

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ЯРОЩУК ОЛЕКСАНДРИ ВАСИЛІВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ
ВІДКРИТТЯ СУШІ-БАРУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ярощук О. В.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Віта КОВТУН

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2023р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ВІДКРИТТЯ СУШІ-БАРУ	5
1.1. Аналіз маркетингового середовища в м. Києві.....	5
1.2. Аналіз інституційного середовища	15
РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН БІЗНЕС-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ВІДКРИТТЯ СУШІ-БАРУ	21
2.1. Опис бізнес-моделі реалізації підприємницької ідеї.....	21
2.2. Ресурсне забезпечення реалізації ідеї	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ	38
3.1. Організаційні аспекти реалізації підприємницької ідеї	38
3.2. Економічні аспекти реалізації підприємницької ідеї	52
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Військові дії позначилася на ринку ресторанного господарства: українці стали менше відвідувати подібні заклади, або відмовлятися від дорогих страв. Відзначено також тенденцію відтоку відвідувачів із дорогих ресторанів у середній сегмент, а також фастфуд. Люди насамперед скорочують витрати на розкіш. Тому якщо вони зовсім не відмовляться від відвідування ресторанів, то робитимуть це більш економно – скоротять чек, який у середньому вже зменшився на 20%, або відвідуватимуть заклади нижчого цінового сегменту.

Одна з тенденцій ринку – його розвиток найактивніше йде в регіонах. Все більшу частку серед ресторанів, що відкриваються, стали займати незвичайні раніше для нашої країни кав'ярні, піцерії, японські суші-бари та інші заклади.

Актуальність роботи пов'язана з тим, що бізнес-план – невід'ємний елемент стратегічного управління будь-якою фірмою, незалежно від форми власності та напрямку діяльності, один із етапів ділових проєктів. Без бізнес-плану не слід братися за підприємницьку діяльність, інакше можливість одержання позитивного результату опиниться під питанням. Також актуальність обраної теми дослідження визначається тим, що кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання.

У зв'язку з пандемією, вітчизняні економісти та практики пропонують нові рішення щодо ефективного репрофілювання закладів ресторанного бізнесу. Наприклад, Н. Ю. Балацька пропонує використовувати соціальний медіа-маркетинг для підприємств ресторанного бізнесу, який інтегрує ключові акценти утримання цінності в умовах пандемії [4]. Г. М. Гребенюк та Л. В. Марценюк рекомендують підприємствам громадського харчування

перепрофілюватися на адресну доставку або магазин продажу продуктів (у тому числі й готових страв) в роздріб [6].

Мета роботи – розробка та обґрунтування доцільності бізнес-моделі суші-бару.

Завданнями бакалаврської роботи є:

- провести аналіз маркетингового середовища в м. Києві;
- здійснити аналіз інституційного середовища;
- навести опис бізнес-моделі реалізації підприємницької ідеї;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення реалізації ідеї;
- навести організаційні аспекти реалізації підприємницької ідеї;
- описати економічні аспекти реалізації підприємницької ідеї.

Об'єкт дослідження – процес реалізації підприємницької ідеї відкриття суші-бару.

Предмет – методичні та прикладні аспекти щодо реалізації підприємницької ідеї відкриття суші-бару.

У роботі використовувалися різноманітні методи дослідження, зокрема абстрактно-логічний і системно-структурний, а також економіко-статистичні методи, такі як вибірки, групування, порівняння, методи експертної оцінки та графічні методи тощо.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки в роботі надані рекомендації щодо реалізації індивідуальної підприємницької ідеї суші-бару. Застосування цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності майбутнього підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці, статті, дослідження та статистичні дані вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі бізнес-економіки, економічного аналізу та теорії управління підприємством.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок, з них основного матеріалу – 58 сторінок. У роботі міститься 19 таблиць, 3 рисунки, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ВІДКРИТТЯ СУШІ-БАРУ

1.1 Аналіз маркетингового середовища в м. Києві

Традиційно ресторанными «столицями» України є Київ, Львів та Одеса, проте заклади активно розвиваються і в інших містах.

Після масштабного вторгнення росії в Україну, українським підприємствам довелося швидко адаптуватися до військових реалій в надзвичайно стресових умовах. Це стало ще більшим випробуванням для ресторанного бізнесу, який протягом двох років був також змушений боротися з пандемією COVID-19. Зараз термін стратегічного планування для більшості ресторанів складає не більше тижня, а для деяких – лише 2-3 дні. Основною комерційною метою стало виживання, оскільки деякі заклади були фізично знищені [17].

За даними операторів ринку, кількість закладів громадського харчування, які були змушені закритися через війну, станом на вересень 2022 року склала близько 7 тисяч.

За даними статистики, у лютому 2023 року кількість транзакцій в закладах Києва зменшилася на 15% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. У той же час, гостьовий трафік у Львові збільшився на 25% за цей період [17].

У лютому 2023 року в більшості областей Західної та Центральної України спостерігається позитивна динаміка. Кількість транзакцій у працюючих закладах Закарпатської області зросла на 17%, у Кіровоградській області – на 16%, а в Чернівецькій області – на 14% у порівнянні з попереднім роком.

Найскладніша ситуація склалася в закладах на півдні, півночі та сході. Так, у Херсонській області кількість транзакцій знизилася на 62%, у Харківській області – на 45%, а в Запорізькій та Донецькій областях – на 30%. На Луганщині спостерігається зниження на 24% (рис. 1.1).

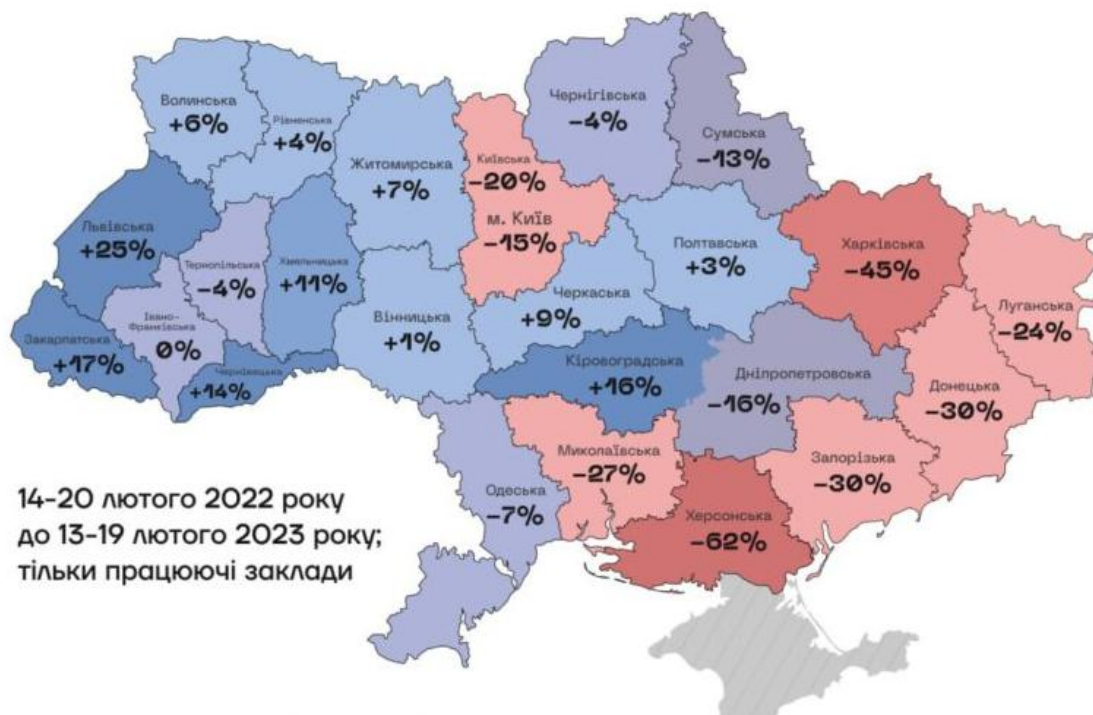


Рисунок 1.1 – Динаміка кількості транзакцій в закладах ресторанного господарства

Джерело: [17]

Кількість ресторанів та кафе на ринку в лютому 2023 року, порівняно з минулим роком, зменшилася на 25%. У Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Луганській областях спостерігається найбільше падіння – на 50%, у Київській, Одеській та Дніпропетровській областях – на 30%. У західних областях кількість ресторанів та кафе зростає. Зокрема, у Львові та області – на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях – на 20%.

За останні півроку, від початку повномасштабної війни в Україні, кількість працюючих закладів склала лише 73% від загальної кількості, яка була відкрита в лютому 2022 року. Водночас, у більшості закладів, що знаходяться в умовно тилових районах, обіги перевищують показники

довоєнного періоду. Ці дані були опубліковані компанією Poster у її телеграм-каналі «Реве та стогне ресторатор». Найбільша кількість працюючих закладів, які продовжують функціонувати, була зафіксована у Волинській (88%), Тернопільській (85%) та Черкаській (83%) областях. Зворотне ствердження можна сказати про Донецьку (12%), Харківську (27%) та Херсонську (29%) області, де кількість працюючих закладів найменша порівняно з лютим 2022 року (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення та організації харчування у 2018-10 міс.2022 рр., в натуральному і грошовому вираженні, тис. од, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Розглянемо ринок ресторанного господарства в м. Києві.

Вулиця Велика Васильківська залишається лідером серед гастрономічних вулиць, оскільки за останній рік на ній з'явилося 16 нових закладів. Ця вулиця щороку фіксує найбільшу кількість відкриттів, можливо, тому, що вона пролягає близько 3,8 км крізь три райони Києва.

На другому місці розташувалась вулиця Князів Острозьких (колишня вул. Московська), де з'явилися 7 нових закладів. Восени 2019 року колишню будівлю заводу «Арсенал» перетворили на Kyiv Food Market – центр гастрокультури столиці, де регулярно з'являються нові цікаві проекти.

На третьому місці розташувалися вулиці Басейна та Шота Руставелі з 5 новими гастрономічними локаціями. Також було відкрито 4 нових локації на вулицях Богдана Хмельницького, Нижній Вал та Кільцевій дорозі. По 3 нових заклади з'явилися на вулицях Володимирській, Івана Мазепи, Княжий Затон, Костянтинівській, Олеся Гончара, Сагайдачного, Софіївській, Русанівській набережній та на проспектах Перемоги і Степана Бандери.

Порівняно з минулими роками, помітно збільшилась кількість закладів стрітфуд формату, трошки більш з'явилося бістро. Стабільно висока кількість кафе та кав'ярень, а кількість барів та кондитерських зменшилась [2; 17].

Для аналізу маркетингового середовища в м. Києві використаємо аналіз «П'яти сил Портера». Методологія «П'ять сил Портера» базується на економічних принципах та допомагає провести аналіз промислових організацій. Розглянемо, як ці п'ять сил впливають на галузь ресторанного бізнесу (рис. 1.3).

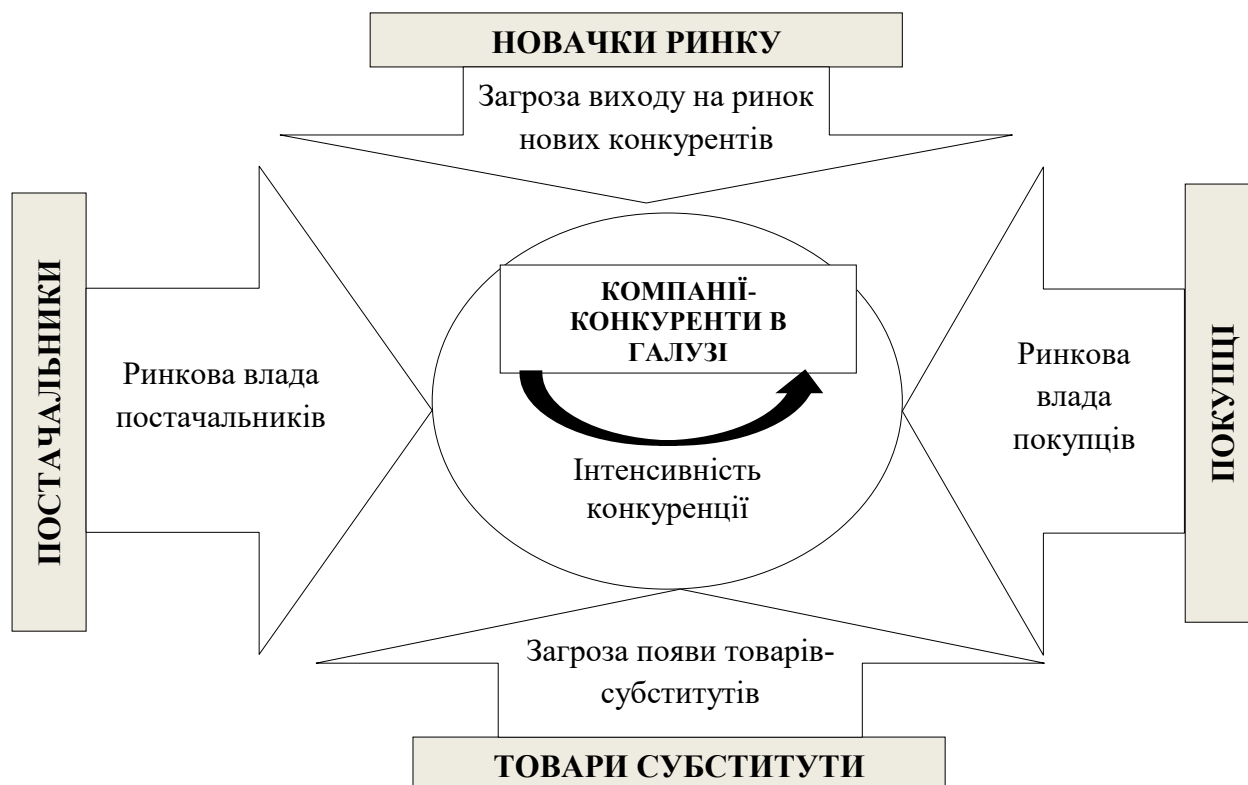


Рисунок 1.3 – Схема моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Перша загроза – це поява нових учасників. У порівнянні з іншими бізнесами, відкриття ресторану – досить проста справа. Витрати на зарплату, запаси та оренду не потребують значних початкових інвестицій. Багато успішних мереж пропонують франчайзинг, що вимагає мінімальних фінансових зусиль від майбутніх власників ресторанів. Проте, внаслідок високої конкуренції, відкриття ресторану може не завжди бути успішним.

Друга загроза полягає в товарах (послугах)-замінниках. Часто найважливішим конкурентним викликом є конкуренція замінників. Мережі продуктів та супермаркетів є суттєвими замінниками ресторанної галузі, особливо у складних економічних умовах. У таких умовах, споживачі можуть скоротити свій бюджет на їжу або зовсім уникнути відвідування ресторанів.

Магазини з продуктами, подібно до ресторанів, постійно шукають способи здобути більше частки ринку, оскільки працюють з низьким рівнем прибутку. Ресторатори повинні пам'ятати, що занадто значне підвищення цін може призвести до того, що споживачі перейдуть у супермаркет, де їх зможе привабити готова їжа або закуски. Це може зменшити прибуток ресторанної галузі ще більше [14].

Переговорна сила постачальників та переговорна сила покупців – це дві важливі конкурентоспроможні сили в п'яти силах Портера. Ресторани, особливо ті, які мають модний або елітний статус, часто мають використовувати екзотичні або рідкісні інгредієнти, щоб відрізнитись від конкурентів. Прості інгредієнти, наприклад картопля, продають великі виробники в великих кількостях для багатьох ресторанів, що робить переговори з цими постачальниками складнішими.

Ресторани мають перевагу в тому, що зазвичай споживачі не можуть торгуватися за цінами на їжу. Однак, якщо ресторан не пропонує чогось надзвичайного, то він не може встановлювати завищені ціни, бо покупці добре знають ринок і перейдуть до іншого закладу. Крім того, на

ресторанний бізнес впливає дві сили: потужність великих компаній-постачальників та кмітливість споживачів, які обіймають позиції покупців у «П'яти силах Портера» і знижують норму прибутку в ресторанах.

Конкуренція в ресторанній галузі дуже висока і на всіх рівнях – від мереж швидкого харчування, кафе, фургонів до швидких місць, незалежних закусочних та гастрономічних закладів, включаючи зірки Мішлен. Великі конгломерати з масштабною рекламою мають перевагу перед малим бізнесом в галузі.

В ресторанній сфері важливо враховувати, що клієнти дуже нестійкі та не мають високої лояльності. Навіть один негативний досвід може зупинити їх повернення до закладу, особливо якщо це був перший візит. Інтенсивна конкуренція в цій галузі є однією з ключових причин низького рівня прибутку. Однак, ресторани, що пропонують високоякісну їжу та створюють особливу атмосферу, можуть здобути великий успіх, особливо якщо вони мають нові та оригінальні ідеї [5].

Нами запропоновано відкриття суши-бару в Голосіївському районі м. Києва на вулиці Героїв Оборони. Користуючись джерелами зовнішньої маркетингової інформації та результатами інформаційних джерел – матеріалів організацій, періодичних видань, статистичних збірників, довідників, телебачення і радіо, ресурсів Інтернет можемо зробити аналіз розвитку закладів ресторанного господарства у досліджуваному місці.

Зібрані кількісні та якісні показники зводимо у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка розвитку ринку ресторанних послуг досліджуваного району на вул. Героїв Оборони у 2021-2022 рр.

Характеристика ринку	Показники		
	Поточний період 01.01.2023	Попередній період 01.01.2022	Відхилення, ±
1	2	3	4
Загальна кількість закладів ресторанного господарства	19	17	+2
Кількість закладів ресторанного господарства за класами:			
- ресторан, в тому числі:	5	5	-

Характеристика ринку	Показники		
	Поточний період 01.01.2023	Попередній період 01.01.2022	Відхилення, ±
1	2	3	4
• люкс;	2	2	-

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
• вищий;	2	2	-
• перший.	1	1	-
- бар:	4	3	+1
• люкс;	1	1	-
• вищий;	1	1	-
• перший.	2	1	+1
- кафе;	10	9	+1
- закусочні.	1	-	+1
Загальна кількість місць	1070	920	+150
Кількість місць у закладах ресторанного господарства			
- ресторан:	430	430	-
• люкс;	200	200	-
• вищий;	150	150	-
• перший.	80	80	-
- бар:	170	120	+50
• люкс;	50	50	-
• вищий;	40	40	-
• перший.	80	30	+50
- кафе;	450	420	+30
- закусочні.	20	-	+20

Джерело: розроблено автором власних досліджень

Після аналізування стану ринку ресторанних послуг в районі Героїв Оборони з 01.01.2022 по 01.01.2023 роки, ми можемо зробити висновок, що протягом цього періоду у цій зоні з'явилися три нових заклади гастрономії, бар першого класу, кафе та закусочна. Загальна кількість місць для посадки збільшилася на 170 одиниць. Ці дані свідчать про те, що ринок ресторанних послуг в цьому районі ще не досягнув насиченості. Зокрема, сегмент кафе розвивається повільніше, але це тимчасово, оскільки змінилися якісні вимоги до закладів та мета відвідування. У минулому, основною метою був відпочинок з розвагами, що зумовило популярність клубів різного рівня, дискотек та барів з видовищними програмами.

Для оцінки перспектив розвитку закладів ресторанного господарства на вулиці Героїв оборони у місті Києві необхідно дослідити потенційних відвідувачів, які проживають у радіусі від 0,8 до 2,0 км від місця забудови. Отримані дані про цей контингент споживачів представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аудиторія потенційних споживачів суши-бару

Установа, організація	Режим роботи	Кількість працюючих та відвідувачів, осіб	Охоплення харчування м, %	Кількість потенційних споживачів, осіб
Готель «Голосіївський»	цілодобово	720	10	72
Автоцентр «Рено»	10.00 – 19.00	220	15	33
Управління освіти Голосіївської РДА	08.00 – 18.00	140	25	35
СТО (5)	05.00-23.00	120	20	24
Магазин сантехніки	08.00– 22.00	720	15	108
Відділення Приватбанк	08.00-18.00	40	20	8
Ринок	10.00- 21.00	120	25	30
Супермаркети (3)	05.00-23.00	300	45	135
ощадний банк України, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укргазбанк, УкрСиббанк, Укрсоцбанк	09.00 – 18.00	620	50	310
Космо, Ева	10.00 – 22.00	160	20	32
Перукарня (5)	10.00 – 20.00	120	40	48
Мешканці району		12000	5	600
Всього		15280		1435

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

Згідно з табл. 1.2, можна зробити висновок, що в районі місця забудови існує достатня кількість потенційних споживачів для запропонованого закладу ресторанного господарства. Проте, для визначення уподобань та запитів цих споживачів, а також для своєчасного визначення змін у їх потребах та прогнозування, потрібно провести дослідження споживачів в межах зони впливу закладу. Умови ринку покупця, на якому функціонують більшість закладів ресторанного господарства в Україні,

роблять споживача головною фігурою. Тому наші дослідження будуть спрямовані на всебічне та комплексне вивчення попиту споживачів на ресторанні послуги. Це є першочерговою задачею маркетингових досліджень, оскільки якісне задоволення потреб споживачів є місією будь-якого закладу ресторанного господарства.

Аналіз цільової аудиторії закладу через соціальні мережі Instagram та Facebook показав, що більша частина цільової аудиторії становлять чоловіки та жінки віком від 30 років, з яких понад 60% – сім'ї з дітьми. Аналогічні дослідження в межах всього міста Харків показали, що серед опитаних респондентів 79,5% жінок та 20,5% чоловіків. Найбільша частина опитуваних – молоді люди віком від 18-25 років, які становлять 67,5% від загальної кількості опитаних.

У дослідженні було встановлено, що серед опитаних половина – самотні люди, 28% знаходяться у стосунках, 15% одружені та мають дітей, а 6% одружені, але не мають дітей. Загалом, найчастіше у ресторани ходять молоді люди віком від 18 до 35 років, з яких більшість – самотні. Проте більша частина опитаних відвідує ресторани тільки на свята, а це майже всі опитані віком від 35 років і старше.

За результатами дослідження, 77% опитаних не мають дітей. 5,5% опитаних ніколи не ходять у ресторани із дітьми, 11% ходять постійно, а 5,5% ходять раз на місяць з дітьми у ресторани. На питання «За яким критерієм ви обираєте ресторан?» майже 60% опитаних вказали якість харчування, ще 21% – навколишню атмосферу ресторану. Ціна послуг важлива для 8% опитаних, а концепція ресторану – для 6,5% [17].

Для 61% опитаних найбільш прийнятним є середній чек від 300 до 600 гривень, ще 27% респондентів вважають прийнятним чек від 700 до 900 гривень. З 8% відповідачів, які вказали, що для них прийнятним є чек до 2000 гривень, 5% належать до вікової групи від 18 до 45 років.

Дослідження показало, що серед впливових факторів вибору місця відпочинку є доброзичлива і розслаблююча атмосфера, близькість до дому та

наявність живої музики. Найчастіше респонденти відвідують ресторани, щоб зустрітися з друзями, відвідати видатну подію або просто смачно поїсти. Основними джерелами інформації про нові ресторани є знайомі, соціальні мережі та зовнішня реклама.

При визначенні цільової аудиторії підприємства, необхідно провести аналіз конкурентного середовища.

Для проведення аналізу конкурентного середовища необхідно визначити заклади ресторанного господарства, які знаходяться в радіусі від 0,8 до 2,0 км від місця, де планується розмістити проектований заклад. У таблиці 1.3. подано список підприємств з вказівкою адреси, потужностей та режиму роботи на досліджуваній території. Це допоможе отримати характеристику ринку ресторанного господарства в досліджуваному районі.

Таблиця 1.3 – Характеристика ринку ресторанного господарства у досліджуваному районі

Тип закладу, назва	Клас	Концептуальне спрямування	Адреса	Потужність, місць	Режим роботи
Прага, ресторан	люкс	європейська кухня	проспект Академіка Глушкова, 1, Київ, 03680	100	8.00-22.00
Лісний лось, кафе-бар	перший	молодіжний заклад	вулиця Героїв Оборони, 7, Київ, 02000	30	10.00-23.00
Містер Кет, піцерія	-	піцерія	Голосіївський проспект, 132, Київ, 01103	50	9.00-20.00
Leziz cafe, кафе	вищий	тематичний заклад	вулиця Героїв Оборони, Київ, 02000	40	10.00-23.00
Кафе кондитерська	-	солодкі страви	вулиця Героїв Оборони, 8, Київ, 02000	20	8.00-20.00
Динар, кафе-бар	-	східна кухня	Голосіївський проспект, Київ, 03127	60	10.00-22.00
Ресторан готелю Голосіївський	-	європейська кухня	Голосіївський проспект, Київ, 03127	60	10.00-22.00
Всього				360	

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, існуюча мережа закладів ресторанного господарства не задовольняє попит. Крім того, в обраному районі немає закладів ресторанного господарства з японською кухнею. Таким чином, можна вважати, що суші-бар буде користуватися попитом серед оточуючих мешканців.

1.2 Аналіз інституційного середовища

З метою оцінки інституційного середовища нами проведений PEST-аналіз суші-бару (табл. 1.4).

Основні критерії, які визначаються за допомогою PEST-аналізу, включають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. В організації було проведено опитування всіх співробітників підприємства для визначення та оцінки факторів, які мають значний вплив на організацію.

Таблиця 1.4 – PEST-аналіз суші-бару

Фактори зовнішнього середовища	Опис факторів	Вплив на ресторан	Прогнозовані зміни
Політичні	Законодавство, стабільність уряду, відносини з іншими країнами	Податки, регулювання галузі, можливість отримання ліцензій	Зміна податкової політики, зміна регулювання галузі
Економічні	Стан економіки, рівень безробіття, інфляція, валютний курс	Потенційний ринок споживачів, доступність кредитування, збільшення доходів	Зміни в економічному стані, зміна валютного курсу
Соціальні	Демографічні фактори, здоров'я та безпека, освіта, культура, стиль життя	Смакові уподобання, національні кулінарні традиції, поведінка споживачів	Зміна в уподобаннях споживачів, зміна демографії
Технологічні	Рівень технологічного розвитку, новітні	Ефективність виробництва, рівень автоматизації, конкурентоспроможність	Зміна в технологіях виробництва, зміна рівня автоматизації

	технології, автоматизація		
--	------------------------------	--	--

Джерело: розроблено автором на основі [2]

З таблиці PEST-аналізу видно, що основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність кафе, є рівень життя населення, виробництво продукції, зростання темпів інфляції, зростання податків, вдосконалення технології виробництва, інформаційна безпека та погіршення політичної ситуації. Виробництво продукції дає організації інформацію про конкурентів, якість виробленої продукції та можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Під час своєї діяльності ресторан повинен постійно враховувати економічні чинники, такі як зростання ціни на страви у постачальників, курс гривні до основних валют, рівень інфляції, продовження термінів карантинних заходів та появу нових конкурентів. Щоб зберегти свої позиції на ринку та отримати конкурентні переваги, ресторан повинен впроваджувати нові технології, такі як введення нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (наприклад, планшетної системи при обслуговуванні), збільшення реалізації з використанням засобів доставки їжі, таких як Glovo, Raketa тощо, збільшення обсягів інформування та комунікації з клієнтами через Інтернет (інформування через Інтернет-ЗМІ про ресторан, публікації «таємних покупців») та впровадження конкурентних технологій (наприклад, використання сьюїду для приготування гарячих страв або варію, що прискорює час приготування) [26].

Згідно із Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», закладом громадського харчування є ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, піцерія, кулінарія, кіоск або будь-який інший заклад, що забезпечує харчування невизначеної кількості фізичних осіб та є доступним будь-кому, незалежно від місця провадження господарської діяльності.

Лише суб'єкт господарювання може відкривати заклад громадського харчування, в іншому випадку це може бути вважатися контролюючими органами як здійснення господарської діяльності без державної реєстрації як суб'єкта господарювання, що може призвести до накладання штрафу від 17 000 до 34 000 гривень. Щодо організаційно-правової форми (ФОП чи юридична особа) для здійснення господарської діяльності з надання послуг харчування немає законодавчих обмежень, але доцільно обирати основні форми господарювання в Україні.

Нами заплановано відкриття ФОП на спрощеній системі оподаткування. Для реєстрації ФОП (фізичної особи-підприємця) потрібно витратити мінімум коштів та часу. Щоб зареєструватись, достатньо: заповнити реєстраційну форму; пред'явити свій паспорт та довідку з Податкової інспекції, що містить ПІ (податковий ідентифікаційний номер) [25].

Заклади, що не торгують алкоголем і тютюном, можуть використовувати спрощену систему оподаткування. Існує два варіанти:

- Друга група – для закладів з кількістю працівників до 10 та доходом до 1 500 000 грн. Податкова ставка – до 20% від розміру мінімальної заробітної плати.
- Третя група – для закладів з будь-якою кількістю працівників та доходом до 5 000 000 грн. Податкова ставка – 3% від доходу при реєстрації ПДВ або 5% для неплатників ПДВ [18].

Нами обрана 3-тя група оподаткування за ставкою 5%.

За КВЕДом в Україні (Кількість видів економічної діяльності) можна обрати один з трьох варіантів:

- 56.10 – діяльність ресторанів та надання послуг харчування.
- 56.21 – поставка готових страв для подій та заходів.
- 56.29 – поставка інших готових страв [18].

Суші-бар буде створено в приміщенні колишнього салону краси.

Український закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» не вимагає ліцензування для послуг з харчування. Суб'єкти господарювання повинні представляти декларацію про відповідність матеріально-технічної бази законодавству щодо пожежної безпеки. Роботу в будівлі без дозволу органів державного пожежного нагляду заборонено за статтею 57 Кодексу цивільного захисту. Процедура отримання дозволу на початок роботи встановлена Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2013 року № 440. Декларацію про відповідність матеріально-технічної бази можна надіслати державному адміністраторові або територіальному органу державної служби надзвичайних ситуацій за місцем знаходження об'єкта нерухомості. Господарську діяльність можна розпочати після реєстрації декларації. Декларація не потрібна, якщо торгові місця, кіоски та контейнери розміщені на ринку відповідно до схеми, погодженої з органом державного пожежного нагляду, або якщо об'єкт нерухомості орендований за цивільно-правовим договором і декларацію на нього зареєстровано власником, або якщо об'єкти приймаються в експлуатацію після будівництва, реконструкції, реставрації або капітального ремонту відповідно до законодавства [25].

Вимірювання опору ізоляції електромереж є важливою процедурою в електролабораторії. Протокол вимірювання опору ізоляції містить інформацію про стан ізоляції електромереж будь-якого об'єкту та відповідає діючим нормам та правилам Пожежної Безпеки України. Цей протокол є обов'язковою складовою документації, яка повинна надаватися на вимогу контролюючих органів під час кожної перевірки. Він містить фактичні дані про стан електропроводки об'єкта [14].

Згідно з законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи сільських, селищних та міських рад мають повноваження у галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку, в тому числі

встановлювати режим роботи підприємств, установ та організацій сфери обслуговування відповідно до погодження з власниками.

Погодження розміщення вивіски здійснюється з органами місцевого самоврядування, згідно з чинним законодавством України.

Отримання дозволу на зовнішню рекламу регулюється Законом України «Про рекламу». Дозвіл надається органами місцевого самоврядування відповідно до встановленого законодавством порядку [25].

Державна реєстрація потужностей обов'язкова згідно з законом України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" та наказом Міністерства аграрної політики України, який визначає Порядок проведення такої реєстрації, ведення державного реєстру потужностей операторів ринку та надання інформації з нього заінтересованим суб'єктам [7].

Отримання висновку державної санітарно-епідеміологічної служби (СЕС) є однією з обов'язкових процедур в «санепідем системі» для майбутніх власників кафе/ресторанів, якщо у приміщенні раніше діяв заклад громадського харчування, який не збирається змінюватися. Для отримання висновку СЕС необхідно подати наступні документи: посвідчення про держреєстрацію, паспорт платника податків, договір купівлі-продажу або оренди приміщення, довідку з БТІ, архітектурний і технологічний проект, який включає схему кондиціонування та вентиляції, заяву власника та узгодження введення об'єкта в експлуатацію з боку санепідемслужби. Крім того, окрім виконання основних процедур, таких як оформлення договору оренди та реєстрація в податковій, потрібно укласти договори на обслуговування організацією, що забезпечує протипожежну безпеку, вивіз сміття, дератизацію та дезінсекцію [25].

Асортимент продукції в закладах ресторанного господарства затверджується суб'єктом господарювання самостійно на основі збірників рецептур. Ціни на продукцію визначаються за допомогою калькуляційного методу. Згідно з пунктом 3.4 Правил роботи закладів ресторанного

господарства, у меню повинен бути зазначений перелік блюд, кулінарних, борошняних кондитерських, булочних виробів та напоїв, які виготовляються на місці, а також їх вартість та об'єм [21].

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН БІЗНЕС-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ВІДКРИТТЯ СУШІ-БАРУ

2.1 Опис бізнес-моделі реалізації підприємницької ідеї

Для розробки бізнес-моделі суші-бару «Хонсю» буде використовуватися концепція А. Остервальдера, яка дозволяє описати структурні елементи кафе у формі таблиці та надати повну картину про його діяльність. Цей підхід є зручним та універсальним для застосування в будь-якій сфері бізнесу, оскільки може бути застосований для аналізу компаній, які займаються продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам, або іншим учасникам бізнес-процесу [14].

Концепція А. Остервальдера включає дев'ять ключових структурних елементів: ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, споживчі сегменти, структуру витрат та потоки надходження доходів. У рамках цієї концепції діяльність суші-бару буде розглянута за допомогою ретельного аналізу кожного з цих структурних елементів (рис. 2.1).

Ключові партнери. Для того, щоб постачати необхідний обсяг інгредієнтів, передбачається робота зі сторонньою компанією. Відразу варто підписати з компанією-постачальником ексклюзивний договір, який дозволить убезпечити себе від раптового підвищення ціни або погіршення умов співробітництва.

Ключові партнери: постачальники свіжих інгредієнтів та засобів доставки їжі.	Ключові діяльності: приготування та доставка суші.	Унікальна пропозиція цінності: висока якість та свіжість продуктів, відмінний сервіс та можливість замовити доставку їжі в будь-яку точку міста.	Ключові зв'язки: зв'язки з постачальниками та замовниками їжі.	Сегменти клієнтів: клієнти, які люблять суші, туристи, місцеві жителі та корпоративні клієнти.
	Ключові ресурси: кваліфіковані кухарі, офіціанти, техніка для приготування їжі та доставки		Канали реалізації: ресторан на місці та доставка їжі замовникам.	
Витрати: оплата праці, оренда приміщення, закупівля продуктів, витрати на маркетинг та рекламу.		Доходи: продаж суші в ресторані та доставка їжі замовникам.		

Рисунок 2.1 – Бізнес-модель за Остервальдером для суші-бару «Хонсю»

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Головна вимога, яка має бути пред'явлена до постачальників, – це своєчасне постачання свіжої, якісної продукції. Усі інгредієнти мають відповідати стандартам ДСТУ. Слід підібрати компанії, які поставлятимуть: морепродукти та рибу; рис, а також спеціальні інгредієнти для виготовлення суходолу – водорості, імбир, соєвий соус, соус васабі; свіжі фрукти та овочі; напої та снеки [19].

Існують підприємства, які можуть повністю забезпечити точку ресторанного господарства всіма необхідними товарами. Ці компанії постачають набори для суші, а також супутні товари для сервірування та takeaway-послуг.

На початковому етапі, ще до складання та підписання партнерського договору, рекомендується замовити оптові поставки відразу в кількох компаній. Так можна оцінити якість сервісу та продукції, і вибрати ту, співпраця з якою буде оптимальною. Домовляючись про співпрацю з оптовою компанією, обов'язково ознайомтеся з усіма вимогами та умовами,

що вказуються у договорі. Наприклад, деякі компанії вписують у прайс витрати на логістику, щоб зберегти витрати на транспортування [23].

Ключові види діяльності. Асортимент суші-бару має бути різноманітним. Він повинен включати не тільки ролі і суші, але й: супи; їжу в коробочках – локшину або рис; гарячі та запечені ролі; сендвіч-роли, які виступатимуть альтернативою звичайним сендвічам, бутербродам та бургерам; напої; десерти.

Асортимент суші-бару включає широкий вибір суші та ролів, кілька варіантів супів та локшини, а також напої. Фірмовою фішкою закладу будуть суші-сендвічі. Страва є великим ролем для повноцінного перекусу. Це створює альтернативу бургерам, звичайним сендвічам і органічно вписується у концепцію фастфуду. Включення в асортименти супів пояснюється тим, щоб залучити відвідувачів на бізнес-ланчі. У таблиці 2.1 відображено зразкове меню суші-бару.

Таблиця 2.1 – Приклад меню суші-бару «Хонсю»

Позиція меню	Кількість, шт	Ціни за од.
Холодні ролі	9	90-200
Гарячі та запечені ролі	7	220-350
Темпура-роли	3	200-300
Суши	5	80
Сендвіч-роли	5	170-220
Супи	3	100-130
Лапша	3	150
Напої (чай/кофе/вода/сік)	-	60-100

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Суші-бар надаватиме такі послуги:

- продаж суші, ролів, бізнес-ланчів;
- їжа takeaway;
- доставка готової продукції.

Цей перелік послуг має на меті охопити максимальну аудиторію та задовольнити попит різних категорій споживачів. Виробництво здійснюється власними силами із використанням тільки натуральних якісних інгредієнтів.

Середній чек на особу складе від 250 до 500 грн. Хорошим рішенням урізноманітнити меню пропозицією бізнес-ланчу. Надаючи своїм клієнтам знижку від 10 до 25% покриємо можливі витрати кількістю замовлень.

З часом роботи, можливо грамотно сформувати асортимент, виходячи з уподобань аудиторії. Краще прибирати позиції з меню, які не користуються популярністю, і зосередитися на тих варіантах, які є актуальними серед клієнтів. Крім безпосередньо та продажу ролів та суші, для покращення позиції на ринку, залучення клієнтів та збільшення рівня доходу, ви можете додати послугу доставки готової продукції [22, с. 34].

Таким чином, основними перевагами суші-бару є:

- 1) унікальна японська кухня у зручному форматі;
- 2) наявність послуг доставки та їжі на виніс;
- 3) ціни нижчі, ніж у ресторані;
- 4) унікальна пропозиція: суші-сендвічі, які замінюють повноцінну порцію.

Ключові ресурси. Спочатку в суші-бар знадобиться найняти двох продавців, які працюватимуть позмінно. Основне завдання продавця – це прийом замовлення, передача його кухареві, прийом оплати, складання замовлення для подальшої видачі. Надалі, якщо віжмічено, що популярність аналізованого закладу підвищилася, і одна людина не справляється з усім обсягом роботи, ви зможете найняти ще одного продавця для зміни [14, с. 115].

Головний співробітник у закладі – це кухар для суші. Він займатиметься приготуванням страв. Рекомендується одразу найняти чотирьох співробітників, які також працюватимуть за змінами. У зміні буде два кухарі. Рекомендується розподілити їхні обов'язки. У той час як один кухар-сушист займатиметься приготуванням поточних замовлень, другий візьме на себе замовлення з доставки.

Попри те, що основна частина страв створюється після оформлення замовлення, є готові страви, які будуть виставлені в холодній вітрині. Це

мають бути найбільш популярні позиції у меню, які швидко розкуповуватимуться. Варто пам'ятати, що більшість покупців люблять свіжоприготовлену їжу. Проте є й такі люди, котрі просто не готові чекати [27].

Для здійснення доставки їжі слід подбати про логістику. Для цього суші-бар буде працювати з службами доставки Glovo.

Підбір працівників в суші-бар проводиться за допомогою спеціальних сайтів та служби зайнятості міста. Крім резюме, кандидати для оформлення представляють діючі санітарні книжки. Основними вимогами (крім досвіду роботи) є неконфліктність, вміння знаходити компроміс.

Бухгалтера і прибиральницю залучаю в штат за договором аутсорсингу. Цей варіант дозволяє знизити витрати на оплату страхових внесків. Функції директора, керуючого бізнес-процесами, на першому етапі я здійснюю самостійно [22, с. 35].

Термін реалізації проекту від моменту процедур по реєстрації та отримання дозволів до старту продажів становить 3 місяці.

Організаційну структуру закладу представлено на рис. 2.2.

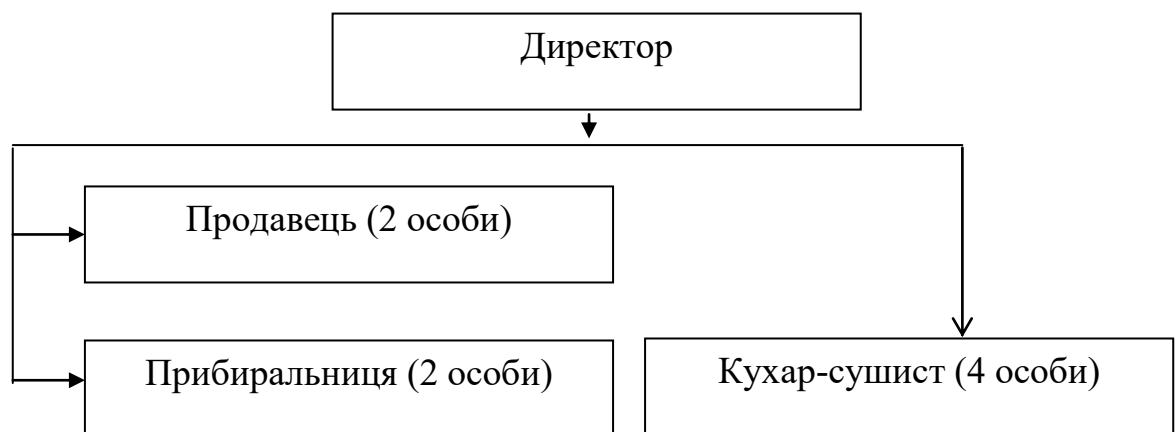


Рисунок 2.2 – Організаційна структура суші-бару «Хонсю»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для роботи суші-бару необхідні:

- Продавець. В обов'язки продавця входять зустріч гостей, з'ясування їх переваг щодо виду суші. Повинен прийняти замовлення на приготування кави або чаю, надати відвідувачам настільні ігри, провести розрахунок та видати чек;
- Кухар-сушист. Цей фахівець повинен володіти найвищою кваліфікацією. При наймі на роботу перевагу слід віддавати не творчим особистостям, що півгодини створює унікальний рол, а найспритнішим співробітникам, здатним за п'ять хвилин приготувати суші;
- Прибиральниця. Громадський заклад, особливо декороване паласами, необхідно щодня прибирати. Крім того, в суші-барі слід мити посуд, витирати столи і чистити посуд [22, с. 36].

Штатний розклад суші-бару та посадові обов'язки кожного найманого працівника наведено у табл. 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 – Штатний розклад суші-бару «Хонсю»

Позиція	Ставка, грн.	Кількість, осіб	Сума, грн.
Директор	20000	1	20000
Кухар-сушист	15000	4	60000
Продавець	15000	2	30000
Прибиральниця	7500	2	15000
Податкові та страхові платежі	-	-	27500
Бухгалтерське обслуговування	-	-	5000
Разом:			157500

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.3 – Посадові обов'язки працівників у суші-бару «Хонсю»

Посада	Обов'язки
1	2
Кухар-сушист	Ця посада для комунікабельної, дружелюбно налаштованої людини з приємними і привабливими зовнішніми даними. В його обов'язки входить: прийняти і зробити замовлення, обслуговувати клієнта. Приготовані суші повинні сподобатися відвідувачеві, якщо це не так, то робота повинна бути перероблена. Кухар-сушист намагається догодити клієнту. Також він стежить за справністю всіх приладів, за наявністю інгредієнтів, складає списки відсутньої сировини, передає їх директору.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Продавець	Продавець повинен бути відкритою і приємною людиною, так як основна його робота – це спілкування з гостями. В його обов'язки входить: приймати замовлення та створювати напої для клієнтів. Він приймає грошові кошти від клієнтів. Продавець повинен вміти працювати з касовим апаратом. Також він здійснює прийом замовлених раніше товарів і складає список відсутніх разом з кухарем-сушістом. При закінченні своєї зміни і закриття суші-бару наводить чистоту. Якщо раптом щось ламається повинен викликати фахівця. Графік роботи, як і в випадку з кухарем-сушістом, підбирається індивідуально.
Директор	В його обов'язки входить: укласти необхідні договори на поставку необхідних товарів, контролювати відкриття та закриття закладу, оперативно вирішувати всі раптово виникаючі питання. Керуючий повинен підбирати кваліфікований персонал для суші-бару і звільняти в разі невиконання покладених обов'язків. Призначає і виплачує зарплату працівникам. Вирішує питання щодо поліпшення якості обслуговування клієнтів, аналізує їх запити і побажання, покращує сервіс.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Сегменти клієнтів. Цільова аудиторія суші-барів досить широка. Основна категорія споживачів – молодь 18-30 років, незалежно від рівня достатку. Суші-бар працює для широкого кола споживачів. Цільовою аудиторією в обраному районі є такі категорії:

- працівники торгового центру, які приходять на обід;
- активні молоді люди, які віддають перевагу їжі на виніс;
- працівники різних організацій, які замовляють бізнес-ланч із доставкою;
- різні категорії клієнтів, що замовляють роли з доставкою.

На вихідні прибуток приносять клієнти, які не хочуть готувати вдома і вважають за краще сходити в кафе або замовити їжу з доставкою. Виходячи з цього неважко визначити, скільки працюватиме по буднях і на вихідних і скільки відкривати і закривати заклад.

Унікальна пропозиція. Розташування суші-бару «Хонсю» визначено поруч з зручною транспортною розв'язкою – автостанція «Південна», метро «ВДНГ», вузол автобусних та тролейбусних маршрутів. Поруч знаходиться офісний квартал, фірми, відтак це потенційні клієнти в обідні та вечірні

години. Відкриття о 10:00 (щоб встигнути приготувати страви до обіду) та закриття о 23:00 (для обслуговування пізніх вечерь). На вихідних роботу можна продовжити до 23:00, а відкрити пізніше – о 11:00.

Створити у відвідувачів необхідний настрій допоможуть наступні інструменти:

-Колірна палітра. В основному дизайнери рекомендують використовувати приглушені пастельні відтінки, хоча не меншою популярністю користуються японські пано і червоне підсвічування зон відпочинку (рис. 2.3).

-Меблі. В закладі буде розташовано 10 барних стільців, що повинні бути витримані в східному стилі;

-Звуковий супровід. Музика представляється одним з найбільш дієвих інструментів для створення відповідної атмосфери. Зрозуміло, підібрати приємні для слуху переважної більшості відвідувачів композиції майже неможливо, а тому це питання залишається в віданні власника закладу [22, с. 37]. Проте, музика однозначно повинна бути тихою і ненав'язливою щоб уникнути створення перешкод для спілкування гостей;



Рисунок 2.3 – Колірна палітра суши-бару

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень



Рисунок 2.4 – Посуд для суші-бару

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

-Світло. Яскраве стельове освітлення протипоказано суші-барам. Перевагу слід віддавати настінним або точковим світильникам невеликої потужності.

Сітку заходів планується урізноманітнити трансляціями спортивних програм, настільними іграми. З досвіду інших кафе з «ігрового меню» закладу будуть виключені приставки, так як любителі грати в приставки досить часто шумлять і дратують інших відвідувачів, при цьому не приносячи багато прибутку.

Ключові зв'язки. Не бажано співпрацювати з одним постачальником продуктів (риби, рису, м'яса, овочів та ін.). Якщо ця компанія підведе, не поставивши вчасно сировину, суші-бару не буде чого запропонувати відвідувачам і постраждає бізнес. До того ж стан продуктів може відрізнитися від постачання до постачання і, співпрацюючи з різними фірмами, вдасться вибрати надійніших постачальників зі стабільною якістю товару [5].

З метою визначення маркетингової стратегії відкриття суші-бару розглянемо її сильні і слабкі сторони (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз суші-бару «Хонсю»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
• приміщення з усіма необхідними комунікаціями, відповідними останнім вимогам норм і СНіПів; • вдале місцезнаходження в мікрорайоні, в якому проживають люди з середнім рівнем доходу; • транспортна мережа, великий потік людей.	• велика кількість населення старшого віку, що призведе до дуже повільного зростання виручки суші-бару.
Загрози:	Можливості
• збільшення податків і поступове посилення законодавчого контролю.	• подальша забудова цього мікрорайону призведе до ще більшого збільшення потоку клієнтів в заклад.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для залучення клієнтів суші-бар «Хонсю» буде оформлене у відповідному стилі, а також буде замовлена вивіска, яка світитиметься, яка дозволить залучати клієнтів в вечірній час доби.

Крім цього, буде створено сайт і групи в соціальних мережах, будуть виготовлені дисконтні карти для додаткового залучення клієнтів [6, с. 43].

В основному для залучення клієнтів суші-бари міста використовують соціальні мережі. Найбільш «просунуті» закладу мають групи «Фейсбук» з аудиторією від 3 до 5 тис. осіб і ведуть Instagram. В цілому, не визначаючи особливостей концепції, можна виділити наступні способи залучення клієнтів:

1. Багата сітка заходів. Може включати спортивні трансляції, вечори настільних і рольових ігор тощо.
2. Знижки. Знижки на певні послуги, у свята, знижки іменинникам, знижки в певний день тижня, знижки на кожен наступний кальян.
3. Фотозвіти з проведених заходів. Запрошення фотографа на заходи, фотозвіти в соціальних мережах.
4. Конкурси в соціальних мережах. Конкурси репоста з розіграшем на суші та роли або інше меню, selfie-конкурси тощо.

Атмосферу закладу складатимуть тематичний дизайн інтер'єру, що поєднує заспокійливі природні східні мотиви і оригінальний музичний

супровід. Концепція природи і затишку буде витримана як в колірних варіантах меблів, елементи декору і посуду, так і в меню.

В інтернеті суші-бар буде представлений в соціальній мережі «Фейсбук» та Instagram. З соціальних мереж можна буде дізнатися про основні заходи закладу, акції і знижки, також там будуть регулярно викладатися фотозвіти, проводитимуться конкурси репоста та розіграші.

Для збільшення виручки з одного столу планується використовувати великі знижки при замовленні другого і наступних кальянів. В принцип роботи закладу планується покласти максимальну швидкість приготування замовлення («Замовлення за 5 хвилин»), оскільки час очікування є одним з ключових факторів у роботі кухаря-сушиста, іноді навіть більш значущим, ніж якість ролів. На початковому етапі для конкурентної переваги розмір середнього чека буде встановлений на рівні 300 грн при націнці в 200%. Згодом залежно від обсягу продажів можливе збільшення чека [4, с. 14].

Витрати. Для просування суші-бару можна використовувати різні рекламні інструменти: рекламні відеоролики в кінотеатрі; просування у мережі; спонсорську участь у культурно-масових проектах; встановлення рекламних щитів та вивісок; роздача візиток, флаєрів чи буклетів з меню; подієвий маркетинг; реклама у ЗМІ; реклама на радіо; участь у харчових виставках та ярмарках; програми лояльності, акції тощо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Витрати на маркетинг для суші-бару «Хонсю»

Заходи	Опис	Витрати, грн
1	2	3
Створення стилю, брендуння, розробка логотипу	Щоб стати відомим на ринку, необхідно мати фірмовий стиль. Витрати включають неймінг, розробку логотипу, концепцію оформлення, розробку фірмової упаковки	12 000
Створення та просування профілю в соціальних мережах Фейсбук та Instagram	У соціальних мережах проводяться різні розіграші, розміщується інформація про акції та спеціальні пропозиції, а також інша корисна інформація	11 000
Конкурс репостів	Переможець вибирається випадково та отримує приз, еквівалентний сумі 250 грн. Витрати включають витрати на приз та оплату просування конкурсу у соціальних	2000

	мережах	
--	---------	--

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Безкоштовна доставка	У перші 2 місяці роботи діє акція «Безкоштовна доставка при замовленні від 500 грн»	2000
Друкована реклама	Флаєри зі знижковим купоном 25%. У витратах враховуються витрати на рекламний матеріал та зарплату промоутерам	8000
Реклама у ліфтах	У витратах враховано створення макета рекламного оголошення, друк та оренда місця на дошці оголошень	10 000
Разом:		50 000

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Змінні витрати складаються із витрат на інгредієнти, що використовуються у приготуванні страв, а також оплату спожитих у процесі виробництва потужностей (вода, газ, електрика, каналізація). Для спрощення фінансових розрахунків величина змінних витрат розраховується, виходячи із суми середнього чека та фіксованої торгової націнки 200%. Постійні витрати складаються з орендної плати, комунальних платежів, фонду заробітної плати, витрат на рекламу, податків та амортизаційних відрахувань. Розмір амортизаційних відрахувань визначається лінійним методом, з терміну корисного використання основних фондів 5 років. До постійних витрат також відносяться податкові відрахування, які в цій таблиці не представлені, оскільки їхня сума не фіксована, а залежить від обсягу виручки [2, с. 119].

Для реалізації проекту суші-бару планується оренда торгової площі. Торгова площа складає 30 м², вартість оренди - 30000 грн. / міс. Торгова точка є кіоск. Кіоск оформлений у яскравій кольоровій гамі та має зону відпочинку з барними стільцями, куди відвідувачі можуть сісти. Визначимо постійні витрати суші бару (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Постійні витрати суші-бару «Хонсю», грн./міс

№	Найменування	Сума, грн
1	2	3
1	Орендна плата	30000

2	Реклама	7 000
---	---------	-------

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
3	Комунальні платежі	5 000
4	Витрати на доставку	18600
5	Інше	10 000
6	Відрахування на ЗП	157500
Разом:		228100

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Доходи. Активна маркетингова стратегія дозволяє прискорити процес окупності коштів, вкладених у відкриття суші-бару та забезпечує необхідний рівень продажів.

Потенційних клієнтів 1435 осіб. З них близько 10% або 144 осіб відвідують заклади харчування та замовляють обід. Усього на вул. Героїв Оборони працюють 3 точки ресторанного господарства, включаючи суші-бар. Припустимо, що лише 30% (мінімум) від загальної кількості відвідувачів, а це 44 осіб, зробить замовлення в нашому барі. При середньому чеку 300 грн./особу. Щоденна виручка суші-бару складе 13200 грн, на місяць – 396000 грн.

Виторг від доставки буде 20% від щоденного виторгу: $13200 \cdot 20\% = 2640$ грн. на день, або 79200 грн на місяць.

2.2 Ресурсне забезпечення реалізації ідеї

Розглянемо ресурсне забезпечення ідеї відкриття суші-бару «Хонсю». Торгова площа у закладі обмежена, тому потрібно ефективно її використовувати. Повний перелік необхідного обладнання та приблизні цінові пропозиції наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Обладнання для суши-бару «Хонсю»

Найменування	Ціна, грн	Кількість	Вартість, грн
1	2	3	4
Технічні системи			
Охоронна сигналізація	15000	1	15000
Пожежна сигналізація	12500	1	12500
Система вентиляції	195000	1	195000
Аудіосистема з стельовими динаміками	19000	1	19000
Ноутбук	9000	1	9000
Багатофункціональний пристрій	4500	1	4500
Wi-Fi роутер	1000	1	1000
Підключення до Інтернету	1000	1	1000
Інтер'єр			
Барні стільці	10625	16	170000
Стілець адміністратора	750	1	750
Драпірування і зонування	60000	1	60000
Світильник настінний	600	20	12000
Вішалка металева	1100	8	8800
Стійка барна	47500	1	47500
Обладнання та посуд для напоїв			
Льдогенератор	6000	1	6000
Кава-машина	35500	1	35500
Чашка для чаю	75	50	3750
Чашка для кави	85	50	4250
Ложка чайна	25	50	1250
Цукорниця	125	8	1000
Салфетниця	110	8	880
Обладнання та посуд для суши			
Холодильна шафа	50 000	1	50000
Плита індукційна настільна	74 000	1	74000
Суши-кейси (холодильна вітрина)	60 000	1	60000
Стіл, що охолоджується	120 000	1	120000
Холодильник	20 000	1	20000
Термос для наполягання рису та суши	10 000	1	10000
Мікрохвильова піч	12000	1	12000
Електронні ваги	4000	1	4000
Мийки для рук та посуду	20 000	1	20000
Кухонний інвентар та інше	20 000	1	20000
Витяжка	22 000	1	22000
Набір на 1 особу з декількох тарілок та соусниць	3000	16	48000
Інше			
Касовий апарат	6000	1	6000
Вогнегасник хромований	1750	2	3500
Стелаж для зберігання обладнання	1750	1	1750
Шафки для одягу персоналу	1600	6	9600
Уніформа співробітників	750	8	6000
Комплект сантехніки	7500	2	15000
Розваги і дозвілля			

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Шашки / Шахи / Нарди в наборі	1750	8	14000
Карти	300	8	2400
Доміно	250	8	2000
Телевізор 55 "	22500	1	22500
Разом:			1151430

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Всього на покупку необхідного обладнання (в мінімальній кількості) знадобиться 1151430 грн.

Для запуску проекту необхідно розрахувати обсяг початкових інвестицій. Для цього потрібно визначитися з витратами на придбання обладнання, первинну закупівлю сировини та формування оборотних коштів, за рахунок яких покриватимуться збитки початкових періодів [3, с. 214].

Необхідним етапом запуску бізнесу є також формування документів для куточку споживача, серед яких: інформація про найменування власника або уповноваженого ним органу; Книга відгуків та пропозицій; адреси та номери телефонів органів, що забезпечують захист прав споживачів.

Початкові вкладення відкриття суші-бару становлять 1151430 грн. Проект фінансується рахунок власного капіталу. Основні статті інвестиційних витрат відображені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Інвестиційні витрати суші-бару «Хонсю»

№	Найменування	сума, грн.
Нерухомість		
1	Оренда торгової площі в перший місяць роботи	30000
Устаткування		
2	Комплект обладнання для кухні	1151430
3	Організація торгового простору	325000
Нематеріальні активи		
4	Стартова рекламна кампанія	50 000
5	Реєстрація бізнесу, підготовка дозвільної документації	4000
Оборотні кошти		
6	Початкова закупівля сировини	80 000
7	Оборотні кошти	120 000
Разом:		1760430

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Фінансування:

-1700000,00 грн надасть власник бізнесу.

-720000,00 грн планується взяти у кредит під 18% річних на 1 рік, виплата буде починаючи з кінця 1го року запуску бізнесу.

Таким чином, розрахунок всіх витрат допоможе визначити загальний бюджет, який потрібно залучити для запуску нового бізнесу. Це допоможе забезпечити достатній рівень фінансування, щоб уможливити успішність запуску та стабільну роботу бізнесу в майбутньому. Також це надасть змогу визначити цінову політику та рентабельність бізнесу, що дозволить підібрати оптимальні ціни на продукти та послуги та забезпечити прибутковість в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ

3.1 Організаційні аспекти реалізації підприємницької ідеї

Для ефективного керування проектом необхідна добре організована система. Структуризація проекту є ключовим елементом створення такої системи та дозволяє всім учасникам проекту чітко сформулювати перелік їхніх обов'язків, проміжних та кінцевих результатів, які мають бути досягнуті на різних етапах проекту, а також встановити оптимальні зв'язки між цими етапами [27, с. 36-38].

Процес структуризації розпочинається на передінвестиційній фазі, коли проект ще аналізується та розробляється концепція, і закінчується на інвестиційній фазі, під час реалізації проекту. Планування проекту повинно включати процеси та процедури, які дозволять виконати проект в обумовлені терміни з мінімальними витратами та належною якістю в рамках встановлених нормативних вимог.

Для досягнення цих цілей існують спеціальні моделі структуризації проекту, такі як «дерево робіт» (WBS), «дерево виконавців» (OBS), матриця відповідальності, «дерево ресурсів» (RBS), «дерево витрат» (CBS) та CTR-словник [14, с. 116].

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект. Склад учасників проекту на основі розробленого життєвого циклу та із зазначенням статусу їх участі в проекті визначено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура декомпозиції робіт (WBS) за проектом

№	Етапи реалізації проекту	Учасники проекту					
		Керівник проекту (внутр.)	Кухар-сушист (внутр.)	Маркетолог (внутр.)	Економіст (внутр.)	Спеціаліст з якості (внутр.)	Продавець (внутр.)
		К	С	М	Е	Я	П
1	2	3	4	5	6	7	8
В01	Пошук ідей про нові види закладів	Дослідження думок експертів, споживачів; аналіз ринку	Аналіз меню аналогічних закладів				
В02	Відбір ідей	Відсіювання ідей, які не відповідають можливостям					
В03	Розробка концепції суши-бару			Визначення можливостей реалізації ідеї у закладі, виявлення переваг нового закладу	Визначення початкової економічної оцінки затрат на нововведення і прибутковість		
В041	Розробка стратегії маркетингу			Визначення цільового ринку, позиціонування суши-бару, розробка стратегії та маркетингового бюджету на перший рік			
В042	Проведення економічного аналізу				Аналіз беззбитковості, порівняння прибутку		
В051	Проектування меню		Розробка нового меню закладу				

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
В 0 5 2	Підбір назви нового меню			Аналіз можливих варіантів назв, визначення остаточного			
В 0 5 3	Дослідження смакових якостей меню		Створення меню			Перевір ка відповідн ості вимогам та стандар там якості	
В 0 6	Випробуван ня у ринкових умовах	Початок роботи суші- бару та визначення Маркетинго вої програми		Аналіз початку роботи суші-бару та маркетингов ої програми			Робота на місцях продажів
В 0 7	Початок роботи суші- бару	Розроблення плану виробництва		Дослідженн я джерел постачання матеріалів та компонентів			

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Зміст проекту – перелік основних робіт, необхідних для отримання продукту проекту (табл. 3.2). Рівень деталізації визначається специфікою проекту, тим не менше, кількість пакетів робіт повинно бути не менше десяти.

Зміст проекту включає роботи, кожна з яких має певну тривалість, що вимірюється у днях, а також передбачає певну послідовність та порядок виконання. Кожній роботі назначається ресурс, який виражений у чол. у день. CTR – словник. Словник «Витрати – Час – Ресурси» – визначає обсяги робіт, витрати і ресурси [22, с. 36]. Це гарантує розуміння кожним залученим до проекту значення і змісту кожного з елементів WBS або OBS. CTR – словник проекту наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – CTR – словник проекту відкриття суші-бару

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів			Попередня робота	Ресурси, осіб у день
		Опт.	Пес.	Очік.		
B01	Пошук ідей про нові види закладів	5	15	10	-	К-1, С-3
B02	Відбір ідей	2	2	2	B01	К-1
B03	Розробка концепції суші-бару	5	5	5	B02	М-3, Е-1
B04	Оцінка перспектив виробництва і збуту	-	-	-	-	-
B041	Розробка стратегії маркетингу	5	5	5	B03	М-3
B042	Проведення економічного аналізу	3	3	3	B03	Е-1
B05	Розробка меню	-	-	-	-	-
B051	Проектування меню	2	2	2	B041, B042	С-3
B052	Підбір назви нового меню	2	2	2	B041, B042	М-3
B053	Дослідження смакових якостей меню	2	2	2	B051, B052	С-3, Я-1
B06	Випробування у ринкових умовах	15	15	15	B053	К-1, М-3, П-50
B07	Початок роботи суші-бару	-	-	-	-	-
B071	Розроблення плану роботи суші-бару	5	5	5	B06	К-1
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	5	5	5	B06	М-3
B073	Вивід суші-бару на ринок	0	0	0	B071, B072	-

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Наступним етапом є ув'язка пакетів робіт (WBS) з організаціями-виконавцями (OBS) на основі побудови матриці відповідальності (табл. 3.3). Матриця відповідальності – це графічне зображення виконавців проектних робіт, або закріплення відповідності членів проектної команди за виконання окремих елементів проекту.

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності по проекту

Учасник Робота	Керівник проекту	Кухар-сушист	Маркетолог	Економіст	Спеціаліст з якості	Продавець
Пошук ідей про нові види закладів	ВВ	В				
Відбір ідей	ВВ					
Розробка концепції суши-бару	П		В	В		
Розробка стратегії маркетингу	П		В			
Проведення економічного аналізу	П			В		
Проектування меню	П	В				
Підбір назви нового меню	С		В			
Дослідження смакових якостей меню	С	В			В	
Випробування у ринкових умовах	К		В			В
Розроблення плану роботи суши-бару	КО					
Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів			В			

* ВВ - відповідальний виконавець, В - виконавець, П - приймання робіт, КО - координація робіт, К - контроль, С - узгодження тощо

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Результатом графічного зображення є сітковий графік з означенням робіт і логічних зв'язків між ними, а також критичного шляху проекту, зображений в Додатку А.

Означення тривалості робіт. Для цього використовуємо метод ймовірних оцінок. При використанні даного методу тривалість виконання роботи оцінюється як середнє очікуване $t_{оч}$ від трьох оцінок, які самостійно дає відповідальний виконавець роботи або інша компетентна особа:

- оптимістичної $t_{мін}$, яка відповідає тривалості виконання роботи у разі найсприятливішого збігу обставин (46 днів);
- найбільш вірогідної оцінки $t_{нв}$ (51 днів);
- песимістичної $t_{макс}$, яка відповідає тривалості виконання роботи у разі найнесприятливішого збігу обставин (56 днів).

Ці оцінки робляться в будь-яких одиницях часу, що вибрані для оцінки часових параметрів проекту (годинах, днях, тижнях, місяцях). Далі за ними розраховується середнє очікуване за формулою 3.1:

$$t_{oc} = \frac{t_{min} + 4t_{нв} + t_{макс}}{6}. \quad (3.1)$$

$$t_{oc} = \frac{41 + 4 \times 46 + 51}{6} = 46 \text{ днів}$$

Для визначення можливих коливань або мінливості цих значень використовується середнє квадратичне (3.2):

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{(t_{макс} - t_{min})^2}{6}} \quad (3.2)$$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{(51 - 41)^2}{6}} = 4,08$$

Чим більша різниця між оптимістичним і песимістичним часом, тим більше σ , тобто зростає ступінь невизначеності в оцінці тривалості робіт. Ці розрахунки базуються на припущенні, що невизначеність часу на виконання робіт можна отримати β -розподілом імовірності. Отже, для побудови моделі проекту доцільно використовувати середню очікувану тривалість виконання робіт, коли відомі оптимістичні та песимістичні оцінки термінів її виконання [14, с. 165].

Оскільки роботи критичного шляху визначають загальний термін виконання проекту, мінливість цих робіт впливатиме на мінливість часу виконання проекту в цілому. Інші роботи мають резерв часу, тому їх коливання не впливають на загальну тривалість. Якщо позначити тривалість проекту в цілому як T , то $T = \sum t_{ікк}$; $\sigma_{кр} = \sqrt{\sum \sigma_{ікр}^2}$.

Припущення полягає, що розподіл часу завершення проекту є нормальним.

4-й крок. Визначення ранніх термінів початку і закінчення проектних робіт шляхом «прямого проходження». Шлях — це послідовність взаємопов'язаних робіт від початку до завершення виконання проекту.

Ранній початок (ES – Early Start) – найбільш ранній можливий термін початку роботи. Раннє закінчення (EF – Early Finish) – найбільш ранній можливий термін завершення роботи [14, с. 166].

Ці параметри обчислюються за такими формулами:

$$EF_i = ES_i + t_i \quad (3.3)$$

$$ES_{i+1} = EF_i \quad (3.4)$$

де EF_i – ранній термін завершення i -ї роботи;

ES_i – ранній термін початку i -ї роботи;

t_i – тривалість i -ї роботи;

ES_{i+1} – ранній початок роботи $i + 1$.

5-й крок. Визначення пізніх термінів початку і закінчення проектних робіт шляхом «зворотного проходження». Цей крок передбачає обчислення зазначених параметрів у зворотному порядку – від останньої роботи проекту до першої.

Пізній початок (LS – Late Start) – найпізніший можливий термін початку роботи, після якого затримка вплине на строк завершення виконання усього проекту. Пізнє закінчення (LF – Late Finish) – найпізніший можливий термін завершення роботи.

Ці терміни обчислюються за такими формулами:

$$LS_i = LF_i - t_i \quad (3.5)$$

$$LF_{i-1} = LS_i \quad (3.6)$$

Роботи, у яких ранні й пізні терміни початку і закінчення збігаються, називають критичними. Критичний шлях утворюється послідовністю критичних робіт. Це найдовший з усіх існуючих у проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, аби повністю виконати усі роботи за проектом [14, с. 167].

Запас часу (F – Float) – це той максимальний час, на який можна відкласти початок некритичної роботи, щоб при цьому не змінилась тривалість реалізації усього проекту. Він обчислюється за формулою:

$$F_i = LS_i - ES_i \text{ або } F_i = LF_i - EF_i \quad (3.7)$$

Усі зазначені величини розраховані і представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок критичного шляху

WBS	Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
B01	Пошук ідей про нові види закладів	10	0	10	0	10	0
B02	Відбір ідей	2	10	12	10	12	0
B03	Розробка концепції суши-бару	5	12	17	12	17	0
B041	Розробка стратегії маркетингу	5	17	22	17	22	0
B042	Проведення економічного аналізу	3	17	20	19	22	2
B051	Проектування меню	2	22	24	22	24	0
B052	Підбір назви нового меню	2	22	24	22	24	0
B053	Дослідження смакових якостей меню	2	24	26	24	26	0
B06	Випробування у ринкових умовах	15	26	41	26	41	0
B071	Розроблення плану роботи суши-бару	5	41	46	41	46	0
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	5	41	46	41	46	0
B073	Вивід суши-бару на ринок	0	46	46	46	46	0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, тривалість критичного шляху проекту становить:

$$T_{кр} = 10+2+5+5+2+2+15+5+0=46 \text{ днів}$$

Оцінюємо структуру та параметри робіт проекту. Зв'язуємо роботи, будуємо модель проекту – діаграму Гантта (Додаток Б).

По суті, діаграма Гантта складається зі смуг, орієнтованих вздовж осі часу. Кожна смуга на діаграмі відповідає окремій задачі у складі проекту (вид роботи), її кінці – моменти початку та завершення роботи, її протяжність – тривалість роботи. Вертикальною віссю діаграми служить перелік завдань. Крім того, на діаграмі можуть бути відзначені сукупні завдання, відсотки завершення, покажчики послідовності і залежно робіт, мітки ключових моментів (віхи), мітка поточного моменту часу «Сьогодні» та ін. Взаємозв'язки між операціями на діаграмах Гантта показуються з відображенням зв'язків FS, SS, SF, FF [11, с. 95].

Для аналізу сіткового графіка потрібно здійснити такі кроки:

- перевірити топологію сіткового графіка, тобто доцільність виділення кожної роботи, послідовність виконання робіт та взаємозв'язки між ними, можливість підвищення паралельності виконання окремих робіт;
- розрахувати напруженість сіткового графіка;
- розрахувати імовірність завершення інноваційного проекту в обумовлений термін.

Для розрахунку напруженості сіткового графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт згідно з наведеною нижче формулою:

$$k_{Hi} = \frac{t[L_{\max}] - t^1[L_{кр}]}{t[L_{кр}] - t^1[L_{кр}]}, \quad (3.8)$$

де $t[L_{\max}]$ – тривалість максимального шляху, який проходить через дану роботу;

$t^1[L_{кр}]$ – частина максимального шляху $t[L_{\max}]$, яка співпадає з критичним шляхом, за винятком тривалості роботи i , яка розглядається;

$t[L_{кр}]$ – тривалість критичного шляху [11, с. 98].

За допомогою сіткового графіку (Додаток А), були розраховані наступні показники, які представлені в табл. 3.5.

Далі роботи розподіляються згідно з коефіцієнтами напруженості по зонах у таких інтервалах:

- критична зона: $1 \geq k_{Hi} > 0,95$;
- субкритична зона: $0,95 \geq k_{Hi} > 0,8$;
- резервна зона: $0,8 \geq k_{Hi}$.

Критична зона (C) = 10, субкритична зона (S) = 0, резервна зона (R) = 2.

Після цього знаходиться питома вага робіт кожної зони – критичної $C(\%)$, субкритичної $S(\%)$, резервної $R(\%)$ – за формулами:

$$C(\%) = \frac{C}{C + S + R}, \quad (3.9)$$

$$S(\%) = \frac{S}{C + S + R}, \quad (3.10)$$

$$R(\%) = \frac{R}{C + S + R}, \quad (3.11)$$

де C , S , R – відповідно кількість робіт в критичній, субкритичній та резервній зонах.

Таблиця 3.5 – Розрахунок коефіцієнту напруження

WBS	Назва роботи	t	$t[L_{\text{макс}}]$	$t^1[L_{\text{кр}}]$	$t[L_{\text{кр}}]$	k_{Hi}
B01	Пошук ідей про нові види закладів	10	46	36	46	1
B02	Відбір ідей	2	46	44	46	1
B03	Розробка концепції суши-бару	5	46	41	46	1
B041	Розробка стратегії маркетингу	5	46	41	46	1
B042	Проведення економічного аналізу	3	44	41	46	0,6
B051	Проектування меню	2	46	44	46	1
B052	Підбір назви нового меню	2	46	44	46	1
B053	Дослідження смакових якостей меню	2	46	44	46	1
B06	Випробування у ринкових умовах	15	46	31	46	1
B071	Розроблення плану роботи суши-бару	5	46	41	46	1
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	5	46	41	46	1
B073	Вивід суши-бару на ринок	0	46	46	46	0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, $C=83,33\%$; $S=0$; $R=16,67\%$.

На підставі розрахованих коефіцієнтів знаходять коефіцієнт напруженості всього сітьового графіка за формулою:

$$K_{Ycc}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%) \quad (3.12)$$

$$K_{Ycc}(\%) = 83,33\% + 0,5 \cdot 0\% = 83,33\%$$

Коефіцієнт напруженості графіка повинен знаходитися в межах 15-25%. Так як, коефіцієнт значно перевищує допустимі межі, це свідчить про

перевантаженість проекту й складність його практичної реалізації в обумовлений термін.

Враховуючи, що розподіл часу завершення проекту є нормальним, і маючи цей розподіл, можемо обчислити імовірність завершення проекту у обумовлений термін $T_{дир}$ за формулою:

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{T_{дир} - T}{\sigma_{кр}}\right) \quad (3.13)$$

де $\Phi(X)$ – значення функції Лапласа для нормального розподілу ймовірностей;

$T_{дир}$ – директивний термін виконання всього комплексу робіт проекту;

X – аргумент функції Лапласа.

$$X = \frac{T_{дир} - T}{\sigma_{кр}}. \quad (3.14)$$

Директивний термін реалізації проекту $T_{дир} = T + 4$ (з концепції проекту), тривалість проекту в цілому $T=46$ днів, середнє квадратичне $\sigma_i = 4,08$. Отже,

$$X = \frac{50 - 46}{4,08} = 0,9803 \quad (3.15)$$

З таблиці функцій Лапласа знаходимо $\Phi(X) = 0,8413$. Ймовірність завершення проекту в визначений термін повинна знаходитись в межах $0,35 < P < 0,65$, тому немає небезпеки зриву термінів проекту. Якщо $P > 0,65$, як у даному випадку, то це свідчить, що в критичній та субкритичній зонах знаходиться відносно мала кількість робіт, тобто є значні резерви. В цьому випадку також необхідно переглянути сітьовий графік і зменшити тривалість виконання робіт [11, с. 99].

За результатами оптимізації складено таблицю з відкорегованими даними (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Характеристика й параметри робіт проекту після оптимізації

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів			Попередня робота	Ресурси, чол. у день
		опт.	пес.	очік.		
B01	Пошук ідей про нові види закладів	5	15	10	-	К-1, І-3
B02	Відбір ідей	2	2	2	B01	К-1
B03	Розробка концепції суші-бару	7	7	7	B02	М-3, Б-1
B04	Розробка стратегії маркетингу	-	-	-	-	-
B041	Проведення економічного аналізу	6	6	6	B02	М-2
B042	Проектування меню	3	3	3	B02	Б-1
B05	Підбір назви нового меню	-	-	-	-	-
B051	Дослідження смакових якостей меню	2	2	2	B03, B041, B042	І-3
B052	Випробування у ринкових умовах	2	2	2	B03, B041, B042	М-3
B053	Розроблення плану роботи суші-бару	2	2	2	B051, B052	І-3, С-1
B06	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	12	12	12	B053	К-1, М-5, Т-40
B07	Вивід суші-бару на ринок	-	-	-	-	-
B071	Розроблення плану виробництва нового товару	5	5	5	B06	К-1
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	4	4	4	B06	М-5
B073	Вивід товару на ринок	0	0	0	B071, B072	-

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, як бачимо з табл. 3.6, оптимізація проекту буде проведена шляхом:

1. Проведення двох послідовних робіт паралельно. Тобто, робота B03 буде проведена паралельно з роботами B041 та B042.

2. Залучення додаткових ресурсів для виконання певних робіт. Тобто, залучення додаткового бухгалтера для виконання паралельних робіт B03 та B042, а також залучення двох додаткових маркетингологів для виконання паралельних робіт B03, B041, B042 та двох додаткових маркетингологів для виконання роботи B06. Із залученням додаткових працівників для виконання роботи B06 її тривалість зменшиться до 12 днів. У зв'язку з цим було

прийняте рішення про доцільність звуження територій для проведення пілотних продажів продукції, а отже і зменшення торгових представників, які працюють безпосередньо в різних регіонах продажу. На роботу B072 також залучаються два додаткових маркетологи, що призводить до зменшення тривалості роботи на 1 день [14, с. 169].

Будуємо сітковий графік після оптимізації проекту та проводимо розрахунки всіх даних для визначення критичного шляху (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок критичного шляху

WBS	Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
B01	Пошук ідей про нові види закладів	10	0	10	0	10	0
B02	Відбір ідей	2	10	12	10	12	0
B03	Розробка концепції суши-бару	7	12	19	12	19	0
B041	Розробка стратегії маркетингу	6	12	18	13	19	1
B042	Проведення економічного аналізу	3	12	15	16	19	4
B051	Проектування меню	2	19	21	19	21	0
B052	Підбір назви нового меню	2	19	21	19	21	0
B053	Дослідження смакових якостей меню	2	21	23	21	23	0
B06	Випробування у ринкових умовах	12	23	35	23	35	0
B071	Розроблення плану роботи суши-бару	5	35	40	35	40	0
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	4	35	39	36	40	1
B073	Вивід суши-бару на ринок	0	40	40	40	40	0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, тривалість критичного шляху проекту становить:

$$T_{кр} = 10+2+7+2+2+12+5=40$$

Зв'язуємо роботи, будуємо нову оптимізовану модель проекту – діаграму Гантта (Додаток В).

Далі проводимо розрахунок коефіцієнтів напруження після оптимізації проекту. Отримані дані заносимо у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок коефіцієнту напруження після оптимізації

WBS	Назва роботи	t	$t[L_{\text{макс}}]$	$t^1[L_{\text{кр}}]$	$t[L_{\text{кр}}]$	k_{Hi}
B01	Пошук ідей про нові види закладів	10	40	30	40	1
B02	Відбір ідей	2	40	38	40	1
B03	Розробка концепції суши-бару	5	40	33	40	1
B041	Розробка стратегії маркетингу	5	39	33	40	0,8571
B042	Проведення економічного аналізу	3	36	33	40	0,4286
B051	Проектування меню	2	40	38	40	1
B052	Підбір назви нового меню	2	40	38	40	1
B053	Дослідження смакових якостей меню	2	40	38	40	1
B06	Випробування у ринкових умовах	15	40	28	40	1
B071	Розроблення плану роботи суши-бару	5	40	35	40	1
B072	Дослідження джерел постачання матеріалів та компонентів	5	39	35	40	0,8
B073	Вивід суши-бару на ринок	0	40	40	40	0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

З отриманих даних можемо спостерігати наступний розподіл робіт по зонах: критична зона (C) = 8, субкритична зона (S) = 2, резервна зона (R) = 2. Знаходимо питому вагу робіт кожної зони: C=66,67%; S=16,67%; R=16,67%.

На підставі розрахованих коефіцієнтів знаходимо коефіцієнт напруженості всього сітьового графіка за формулою [14]:

$$K_{\text{усс}}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%) = 66,67\% + 0,5 \cdot 16,67\% = 75,01\%$$

Отже, після проведення оптимізації проекту сітковий графік залишається перенапруженим, проте коефіцієнт напруження зменшився на 10%. Також варто зазначити, що після оптимізації проекту змінився час завершення проекту і тепер реалізація проекту повністю вкладається в часові рамки, задані в концепції.

3.2 Економічні аспекти реалізації підприємницької ідеї

Розрахуємо економічний аспект реалізації ідеї. Попри рекламну підтримку в перший час після відкриття, заклад не зможе привернути до себе відразу 100% завантаження місць, а буде виходити на оптимальний обсяг продажів протягом деякого часу [10, с. 214]. Тому ми плануємо, що поступове завантаження і зростання виручки буде виглядати так, як це представлено на графіку 3.1.

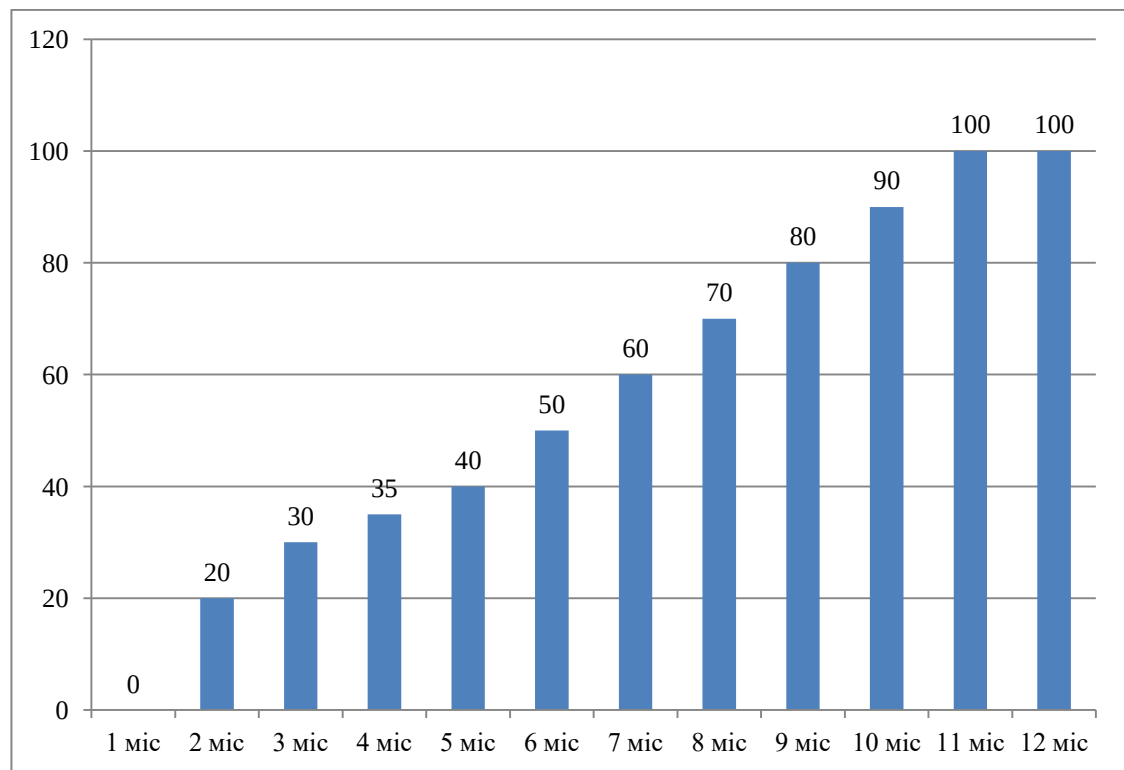


Рисунок 3.1 – Динаміка збільшення потужності закладу протягом 1-го року запуску, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Наведемо динаміку грошових потоків протягом п'яти років дії проекту.

Грошові потоки протягом першого року проекту наведено у Додатку

Г.

Наведемо фінансовий план за 5 років у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Фінансовий план відкриття суші-бара за 5 років, грн.

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Разом
Залишок коштів на початок місяця	0	323890	743170	882450	1321730	
Інвестиційний грошовий потік:						
Власні кошти	1700000		-1000000	-700000		0
Кредит	720000	-720000				0
Інвестиції	-1760430					
Чистий інвестиційний грошовий потік	659570	-720000	-1000000	-700000	0	
Операційний грошовий потік						
Надходження						
Виручка від реалізації	3207600	5702400	5702400	5702400	5702400	26017200
Витрати						
Матеріальні витрати	1069200	1900800	1900800	1900800	1900800	8672400
Фонд оплати праці	1732500	1890000	1890000	1890000	1890000	9292500
Комунальні витрати	60000	60000	60000	60000	60000	300000
Доставка	204600	223200	223200	223200	223200	1097400
Відсотки за кредит	129600	0	0	0	0	129600
Реклама	77000	84000	84000	84000	84000	413000
Інше	110000	120000	120000	120000	120000	590000
Податок 5% з доходу	160380	285120	285120	285120	285120	1300860
Разом витрат	3543280	4563120	4563120	4563120	4563120	21795760
Чистий операційний грошовий потік	-335680	1139280	1139280	1139280	1139280	4221440
Залишок коштів на кінець місяця	323890	743170	882450	1321730	2461010	

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, протягом другого року підприємство віддасть кредит у розмірі 720 тис грн, а протягом 2-3 року власник суші-бара зможе забрати вкладені кошти та почати отримувати дохід.

Для побудови розрахунку окупності бізнес-плану суші-бара ми виходили з таких макроекономічних і податкових умов:

- коефіцієнт дисконтування – 20%;

- система оподаткування – 5% від обороту;
- соціальні відрахування – 22%;
- ПДВ – 0%.

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників [10, с. 215]. Основні показники ефективності, які доцільно оцінювати при управлінні проектами, представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники оцінювання ефективності проекту

Показники	Формула	Примітки
1	2	3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC$ де B_t – вигоди проекту в рік t C_t – витрати проекту у рік t t – ставка дисконту n – тривалість проекту	Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ — проект збитковий і його варто відхилити.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC$	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	$DROI = NPV / PV(CF_{inv}) = PI - 1$	DROI більше 0 – проект приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$ де A — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A; b — величина NPV, при величині ставки дисконту B.	Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC — Cost Capital). Якщо $IRR < CC$, то такий проект відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається.

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n,$ при якому $\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC$	а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.
Показник вигід/витрат (BCR)	$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$	Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.

Джерело: розроблено автором за даними створено автором на основі [14]

Зведемо розрахунки ефективності проекту відкриття суші-бару у табл. 3.11.

Таблицю 3.11 – Зведені показники проекту, грн

Роки	0	1	2	3	4	5	Разом
Грошові надходження, В		3207600	5702400	5702400	5702400	5702400	26017200
Грошові витрати, С		3543280	4563120	4563120	4563120	4563120	21795760
Коефіцієнт дисконтування (20%)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	
Інвестиції, І	1760430						
Дисконтовані В		2673000	3960000,0	3300000,0	2750000,0	2291666,7	14974666,7
Дисконтовані С		2952733,3	3168833,3	2640694,4	2200578,7	1833815,6	12796655,4
NPV	-1760430	-2040163	-1248996,7	-589691,1	-40269,8	417581,3	

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

$$NPV = 417581.3 \text{ тис грн}$$

$$PI = (14974666,7 - 12796655,4) / 1760430 = 1,237$$

Отримане значення NPV та PI свідчать про те, що проект можна приймати, адже він є прибутковим.

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 1,237 - 1 = 0,237 > 0, \text{ отже проект приймається.}$$

Наступним кроком буде розрахунок показника вигоди/витрат BCR:

$$BRC = 14974666,7/12796655 = 1,17$$

В останньому рядку містяться значення непокритої частини початкової інвестиції. З часом величина непокритої частини зменшується. Так, до кінця четвертого року непокритими залишаються тільки 40269,8 грн, і оскільки дисконтоване значення грошового потоку в п'ятому році становить 457851,1 грн, стає зрозумілим, що період покриття інвестиції займає чотири повних років і частину п'ятого. Більш конкретно для проекту отримаємо:

$$DPP = 4 + (402269,8 / 498120,9) = 4,81 \text{ рік.}$$

Узагальнюючий огляд економічної ефективності запропонованого проекту представимо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Порівняння показників економічної ефективності запропонованого проекту відкриття суші-бару

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), грн.	417581,3
Індекс рентабельності (BCR), %	1,17
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,237
Індекс прибутковості, (PI), %	1,237
Термін окупності проекту (DPP), років	4,81

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

За даними показниками слід відмітити високу прибутковість даного проекту та високу ефективність від впровадження [14]. Для фінансування даного проекту підприємство буде використовувати кредитне фінансування, яке доцільне саме для короткотермінових проектів з високою нормою рентабельності, що є в даному випадку.

Для оцінки ризикової складової проекту необхідно провести аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників належать загрози, пов'язані з економічною ситуацією країни, ринків збуту. До внутрішніх – ефективність управління організацією.

Специфіка закладу визначає такі зовнішні ризики:

- невдалий вибір розташування суші-бару. Навіть розташування точки в торговому центрі не виключає помилок розташування. Може бути

переоцінений трафік відвідування або недооцінене конкурентне середовище. Тому необхідно ретельно підходити до аналізу торгової точки та враховувати різні фактори;

- підвищення цін на сировину, недобросовісні постачальники, неякісна сировина. У першому випадку виникає ризик збільшення витрат і, як наслідок, відпускної ціни, що може негативно позначитися на попиті. У другому випадку ризик пов'язаний з перебоями у виробництві. Зменшити ймовірність цих загроз можна при грамотному виборі постачальників та включенні до договору всіх необхідних умов, що передбачають матеріальну відповідальність постачальника за їх порушення;

- реакція конкурентів Оскільки ринок громадського харчування досить насичений і конкуренція на ньому висока, поведінка конкурентів може сильно впливати. Щоб його мінімізувати, потрібне формування своєї клієнтської бази, постійний моніторинг ринку, наявність програми лояльності клієнтів, формування конкурентних переваг та унікальних пропозицій;

- відмова у наданні оренди приміщення чи підвищення вартості оренди. Щоб знизити цей ризик, необхідно укладати договір довгострокової оренди та ретельно обирати орендодавця.

- падіння платоспроможного попиту. Нівелювати цей ризик можна шляхом розробки ефективних програм лояльності, які включають знижки, послуги «щасливий годинник» тощо [14].

До внутрішніх ризиків слід зарахувати:

- проблеми з персоналом, під якими мається на увазі низька кваліфікація, плинність кадрів, відсутність мотивації працівників. Це може спричинити зниження ефективності продажів, скорочення виручки, формування негативного іміджу закладу. Зменшити цей ризик найпростіше на етапі підбору персоналу, приймаючи працювати співробітників, відповідальних всім вимогам. Також слід передбачити систему преміювання персоналу;

- поломка обладнання та простої виробництва. Нівелювати ризик дозволить проведення регулярного обслуговування обладнання з метою підтримки його працездатності;
- псування продуктів внаслідок низького попиту, поломки обладнання для зберігання, неправильного зберігання, помилок у плануванні. Для ресторанного бізнесу цей ризик має високий рівень ймовірності. Надлишки продуктів може виникнути з двох причин: по-перше, через низький рівень продажів і непопулярність деяких страв; а по-друге, через помилки у прогнозуванні обсягу продажів. Зменшити цей ризик можна шляхом грамотного планування та прогнозування, перегляду асортименту, виключення з меню нерентабельних страв [14]. Помилки зберігання продуктів, поломка холодильного обладнання можуть призвести до псування продуктів. Уникнути цієї загрози можна під час навчання персоналу та контролю над його роботою, і навіть регулярному технічному обслуговуванні устаткування;
- зниження репутації закладу в колі цільової аудиторії за помилок в управлінні або зниженні якості послуг. Нівелювати ризик можливо при постійному контролі якості продукції, отриманні зворотного зв'язку від клієнтів закладу та проведенні заходів, що коригують.
- Узагальнені дані щодо аналізу ризикової складової проекту наведені в таблиці 3.13. Завдяки кількісній оцінці ризиків можна встановити, на чому управлінцям слід зосередити увагу та які заходи передбачити, щоб мінімізувати втрати.

Таблиця 3.13 – Кількісний аналіз ризиків

Найменування ризику	Ймовірність (0-1)	Значимість ризику для діяльності підприємства (0-10 балів)	Оцінка ризику
1	2	3	4
Невигідне розташування	0,3	8	2,4
Підвищення цін на сировину	0,4	8	3,2

Продовження таблиці 3.13

Реакція конкурентів	0,8	10	8,0
Проблеми з орендою	0,2	2	0,4
Падіння платоспроможного попиту	0,3	7	2,1
Проблеми з персоналом	0,3	7	2,1
1	2	3	4
Технологічні ризики	0,3	8	2,4
Псування продуктів	0,5	9	4,5
Зниження репутації	0,4	9	3,6

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Відповідно до наведених розрахунків, найбільш серйозними ризиками є ризик реакції конкурентів, псування продуктів та зниження репутації. За першим напрямом слід приділити особливу увагу формуванню конкурентних переваг, особливо цінової політики, маркетингової стратегії, а також створення гнучкої системи роботи з клієнтами. За другим напрямом слід організувати грамотне планування продажу та обсягу закупівель, встановлювати матеріальну відповідальність, і навіть вести контроль витрат товарів. Щоб уникнути ризику зниження репутації, необхідно ретельно обирати персонал, проводити його навчання, відстежувати думку клієнтів та передбачити систему преміювання співробітників.

ВИСНОВКИ

1. Отже, метою роботи є дослідження реалізації бізнес-ідеї відкриття суші-бару для реалізації спектру послуг у сфері ресторанного господарства у місті Києві. Суші-бар позиціонує себе як фастфуд на основі японської кухні та відкривається у форматі павільйону острівного типу. Заклад передбачає їжу на виніс та доставку замовлень.

2. На думку експертів, вітчизняний ринок ресторанного господарства має перспективи зростання, оскільки є досить ємним. У порівнянні з ринками розвинених країн, вітчизняний ринок виглядає вільно – йому є куди зростати: як щодо кількісного заповнення, так і споживчого попиту.

3. Таким чином, на сьогоднішній день найбільш успішним сегментом є фастфуд – єдиний сегмент, який демонструє позитивну динаміку на вітчизняному ринку громадського харчування. Щорічно приріст фастфуду становить 5-8%.

4. З урахуванням основних тенденцій ринку ресторанного господарства концепція суші-бару виглядає перспективним напрямом ресторанного бізнесу. По-перше, азіатська кухня продовжує утримувати споживача. По-друге, формат суші-бару дозволяє зарахувати проект до сегменту фастфуду. По-третє, проект передбачає наявність послуг їжа на винос та доставки.

5. Сьогодні спостерігається переорієнтація ринку ресторанного господарства на сегмент фастфуду. Навіть у період кризи цей напрямок демонструє позитивну динаміку. Проект суші-бару враховує основні тенденції ринку та розглядається як перспективний вид бізнесу. Щоб відкрити суші-бар, не потрібно великих вкладень, а при правильному підході можна досягти високого прибутку завдяки постійному попиту та високій націнці на продукцію.

6. Таким чином, до основних переваг ресторанного бізнесу слід зарахувати: високий рівень прибутковості та попиту на послуги громадського харчування; щодо невисокий рівень початкових вкладень; невелика торгова площа; проста технологія виробництва; цілорічний попит продукції; Висока рентабельність.

7. Цільова аудиторія суші-барів досить широка. Основна категорія споживачів – молодь 18-30 років незалежно від рівня достатку. Ціновий сегмент – нижчий за середній.

8. Задля реалізації проекту орендується торгова площа 30 кв.м на вул. Героїв Оборони. Обсяг початкових вкладень становить 1760430 грн. Витрати спрямовані на придбання обладнання, рекламу, закупівлю сировини та формування оборотних коштів, за рахунок яких покриватимуться збитки початкових періодів. Для реалізації проекту буде використано власні кошти та банківський кредит.

9. Даний бізнес-проект передбачає відкриття суші-бару, який надає населенню послуги громадського харчування та враховує основні напрямки гастрономічної моди.

Фінансові розрахунки охоплюють п'ятирічний період роботи проекту. Надалі планується розширення виробництва. Відповідно до розрахунків, початкові вкладення окупляться через 3 роки роботи. Чистий прибуток при виході на запланований обсяг продажів становитиме 1139280грн/рік, або 94940 грн/місяць. Вихід на плановий обсяг продажів планується наприкінці першого року роботи суші-бару.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб.; за ред. Л.В. Балабанової; 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
2. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 117–122.
3. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. Економічний форум. 2012. №1. С. 210–217.
4. Борисова О. В. Оцінка ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук «Економіка та управління підприємствами», Х. : 2011. 20 с.
5. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29 15 (дата звернення 26.04.2023).
6. Гончаренко Н. В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. Держава та регіони. 2021. № 3. С. 40–46.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
8. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 14–19.
9. Держстат України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpssp21.html (дата звернення 26.04.2023).

10. Джонсон Д. Шоулз К., Віттінтон Р. Корпоративна стратегія: теорія та практика. Х: Видавничий дім «Логос», 2007. 800 с.
11. Єгупова І. М. Особливості функціонування закладів ресторанного господарства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
12. Загірова М. С. Сучасні форми підприємств ресторанного господарства. Молодий вчений. 2020. № 16 (306). С. 237–239.
13. Закон України “Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг” від 06.07.95 р. № 265/95-ВР.
14. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
15. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 2. С. 184-187.
16. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах COVID-19. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. 13. С. 108–114.
17. Перші нові ресторани та інші заклади food-рітейлу, відкриті в Україні у 2023 році 06.03.2023 Микола Маранчак. Джерело: розроблено автором за даними <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/novi-restorani-2023-roci/> (дата звернення 24.04.2023).
18. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
19. Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів, затверджений постановою Кабміну від 15.06.2006 р. № 833.
20. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджених наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року №219.
21. Правила роздрібної торгівлі продовольчими товарами, затверджені наказом Мінекономіки від 11.07.2003 р. № 185.

22. Пулатов А. А., Носирбеков Т. М. Аналіз сучасних форматів підприємств індустрії харчування. Інтернаука. 2020. № 10–2. С. 33–37.
23. Структура розподілу ресторанного ринку в Україні за 2021 рік. URL:
<https://horeca-ukraine.com/struktura-raspredelenija-restorannogo-rynka-v-ukraine-za-2021-god/> (дата звернення 24.04.2023).
24. Структура розподілу ринку HoReCa в Україні за 2020 рік. URL:
<https://horeca-ukraine.com/struktura-raspredelenija-rynka-horeca-v-ukraine-za-2020-god/> (дата звернення 24.04.2023).
25. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV.
26. Чим відрізняється український ресторанний бізнес від світового. URL:
<https://suspilne.media/132941-cim-vidriznaetsa-ukrainskij-restorannij-biznes-vid-svitovogo-poasnue-ekspert/>
27. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: автореферат дис. на здоб. наук. ступ. докт. економ. наук. Донецьк, 2012. 41 с.
28. Штефанич Д. А. та ін. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с.
29. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2020. № 1 (13). С. 129–134.
30. Яворська О. Г. Проблема оцінювання інтелектуального капіталу: причини та підходи до вирішення // Галицький економічний вісник. 2020. Т. 64. № 3. С. 68–77.
31. National Restaurant Association Releases 2021. URL:
<https://restaurant.org/national-restaurant-association-releases-2021-mid-year-state-of-the-restaurant-industry-update/> (дата звернення 24.04.2023).

32. Tarasenko I., Verhun A. Sustainable development as a concept in the rapidly globalizing world economy. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. № 3. P. 25–34.

33. Verhun F., Bondarchuk J. Creative industries and their role in ukraine's economic system. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. № 3. P. 33–38.

ДОДАТКИ

Додаток А

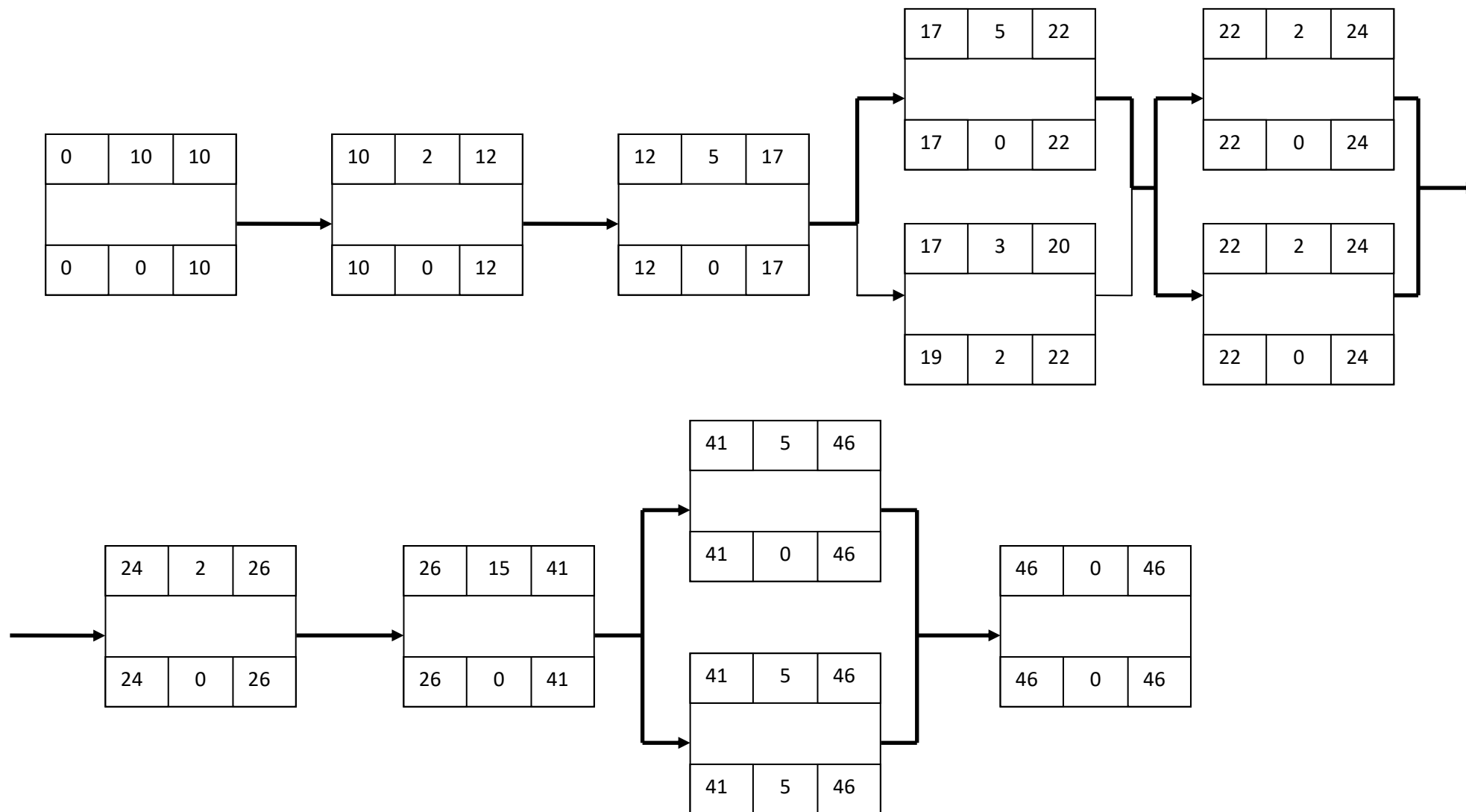


Рисунок А.1 – Сітковий графік проекту

Додаток Б

Таблиця Б.1. – Графік Ганта

[illegible]

**Додаток
В**

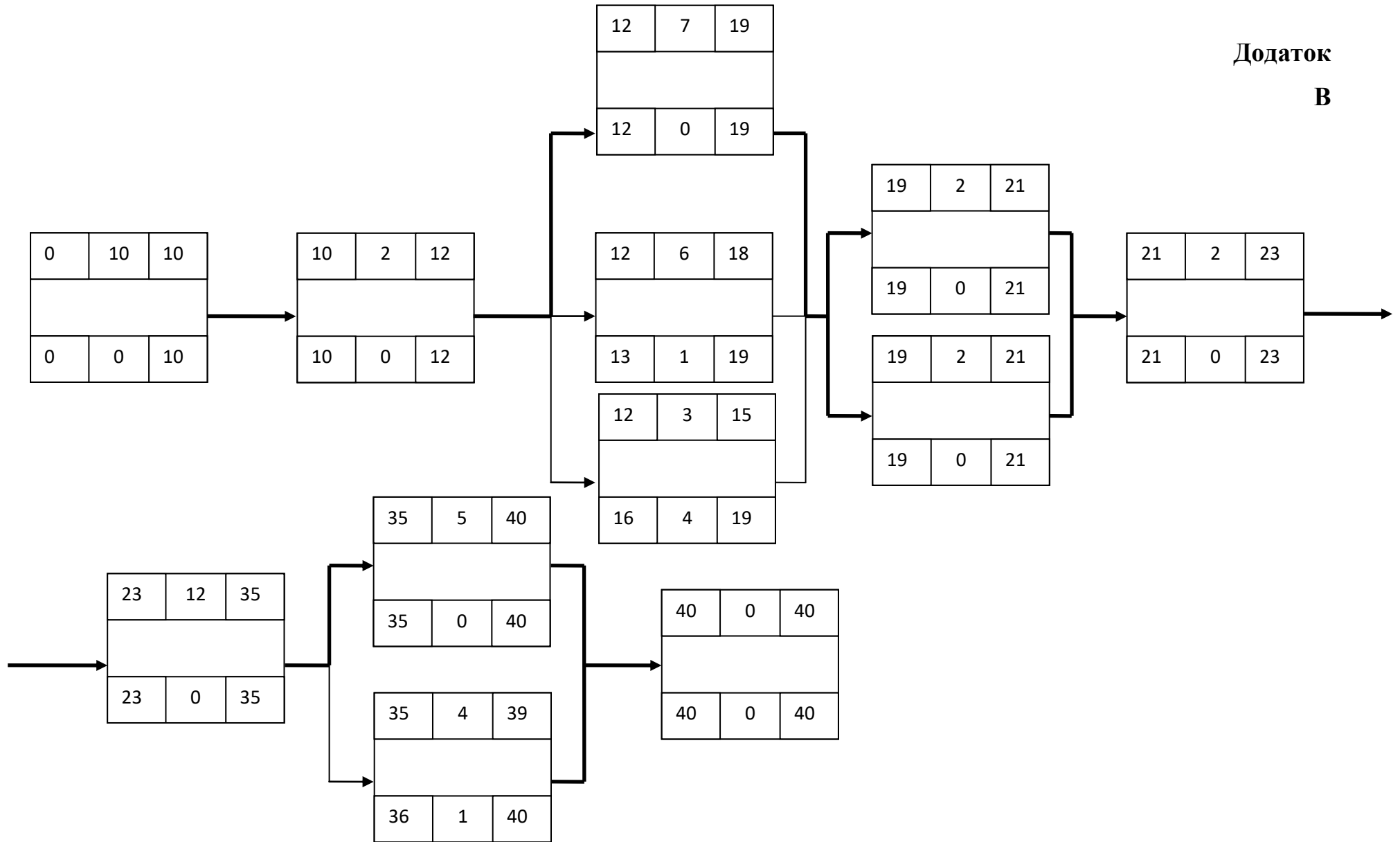


Рисунок В.1. – Сітковий графік після оптимізації

Інше	0	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	110000
Податок 5% з доходу	0	4752	7128	8316	9504	11880	14256	16632	19008	21384	23760	23760	160380

Продовження Табл. Г. 1

Разом витрат	15800	394545	265530	136515	136515	250645	246959,5	254152,75	254152,75	261346	261346	261346	2738853
Чистий операційний грошовий потік	-15800	-299505	-122970	29805	53565	-13045	38160,5	78487,25	126007,25	166334	213854	213854	468747
Амортизація обладнання	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	29340,5	352086
Грошовий потік+амортизація	13540,5	-270164,5	-93629,5	59145,5	82905,5	16295,5	67501	107827,75	155347,75	195674,5	243194,5	243194,5	820833
Залишок коштів на кінець місяця	443770	144265	21295	51100	104665	91620	129780,5	208267,75	334275	500609	714463	928317	