторану які розраховані на потреби закладу та його функціонування як електроенергія, зв'язок, опалення що розписано в (табл 3.12.).

Таблиця 3.12.

Адміністративні витрати ресторану "Agora Oyster" за один рік
функціонування

Назва	Ціна , грн за шт	Кількість	Витрати на місяць без опалення(7)	Витрати на місяць з опаленням(5)	Витрати на рік
Електроенергія 1МВт	686,23	1,4	960,72	960,72	11 528,66
Водопостачання	2 500,00	1	2 500,00	2 500,00	30 000,00
Візитівки для клієнтів	0,50	1000	500,00	500,00	6 000,00
Інтернет	500,00	1	500,00	500,00	6 000,00
Банківське обслуговування	5 000,00	1	5 000,00	5 000,00	60 000,00
Телефоний зв'язок	500,00	1	500,00	500,00	6 000,00
Комунальні послуги	3 000,00	1	3 000,00	3 000,00	36 000,00
Опалення на місяців(лише 5 місяців	10 000,00	1	0	10 000,00	50 000,00
Всього			12 960,72	22 960,72	205 528,66

Зимовий період тривалістю п'ять місяців є значущим фактором у структурі витрат ресторану особливо в контексті опалення приміщення. Забезпечення комфортних умов для відвідувачів та персоналу протягом холодних місяців є не лише питанням зручності, але й необхідною умовою для підтримання безперебійної роботи закладу та залучення клієнтів. Згідно з плановими розрахунками, загальні витрати на опалення протягом п'яти зимових місяців становитимуть 50 000 гривень. Ця сума включає витрати на енергоносії (газ, електроенергія або інший вид палива, що використовується для опалювальної системи), а також можливе технічне обслуговування обладнання. Розподіл цих

витрат на щомісячній основі становитиме 10 000 гривень (50 000 грн / 5 місяців). Ця сума буде включена до статті операційних витрат у фінансовому плані ресторану протягом відповідних місяців.

Розрахунок прибутку від продажів готових страв в ресторані буде прораховуватися особливим чином. Тобто продукти які були закуплені та їхня оптова ціна до якої буде додана ціна продажу розмірі 45% на продукти та 55% на готову устрицю. Такий підхід спростить розрахунок і буде керуватися шеф-кухарем кожна страва та її ціна від кількості використаних продуктів в її приготуванні. Розрахунок буде розроблений (табл 3.13.) в квартальному вигляді.

Таблиця 3.13.

Прибуток доданої вартості продуктів ресторану "Agora Oyster" за рік в поквартальному розрахунку

Квартал	Квартал1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всього за рік
Місяць					
Лимон	13 949,00	38 077,00	45 240,00	19 227,00	116 493,00
Олія	7 192,00	24 824,00	30 276,00	4 640,00	66 932,00
Мука	783,00	2 779,65	3 523,50	1 017,90	8 104,05
Огірок	10 295,00	40 600,00	50 025,00	14 790,00	115 710,00
Помідор	9 135,00	31 711,50	39 150,00	13 572,00	93 568,50
Спеції	9 135,00	43 935,00	58 725,00	11 310,00	123 105,00
Соуси	957,00	5 742,00	7 656,00	1 435,50	15 790,50
Сіль	261,00	1 357,20	1 800,90	365,40	3 784,50
Устриці	325 500,00	1 953 000,00	2 511 000,00	795 150,00	5 584 650,00
Цибуля	319,00	1 722,60	2 296,80	446,60	4 785,00
Часник	1 914,00	12 201,75	16 508,25	2 871,00	33 495,00
Перець болгарський	3 219,00	14 790,00	19 575,00	4 176,00	41 760,00
Гриби	10 505,25	41 187,25	50 025,00	16 341,50	118 059,00
Спаржа	5 328,75	28 673,75	38 062,50	7 358,75	79 423,75
Броколі	2 066,25	11 846,50	15 703,50	3 030,50	32 646,75
Рис	1 065,75	5 176,50	6 851,25	1 421,00	14 514,50
Паста	1 631,25	8 874,00	11 745,00	2 349,00	24 599,25
Уксус	478,50	2 871,00	3 828,00	717,75	7 895,25
Нут	6 264,00	25 752,00	34 104,00	7 424,00	73 544,00
Квасоля	1 957,50	8 874,00	11 745,00	2 544,75	25 121,25
Сочевиця	4 364,50	20 706,00	27 405,00	5 887,00	58 362,50
Фета	25 918,75	120 640,00	159 753,75	33 930,00	340 242,50
Пармезан	40 020,00	188 427,50	250 125,00	51 692,50	530 265,00
Моцарелла	15 152,50	79 351,25	105 270,00	21 133,75	220 907,50

Продовження табл.3.13.

Манго	1 268,75	10 150,00	13 593,75	2 175,00	27 187,50
Ананас	8 265,00	39 440,00	52 200,00	11 020,00	110 925,00
Авокадо	3 552,50	21 822,50	28 927,50	5 582,50	59 885,00
Петрушка	145,00	761,25	978,75	217,50	2 102,50
Кріп	326,25	1 486,25	1 957,50	435,00	4 205,00
Кінза	355,25	2 639,00	3 501,75	609,00	7 105,00
Базилік	870,00	4 930,00	6 525,00	1 305,00	13 630,00
Кешью	8 700,00	56 260,00	74 820,00	13 340,00	153 120,00
Мигдаль	7 308,00	37 932,00	50 112,00	10 092,00	105 444,00
Фундук	6 307,50	34 060,50	45 414,00	8 830,50	94 612,50
Вино біле	139 562,50	917 125,00	1 196 250,00	239 250,00	2 492 187,50
Вино рожеве	90 915,00	526 350,00	717 750,00	119 625,00	1 454 640,00
Вино червоне	110 200,00	638 000,00	870 000,00	145 000,00	1 763 200,00
Сирне плато	84 825,00	622 050,00	848 250,00	127 237,50	1 682 362,50
Морозиво	3 190,00	25 520,00	33 495,00	6 061,00	68 266,00
Вода газована солодка 1 л	3 516,25	13 521,25	17 400,00	4 676,25	39 113,75
Сок фруктовий 1 л	5 344,70	20 552,30	26 448,00	7 107,90	59 452,90
Хлібобулочні вироби(булочка, круасан, кекс)	7 018,00	29 348,00	38 280,00	9 251,00	83 897,00
Всього	979 081,70	5 715 068,50	7 526 297,70	1 734 647,05	15 955 094,95

Всі потреби в фінансуванні та витри ресторану були підраховані в таблиці додаток 1 , а також прораховані прибутки від продажу продуктів які буде розробляти шеф-кухарем тож можна провести річний план грошових потоків.

Важливим аналітичним показником, що відображає ефективність бізнес-проекту, є період його окупності (табл3.14.). Цей часовий інтервал демонструє, протягом якого початкові інвестиції, спрямовані на реалізацію проекту, будуть повністю відшкодовані за рахунок чистого приведенного доходу (NPV) та згенерованих грошових потоків підприємства. Іншими словами, період окупності показує, через який час проект почне приносити чистий прибуток власнику.

Для визначення цього ключового показника необхідно здійснити комплексний фінансовий аналіз, що включає розрахунок чистого приведенного доходу та прогнозування майбутніх грошових потоків проекту. Чистий приведений дохід є фундаментальним інструментом оцінки інвестиційної привабливості, оскільки він відображає поточну вартість майбутніх чистих грошових потоків,

дисконтованих за певною ставкою, за вирахуванням початкових інвестицій. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт є потенційно вигідним, оскільки очікувана приведена вартість майбутніх доходів перевищує початкові витрати.

Таблиця 3.14.

Розрахунок чистого приведенного доходу для ресторану "Agora Oyster"

Показник	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Доходи	-	19 146 113,94	19 146 113,94	19 146 113,94	19 146 113,94	19 146 113,94
Витрати	-	17 463 722,63	17 463 722,63	17 463 722,63	17 463 722,63	17 463 722,63
Прибуток	-	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31
Інвестиції	2 981 290,00	-	-	-	-	-
Грошовий потік	-2 981 290,00	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31	1 682 391,31
Чистий дохід	-2 981 290,00	-1 298 898,69	383 492,62	2 065 883,93	3 748 275,24	5 430 666,55
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,88	0,78	0,68	0,60	0,53
Дисконтований грошовий потік	-2 981 290,00	1 482 186,74	1 305 535,66	1 149 073,26	1 012 799,57	891 667,39
Чистий приведений дохід (NPV)	-2 981 290,00	-1 499 103,26	-193 567,60	955 505,67	1 968 305,23	2 859 972,63

Розрахунок періоду окупності тісно пов'язаний з динамікою грошових потоків проєкту. Грошові потоки відображають реальний рух коштів підприємства в часі – як надходження (доходи), так і виплати (витрати). Для визначення періоду окупності проєкту $PP=1+(1\,499\,103,26/1\,682\,391,31)=1,8$

Тож спираючись на показники які були обчислені можна зупенієстю сказати що ресторан "Agora Oyster" є прибутковим так як його окупність за підрахунками становить 1,8 років.

3.7. Оцінка ризиків

Успішна реалізація бізнес-проєкту ресторану "Agora Oyster" нерозривно пов'язана з ретельним аналізом потенційних ризиків, які можуть вплинути на його діяльність та фінансову стійкість. Ефективна ідентифікація, оцінка та розробка

стратегій мінімізації цих ризиків є ключовими для забезпечення стабільного розвитку та досягнення запланованих цілей. Комплексна оцінка ризиків, з використанням інструменту SWOT-аналізу для виявлення внутрішніх слабких сторін та зовнішніх загроз, а також для розробки відповідних заходів реагування.

SWOT-аналіз (табл.3.15.) є потужним інструментом стратегічного планування, який дозволяє ідентифікувати Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities) та Загрози (Threats), що впливають на бізнес-проект. У контексті оцінки ризиків, слабкі сторони представляють внутрішні вразливості, які можуть бути використані зовнішніми загрозами, а зовнішні загрози є потенційними негативними факторами, що можуть перешкоджати досягненню цілей проекту.

Таблиця 3.15.

SWOT-аналіз ризиків для рестору "Agora Oyster"

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Унікальна концепція закладу	Потенціал зростання гастрономічного туризму в регіоні
Забезпечення високої якості пропонуванних продуктів	Збільшення споживчого попиту на страви з морепродуктів
Наявність кваліфікованого та мотивованого персоналу	Можливість налагодження взаємовигідної співпраці з місцевими постачальниками високоякісної сировини
Стратегічно вигідне географічне розташування ресторану	Організація та проведення в регіоні різноманітних культурних та гастрономічних фестивалів і заходів
Ефективно розроблена та реалізована маркетингова стратегія	Розвиток та інтеграція онлайн-платформ для здійснення попередніх замовлень та послуг доставки готових страв
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Значна залежність від стабільності поставок морепродуктів	Інтенсифікація конкурентної боротьби з боку існуючих та новостворених закладів громадського харчування аналогічного спрямування
Вразливість до впливу сезонних коливань споживчого попиту	Потенційне зростання цін на ключові категорії продуктів харчування, енергоносії та інші складові собівартості
Ймовірність високих операційних витрат, зумовлених специфікою продуктів	Нестабільність макроекономічної ситуації в країні, що може призвести до зниження купівельної спроможності населення та оптимізації витрат на розваги
Недостатній рівень впізнаваності бренду на початковому етапі діяльності	Зміни в нормативно-правовій базі, що регулює діяльність закладів громадського харчування, та посилення контролюючих функцій державних органів
Підвищений ризик псування окремих категорій свіжих продуктів	Виникнення несприятливих погодних умов, здатних негативно вплинути на логістику постачання сировини та рівень відвідуваності закладу

Успішна реалізація бізнес-проєкту безпосередньо залежить від глибокого та всебічного аналізу потенційних ризиків, які можуть мати негативний вплив на його операційну діяльність та фінансову стабільність. З метою забезпечення сталого розвитку та досягнення запланованих стратегічних цілей проєкту, важливим етапом є ефективна ідентифікація, систематична оцінка та розробка обґрунтованих стратегій мінімізації цих ризиків. На основі проведеного SWOT-аналізу, результати якого були представлені раніше, можна виокремити ключові категорії ризиків, що потребують детальнішої оцінки та розробки превентивних і коригувальних заходів.

Ризики, пов'язані з постачанням, є одними з найбільш значущих для ресторанного бізнесу, особливо для закладу, що спеціалізується на морепродуктах. Висока залежність від обмеженої кількості постачальників свіжих морепродуктів створює потенційну вразливість до перебоїв у постачанні, коливань цін та можливого зниження якості сировини. Ці фактори можуть безпосередньо вплинути на собівартість готової продукції, її якість та, як наслідок, на репутацію ресторану серед споживачів. Окрім того, специфіка морепродуктів як швидкопсувного товару обумовлює необхідність суворого дотримання умов зберігання та логістики, а будь-які порушення можуть призвести до значних фінансових втрат через псування продукції.

Ризики, пов'язані з ринком та конкуренцією, також відіграють важливу роль у забезпеченні успіху проєкту. Ринок громадського харчування характеризується високим рівнем конкуренції, як з боку існуючих закладів, так і з появою нових гравців. Ресторан "Agora Oyster" може зіткнутися з активізацією конкурентної боротьби, що може призвести до втрати частки ринку та необхідності перегляду маркетингових стратегій. Значний вплив на доходи ресторану можуть мати сезонні коливання споживчого попиту, що особливо характерно для регіонів з вираженою сезонністю туристичного потоку або споживчих переваг. На початковому етапі функціонування недостатня впізнаваність нового бренду серед потенційних клієнтів може стати суттєвою перешкодою для швидкого досягнення запланованих обсягів продажів та виходу на точку беззбитковості.

Економічні та операційні ризики є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту. Макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів та зниження купівельної спроможності населення можуть призвести до зменшення реальних витрат споживачів на послуги громадського харчування. Зростання цін на продукти харчування, енергоносії та інші ключові операційні ресурси безпосередньо збільшить собівартість страв та знизить загальну рентабельність ресторану. Специфіка роботи з високоякісними морепродуктами може зумовити підвищений рівень операційних витрат, пов'язаних з їхньою закупівлею, спеціальними умовами зберігання та кваліфікованим приготуванням.

Регуляторні та зовнішні ризики також потребують уважного врахування. Зміни в законодавстві, що регулює діяльність закладів громадського харчування, санітарні норми, вимоги до ліцензування та правила оподаткування можуть призвести до необхідності здійснення додаткових інвестицій або внесення змін до операційних процесів. Зовнішні фактори, такі як несприятливі погодні умови (особливо в прибережній зоні, де розташований Веселинове), можуть ускладнити логістику постачання свіжої сировини та негативно вплинути на рівень відвідуваності закладу.

Для ефективної мінімізації негативного впливу ідентифікованих ризиків та забезпечення стабільного функціонування ресторану "Agora Oyster" необхідно розробити та впровадити комплексні стратегії реагування.

Стратегії управління ризиками постачання включають диверсифікацію бази постачальників шляхом налагодження співпраці з кількома надійними постачальниками морепродуктів, як місцевими, так і національними. Укладання довгострокових контрактів з фіксацією цін на ключові позиції дозволить зменшити вплив волатильності ринку. Впровадження ефективної системи управління запасами з використанням сучасних технологій обліку та контролю термінів придатності мінімізує втрати через псування продукції. Розглядається можливість встановлення партнерських відносин з рибними господарствами для забезпечення стабільних поставок.

Стратегії управління ринковими та конкурентними ризиками передбачають постійний моніторинг конкурентного середовища, аналіз цінової політики та маркетингових активностей конкурентів для своєчасного реагування на ринкові зміни. Розробка гнучкої цінової стратегії, яка враховуватиме сезонні коливання попиту та дії конкурентів, дозволить підтримувати конкурентоздатність. Активні маркетингові кампанії, спрямовані на формування впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та формування лояльної клієнтської бази, включатимуть використання різноманітних онлайн- та офлайн-каналів комунікації. Розширення каналів продажів через впровадження послуг доставки та онлайн-замовлень збільшить охоплення аудиторії. Розробка та впровадження програми лояльності для клієнтів стимулюватиме повторні візити.

Стратегії управління економічними та операційними ризиками включають ретельне фінансове планування та бюджетування, постійний контроль за операційними витратами та пошук можливостей для їхньої оптимізації. Проведення регулярного аналізу собівартості страв та коригування меню з урахуванням цінової кон'юнктури та споживчого попиту дозволить підтримувати необхідний рівень рентабельності. Впровадження енергоефективного обладнання та технологій сприятиме зменшенню витрат на комунальні послуги. Розглядається можливість страхування бізнесу від ключових фінансових ризиків.

Стратегії управління регуляторними та зовнішніми ризиками передбачають постійне відстеження змін у законодавстві, що регулює діяльність закладів громадського харчування, та забезпечення повного дотримання всіх вимог. Налагодження конструктивних відносин з місцевими органами влади та своєчасне отримання необхідних дозволів та ліцензій є важливим аспектом діяльності. Розробка детальних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, таких як перебої з постачанням або несприятливі погодні умови, дозволить мінімізувати потенційні негативні наслідки.

ВИСНОВКИ

Реалізація бізнес-проєкту ресторану "Agora Oyster" у селі Прогресівка, розташованому на мальовничому березі Телігульського лиману, відкриває широкі можливості для створення конкурентоспроможного закладу громадського харчування зі спеціалізацією на страви з морепродуктів. Унікальне географічне положення проєкту поруч із природною рекреаційною зоною створює вигідні передумови для стабільного потоку відвідувачів як серед місцевого населення, так і серед туристів, що шукають автентичний гастрономічний досвід у поєднанні з природною красою регіону.

Комплексний аналіз ринку підтвердив наявність попиту на ресторанну пропозицію з акцентом на свіжі морепродукти, особливо з урахуванням зростаючого інтересу до гастрономічного та екологічного туризму. Обмежена кількість закладів відповідного профілю в регіоні формує додаткову нішу, яку "Agora Oyster" здатен успішно заповнити завдяки атмосферності локації, якісному сервісу та авторському меню.

Особливу увагу в проєкті приділено фінансовому плануванню, що охоплює прогнозовані доходи що становлять 19 146 113, витрати в розмірі 17 463 722 з чого можна визначити чистий прибуток ресторану "Agora Oyster" в розмірі 1 682 391. Таким чином аналіз динаміки грошових потоків прибутків та витрат дозволив визначити період окупності інвестицій, який становить 1,8 року. Цей показник засвідчує високий рівень інвестиційної привабливості проєкту, адже підтверджує можливість відшкодування вкладених коштів у короткостроковій перспективі та подальшого отримання прибутку розширені та розвитку ресторану у досить невеликий термін часу. Розрахунок періоду окупності ґрунтувався на співвідношенні залишку незакритих інвестицій до чистого грошового потоку в другому році реалізації, що є важливим критерієм оцінки ефективності.

Детально опрацьовані ризики, пов'язані з постачанням, коливаннями ринку, змінами регуляторного середовища та особливостями локації, стали основою для розробки адаптивних заходів щодо їх мінімізації. У поєднанні з сильними

сторонами проєкту — зокрема унікальним місцем розташування, високою якістю сировини, залученням кваліфікованого персоналу та ефективною маркетинговою стратегією — це забезпечує стійке підґрунтя для успішного старту.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що бізнес-проєкт ресторану "Agora Oyster" є економічно обґрунтованим, фінансово доцільним та має високий потенціал для розвитку. Його впровадження сприятиме не лише отриманню прибутку інвесторами, але й підвищенню туристичної привабливості Телігульського регіону, покращенню соціально-економічного клімату громади та створенню нових робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
3. Державна податкова служба України. Статистика податкових надходжень URL: <https://tax.gov.ua>
4. Transparency International Ukraine. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні URL: <https://ti-ukraine.org>
5. Національний банк України. Щоквартальний звіт про інвестиції URL: <https://bank.gov.ua>
6. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Екологічна політика URL: <https://mepr.gov.ua>
7. Стратегічне управління підприємством: підручник / О. С. Лапко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
8. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – К.: Вільямс, 2021.
9. Міжнародна організація праці. Звіт про продуктивність праці 2023 URL: <https://ilo.org>
10. Forbes Україна. Інновації в українському бізнесі: тренди 2024 URL: <https://forbes.ua>
11. Долішній М. І. Планування в системі управління економікою. – К.: Наукова думка, 2021. – 280 с.
12. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах невизначеності. – Х.: Фінанси і статистика, 2020. – 364 с.
13. Балабанова Л. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. – Дніпро: Акцент, 2022. – 272 с.
14. Савицька Г. В. Економічний аналіз і планування. – Тернопіль: Економічна думка, 2020. – 412 с.

15. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. – К.: Основи, 2019. – 232 с.
16. Porter M. E. Competitive Strategy. – NY: Free Press, 1980. – 396 p.
17. Прокопенко В. Ю. Методи прогнозування економічних процесів. – Львів: ЛНУ, 2021. – 240 с.
18. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: A Managerial Perspective. – Springer, 2017. – 346 p.
19. Жалдак Г. І. Бюджетування на підприємстві: теорія і практика. – К.: Економіка, 2021. – 318 с.
20. Ставицький А. М. Сценарне планування в умовах нестабільності. – Івано-Франківськ: Нова ідея, 2023. – 189 с.
21. Малюта Л. С. Проблеми впровадження систем планування на МСП України. – Вісник Економіки, №2, 2024. – С. 21–26.
22. Аналітичний звіт. Стан і перспективи бізнесу в Україні під час війни. – Київ: KSE, 2024. – 56 с.
23. Power BI в бізнесі. Методичні рекомендації. – Харків: ХНЕУ 2023. – 48с.
24. Інформація про стан ринку ресторанного господарства в умовах війни / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
25. Огляд ринку громадського харчування України 2024 року / БізнесЦензор. URL: <https://biz.censor.net>
26. Звіт про результати розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2020–2023 pp. / YouControl. – URL: <https://youcontrol.com.ua>
27. Ukraine Restaurant Market Overview 2023 / Poster POS. URL: <https://joinposter.com>
28. Український ринок HoReCa: статистика, тренди, аналітика 2023 / Ресторатор Україна. URL: <https://restorator.ua>
29. Гастрономічні звички українців: як змінюються вподобання у воєнний час / GfK Ukraine. URL: <https://www.gfk.com/uk>
30. Аналітика ринку доставки їжі у Миколаєві: аналіз даних сервісів Glovo, Bolt Food / Marketing&Digital Ukraine, 2024. URL: <https://markdig.com.ua>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Сума грошових потоків за рік в щомісячному розрахунку ресторану "Agora Oyster"

Найменування грошового потоку	Сума грошового потоку, грн											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Виручка від реалізації з урахуванням ПДВ 20%	206950,3	369217,4	598730,2	837044,0	3010519	3010519,0	3010519,0	3010519,0	3010519,0	971512,1	724060,0	386004,24
Всього:	206950,3	369217,4	598730,2	837044,0	3010519,0	3010519,0	3010519,0	3010519,0	3010519,0	971512,1	724060,0	386004,24
Витрати:												
Амортизація	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00	28212,00
ПДВ 20%	34491,7	61536,2	99788,3	139507	501753	501753,1	501753,1	501753,1	501753,1	161918	120676	64334,04
Розрахунки з постачальниками сировини і матеріалів	116868,0	208056,0	335822,0	468646,0	1692942	1692942,0	1692942,0	1692942,0	1692942,00	540961,00	403092,00	216876,00
Заробітна плата з податками	211600,0	211600,0	211600,0	211600,0	211600,0	211600,00	211600,00	211600,00	211600,00	211600,0	211600,0	211600,00
Реклама	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00	36200,00
Адмін-витрати	22960,72	22960,72	22960,72	12960,72	12960,72	12960,72	12960,72	12960,72	12960,72	12960,72	22960,72	22960,72
Всього:	450332,4	568564,9	734583,1	897126,0	2483667,9	2483667,90	2483667,90	2483667,90	2483667,90	991852,41	822741,40	580182,76
Сальдо:	-243382	-199347	-135852	-60082	526851,1	526851,18	526851,18	526851,18	526851,18	-20340,27	-98681,32	-194178,5
	-578582,46			993620,34			1580553,54			-313200,11		

