

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Бізнес-план відкриття ресторанного підприємства»

Виконав:
Студент 4 курсу, групи УГР-42
спеціальності 241
Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Нестеренко Богдан Віталійович

Керівник:
к.е.н., доц. Страпчук С. І.

Рецензент:
д.е.н., проф. Шиян Д. В.

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____
Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків-2023

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студента Нестеренка Богдана Віталійовича

Курсу IV групи УГР-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Бізнес-план відкриття ресторанного підприємства» затверджена наказом від 24.03.2023 року № 4002-5/591

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи бізнес-планування ресторанного господарства	10.12.2023	
Аналіз ринку та проектування ресторану	20.03.2023	
Економічна ефективність запропонованих заходів	20.04.2023	

Термін подання роботи на кафедру 08.06.2023 р.

Термін та результати попереднього захисту (допуск/не допуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2023 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.е.н., доц. Світлана СТРАПЧУК

Дата видачі завдання 1.12.2022 р.

Завдання прийняте до виконання
 Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи,

Богданом НЕСТЕРЕНКО

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Нестеренко Б.В. Бізнес-план відкриття ресторанного підприємства, (бакалаврська робота). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 52 с. (рукопис).

Роботу присвячено розробці проєкту ресторану американської кухні типу стейк хаус. Розглянуто роль створення бізнес-плану в підприємницькій діяльності, його обов'язкові складові та методики написання, запропоновані банківськими та консалтинговими компаніями. Досліджено тенденції розвитку ринку ресторанного господарства та розроблена концепція закладу ресторану «Рибай» з обґрунтуванням виробничої програми. Визначено фінансово-інвестиційну доцільність запропонованого проєкту ресторану з використанням показників оцінки інвестиційних проєктів та розробки прогнозів продажів на декілька років.

Ключові слова: бізнес-план, ресторан, стейк хаус, виробнича програма ресторану, інвестиційний план, економічне обґрунтування проєкту ресторану.

ANNOTATION

Nesterenko B.V. Business plan for opening a restaurant enterprise, (bachelor thesis). Kharkiv: V. N. Karazin KhNU, 2023. 52 p. (manuscript).

The work is devoted to the development of a project of a steakhouse-style American cuisine restaurant. The role of creating a business plan in entrepreneurial activity, its mandatory components and writing methods proposed by banking and consulting companies are considered. Trends in the development of the restaurant market were studied, and the concept of the restaurant "Rybai" was developed with the justification of the production program. The financial and investment feasibility of the proposed restaurant project was determined using indicators for the assessment of investment projects and the development of sales forecasts for several years.

Keywords: business plan, restaurant, steak house, restaurant production

program, investment plan, economic justification of the restaurant project.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Початковий етап розробки бізнес-плану та його роль у відкритті підприємства	8
1.2. Етапи розробки фінансової та маркетингової складових бізнес-плану ресторанного підприємства	12
1.3. Існуючі методики складання бізнес-плану підприємства	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА ПРОЄКТУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Аналіз тенденцій ринку ресторанного бізнесу в Україні	23
2.2. Загальна концепція ресторану «Рибай»	26
2.3. Виробнича програма бізнес-плану ресторану «Рибай»	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	37
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ РЕСТОРАНУ	39
3.1. Цільове направлення інвестицій за проектом ресторану	39
3.2. Фінансове обґрунтування проекту	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У складній екосистемі знань, що складається з багатьох різноманітних і автономних суб'єктів (таких як потенційні підприємці, місцеві компанії, громадські організації та бізнес-консультанти), об'єднаних спільним пошуком ефективних рішень, розробка бізнес-плану є потужним інструментом розвитку підприємництва в галузі. Важливими елементами успіху у бізнесі є визначення цілей, за якими слідує розробка стратегій для досягнення цих цілей. Бізнес-план використовують підприємства для узгодження власних цілей та завдань, його можна визначити як управління організацією на папері. Незалежно від розміру чи стадії розвитку, підприємства використовують бізнес-плани для покращення внутрішніх операцій, для опису та продажу бізнесу потенційним зовнішнім інвесторам. Бізнес-план має не лише відображати унікальність нового бізнесу, а й відповідати стандартному формату, що містить вступні елементи, бізнес-розділ та фінансову звітність. Тому тема розробки бізнес-плану відкриття підприємства не втрачає своєї актуальності та потребує пошуку нових рішень у мінливому зовнішньому середовищі.

Об'єктом дослідження в роботі є ідея створення ресторанного підприємства на внутрішньому ринку, предметом дослідження є процес відкриття підприємства в індустрії гостинності.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка ідеї та дослідження етапів створення ресторанного підприємства з урахуванням вимог внутрішнього ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначення ролі бізнес-планування у відкритті підприємства;
- встановлення теоретичних аспектів методології розробки бізнес-плану;
- формування концепції закладу індустрії гостинності на прикладі

ресторанного підприємства;

- створення маркетингового проекту ресторану;
- формування виробничої програми ресторану;
- економічне обґрунтування відкриття ресторану.

В роботі використано наступні загальні методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, абстрагування.

Інформаційною базою для написання роботи за темою бізнес-планування в галузі індустрії гостинності слугували матеріали дослідницьких сайтів Emerald та Elsevier, сайти статистичних матеріалів Ukrstat, Statista.

Апробація на всеукраїнській науково-практичній конференції студентів «Стан та перспективи розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків та містить 55 сторінок тексту, 8 рисунків, 14 таблиць. Список джерел включає 41 найменування літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Початковий етап розробки бізнес-плану та його роль у відкритті підприємства

Відповідно до теорії організації, бізнес-планування відіграє важливу роль у допомозі підприємцям при оцінці різноманітних можливостей і виборі найбільш перспективних з них. Це дозволяє деталізувати цілі, що спрямовують підприємців у процесі планування раціонального розподілу ресурсів, уникати поведінки методом проб і помилок і забезпечувати зайняття підприємця іншими видами діяльності [23].

В той же час, згідно з теорією легітимності, бізнес-планування допомагає підприємцям законно відобразити свої підприємницькі наміри і підвищувати рівень визнання підприємств, що підсилює ефективність підприємництва і забезпечує доступ до ресурсів. Таким чином, бізнес-планування може сприяти ефективній роботі кожної складової частини процесу створення нового підприємства, сприяючи виникненню успішного підприємства, з високою ймовірністю його прибутковості та стабільного розвитку в довгостроковій перспективі [21].

Чим більша невизначеність, з якою стикається нове підприємство, тим сильніше обмеження легітимності має подолати нове підприємство, тому позитивний вплив бізнес-планування на появу нового підприємства в цьому випадку стає більш значним. Невизначеність, з якою стикаються нові підприємства, проявляється в багатьох аспектах підприємницького процесу, зокрема, при виявленні можливостей, рекомбінації ресурсів і створенні команди. За умови високого ступеня інноваційності, раннє залучення до бізнес-планування сприяє появі нового підприємства. Для нових підприємств продукт є основною конкурентоспроможністю. Чим вища інноваційність

продукту, чим більша різниця в характеристиках та в напрямках використання продуктів.

Високий рівень інноваційності передбачає високий ризик та невизначеність. Бізнес-планування є важливим у вираженні статусу підприємства, якості, репутації та здібностей. Чим раніше почати створювати бізнес-план, тим швидше можливо поширити інформацію про створення нових продуктів та оцінити їх сприйняття ринком.

Створення бізнес-плану на ранній стадії запуску є дуже важливим. За відсутності планування, нові підприємства можуть зазнати значних втрат через навчання методом проб і помилок. Займаючись бізнес-плануванням перед початком підприємницького процесу, підприємці надають інформацію зацікавленим сторонам для сприйняття продукту на ринку. Також для інвесторів важливо зробити чіткі висновки про те, чи варто інвестувати в нове підприємство, шляхом оцінки факторів, термінів окупності та ефективності запланованих показників діяльності. Водночас це може допомогти урядам і науковим установам збагачувати зміст підприємницької освіти, щоб покращити здатність підприємців планувати бізнес для подальшого підвищення успіху підприємництва.

Бізнес-план є практичним інструментом, який підприємці можуть використовувати при проектуванні майбутнього бізнесу. Цей інструмент допомагає власникам заздалегідь спланувати заходи по реалізації бізнес-ідеї [26].

Метою бізнес-планування є створення плану майбутнього підприємства, досягти якого бажане місце призначення підприємців [38]. Ймовірно, бізнес-план зміниться під час його реалізації, однак його наявність дозволить зберегти підприємця на вірному шляху. Ще однією метою складання бізнес-плану є презентація бізнес-ідеї потенційним інвесторам або при зверненні за кредитом у банк [32]. Бізнес-план є інструментом, у якому основні компоненти підприємства описані чітко та послідовно. Ці

компоненти в основному включають аспекти, пов'язані зі структурою підприємства, його фінансами і маркетингом.

Компонент структури підприємства описує аспекти ідентичності та юридичного складу підприємства. Він містить відомості про бізнес з точки зору його юридичної та управлінської структури, тобто реєстраційні дані, комерційні приміщення, організаційну схему власності та управління, опис продукції чи послуг, опис ключових посад, юридичне обґрунтування, операційні та інші пов'язані плани.

Даний розділ також включає бачення, місію та цілі. Заява про бачення коротко описує майбутнє бізнесу. Місія коротко описує, чим займається організація, включаючи її послуги та ціннісну пропозицію, а також потенціал її зростання. Цілі підприємства є визначеними саме тоді, коли вони вказують на необхідні дії або кроки, що потрібно зробити на шляху до досягнення мети. Цілі та завдання можна пов'язати з концепцією сталості. Підприємства можуть бути сталими в сенсі їх зобов'язання через мінімізацію їх негативного впливу на навколишнє середовище, бути соціально відповідальними та створювати цінність для акціонерів [27].

У минулому існувало переконання, що сталість є окремим розділом бізнес-плану. Сьогодні сталість може бути філософією, що вбудована в процеси та системи підприємства для збільшення його шансів на виживання в довгостроковій перспективі [41]. Тому підприємці повинні думати про власне сприйняття сталості та визначати потенційну екологічну, соціальну та економічну шкоду під час виконання своєї діяльності, та впроваджувати практики для пом'якшення впливу потенційної шкоди.

Юридична структура підприємства, реєстрація, ліцензії та інші дозволи є важливими аспектами венчурного компоненту [40]. Підприємці повинні зареєструвати свій бізнес за відповідною територіальною одиницею. Якщо це лише ідея, підприємці мають дослідити процес реєстрації бізнесу саме в даному регіоні. Власникам потрібно вирішити яку потрібно використовувати торгову назву та юридичну структуру підприємства. Місцеві податкові

органи нададуть унікальний реєстраційний номер підприємства, який ідентифікуватиме цю бізнес-одиночку. Підприємці також повинні приймати рішення щодо реєстрації доменних імен або веб-сайтів, якщо це можливо. Норми в усьому світі визначають вказівки та вимоги щодо процесу їх відкриття.

У компоненті структури підприємства містяться відомості про власника/ів та керуючого. Цей розділ особливо важливий для розмежування відповідальності найманих осіб та відповідальності підприємства. У випадку партнерства важливо вказати відсоткову частку та роль у бізнесі. Якщо на підприємстві будуть співробітники, їх посадові інструкції повинні бути передбачені в бізнес-плані.

Підприємці повинні визначити всі нормативні акти, що впливають на їхній бізнес [26], наприклад, споживче право, підприємницьке право або пов'язане з ним право щодо індустрії гостинності. Базуючись на нормативно-правовій базі, підприємці можуть розглядати потенційний ризик, упорядкований за ймовірністю виникнення та потім визначити можливий вплив, який їм може знадобитися для запобігання, або розробки дій планує щодо мінімізації цих ризиків. Після визначення ризиків і планів дій можна приймати рішення щодо видів страхування.

Венчурна складова бізнес-плану повинна включати опис продукції або послуг, що надаються. В індустрії гостинності розглядаються переважним чином послуги, які включають проживання, бронювання, обслуговування, тоді як страви, напої, футболки, сувеніри та листівки вважаються фізичними продуктами. Ці послуги мають бути чітко описані в компоненті бізнес-плану за наступними складовими: ринкова позиція, унікальна торгова пропозиція, очікуваний попит на кожну послугу чи продукт, стратегія ціноутворення, цінність для клієнтів, потенціал зростання. Означені перспективи розглядаються у відповідних компонентах з фінансів та маркетингу бізнес-плану. Однак, резюме, що містить приблизно 80% обсягу стисненої фінансової та маркетингової інформації представлено у вступі до бізнес-

плану. Тому особливо важливо деталізувати, визначити та описати операційні процеси для надання послуг та розкрити їх у наступних компонентах бізнес-плану, що носять тактичний характер реалізації. Наприклад, якщо є треті особи, такі як постачальників, то процеси повинні бути точно описані. години роботи, використовувані канали зв'язку, прийнятні типи платежів і кредитна політика інші види інформації, пов'язані з бізнес-процесами, які повинні надаватися.

Тому подальше теоретичне дослідження процесу створення бізнес-плану відкриття нового підприємства в ресторанній сфері потребує описової характеристики фінансової та маркетингової складових.

1.2. Етапи розробки фінансової та маркетингової складових бізнес-плану ресторанного підприємства

У компоненті «Маркетингова складова» підприємці визначають унікальну торгову пропозицію та проводять дослідження для оцінки потенційних клієнтів і конкурентів ринку. Цей підхід до оцінки називається маркетинговим або ринковим, тому що на запропоновану унікальну торгову пропозицію впливатимуть ринкові тенденції та потреби клієнтів замість визначення запитів щодо зручності виробництва або обслуговування підприємця [39].

Позиціонування на ринку означає спробу сформувати сприйняття споживачами власного продукту або послуги порівняно з конкурентами [25]. Створивши запит про позиціонування на ринку важливо визначити цільових клієнтів, визначити потреби та страхи цього ринку, адаптувати запит, який поширює повідомлення, щоб задовольнити їхні потреби та подолати їхні страхи та, нарешті, підтримати запит шляхом надання доказів [37].

У техніко-економічному обґрунтуванні проводиться SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє майбутнім підприємцям оцінити сильні та слабкі сторони їхнього підприємства, а також можливості та загрози у бізнес-середовищі

[28]. Дослідження ринку має на меті отримати краще розуміння ринкових груп і сегментів, на які потрібно націлити власні зусилля. Аналіз включає опис потенціалу клієнтів, а також послуги або продукту та кількість, яка відповідатиме їхнім потребам. Даний тип інформації допомагає підприємцям зорієнтувати найкращим чином націлювати на них свої продукти чи послуги.

Аналіз прямої конкуренції підприємства також є частиною даного розділу бізнес-плану. Оцінка конкурентів повинна містити їх передбачуваний відсоток ринкової частки, унікальну цінність для клієнтів, сильні та слабкі сторони. Провівши дослідження ринку, підприємці можуть визначити найбільш відповідну маркетингову стратегію виходу на певний ринок, націлювання та залучення обраних сегментів ринку, що включає стимулювання збуту та реклами, створення унікальної ціннісної пропозиції продукту чи послуги, щоб привернути увагу клієнтів і збільшити продажі.

Маркетингову стратегію для відкриття підприємства необхідно спланувати підприємцю та зазначити в даному розділі бізнес-плану. Дизайн цієї стратегії буде залежати від того, входить продукт або послуга в новий або на вже існуючий ринку [29]. За словами Макдональда [33], якщо підприємство виходить на існуючий ринок із наявним продуктом або послугою доцільною була б маркетингова стратегія проникнення на ринок. Якщо підприємство виходить на новий ринок із наявним продуктом чи послугою, тоді підходить стратегія розвитку ринку. Будь-яка з цих двох стратегій матиме власні цілі стимулювання збуту та реклами, очікування досягнень і плани дій. Стимулювання збуту і рекламні зусилля повинні виражати ціннісну пропозицію продукту чи послуги. Ця пропозиція коротко підкреслює переваги продукту чи послуги клієнтів над конкурентами [37]. Щоб забезпечити ефективне стимулювання збуту, підприємці повинні вибрати відповідні канали комунікації, очікуваний відсоток загальних продажів через ці канали, потенційну інтеграцію з іншими каналами (якщо такі є), а також визначити переваги та недоліки їх використання. Нарешті,

підприємці повинні встановити специфіку часових рамок для маркетингової стратегії та плану дій для досягнення цілі.

Завданням фінансового компонента бізнес-плану є встановлення фінансових цілей підприємства, які можуть бути сформульовані у вигляді планових показників продажів або прибутку [24]. У даному розділі підприємці також визначають, який обсяг капіталу їм потрібно для відкриття підприємства та де вони можуть отримати кошти. Частка кредитів, інвесторів, особисті заощадження або державне фінансування повинні бути вказані в цьому компоненті, як зазвичай, стартапи надають припущення щодо сезонних коригувань, посухи або відсоткових ставок. Даний компонент також повинен включати всі супутні кошти та фінансові ресурси, необхідні для започаткування підприємства.

Розділ охоплює основні фінансові звіти з точки зору прогнозів, зокрема, це баланс, звіт про фінансові результати, прогноз руху грошових коштів. Баланс включає фінансові ресурси, що належать підприємству (активи) і вимоги до цих ресурсів (зобов'язання) – претензії кредиторів та власників на ресурси. Активи можуть бути матеріальними, такими як земля та обладнання, або нематеріальними, такими як патенти та авторські права. Іншою класифікацією є оборотність активів. Розрізняють оборотні та необоротні активи. До оборотних належить готівка, запаси, витрати майбутніх періодів на наступні три роки, до необоротних – основні засоби, майно та землі, меблів, транспортні засоби та обладнання. Щодо пасиву, баланс включає поточні або короткострокові зобов'язання, такі як заборгованість за кредитними картками, кредиторська заборгованість, відсотки, нарахована заробітна плата, податок на прибуток і довгострокові зобов'язання, такі як позики, термін погашення яких не настав і які підлягають оплаті протягом наступних 12 місяців. Нарешті, важливим пасивом є капітал власника, тобто що залишається після віднімання зобов'язань підприємства з його активів [31].

Звіт про фінансові результати включає дохід від продажів за вирахуванням собівартості проданих товарів, що очікується протягом наступних трьох-п'яти років. Інформація з прогнозів продажів і витрат використовується для розрахунку прогнозів чистого прибутку. Підприємець повинен знати, як змінюється прибуток, якщо продажі відрізняються від вказаних прогнозів. Аналіз беззбитковості розраховує необхідний загальний обсяг продажів, що не приносить ні прибутків ні збитків. У річному прогнозі руху грошових коштів розраховується очікуваний грошовий потік, який включає надходження та видачу готівки для визначення залишку готівки. Іноді підприємець повинен представити свій особистий фінансовий звіт, де перераховані особисті активи, зобов'язання, доходи та витрати. Він призначений для інформування потенційних зовнішніх інвесторів про можливості та навички підприємця [34]. Фінансові прогнози та звіти можна використовувати для щоденного управління підприємством і контролювати фактичну ефективність або результати.

Для отримання додаткової інформації про те, як розробити бізнес-план, можливо використати шаблон бізнес-моделі Остервальдера та Піньє [36]. Цей шаблон є інструментом або фреймворком, який допомагає підприємцям-початківцям створювати власний дизайн бізнес-плану у практичній формі. Він містить основні елементи підприємства та їх зв'язки, що виражають логіку та лежить в основі природи бізнесу [36]. Це допоможе підприємцям оцінити ефективність бізнесу щодо доданої вартості, стосунків з клієнтами, процесу створення та фінансових аспектів. Бізнес-план шаблон зараз починають адаптувати автори для об'єднання трьох стовпів сталого розвитку (економічні, екологічні та соціальні) у філософію бізнесу. Таким прикладом є шаблон трирівневої бізнес-моделі сталого розвитку Джойс і Паквін [30].

1.3. Існуючі методики складання бізнес-плану підприємства

Послідовність етапів розробки бізнес-плану відображена в існуючих методиках, які створено консалтинговими компаніями, банківськими установами чи зарегульовано у нормативно-правових документах, прийнятих на державному рівні (рис.1.1). Даний перелік методик не є вичерпним, оскільки в кожному конкретному випадку встановлюються вимоги до тих або інших компонент бізнес-плану які потрібно подати ширше, або звужити залежно від цілей формування документу.



Рис.1.1. Методики складання бізнес-плану

Джерело: розроблено автором

У сімдесятих роках UNIDO (ЮНІДО) організація з промислового розвитку при ООН була розроблена методика по оцінці інвестиційних проектів. Вперше методика була опублікована UNIDO в 1978 році і була визнана загальноприйнятим світовим стандартом. Авторами методики є В.Беренс і П. Хавранек.

Методика UNIDO рекомендує проектувати хід проекту у вигляді циклу, що складається з трьох окремих фаз: передінвестиційної; інвестиційної; експлуатаційної [20].

Загальна структура бізнес-плану за методикою UNIDO містить розділи:

1. Резюме

2. Ідея (суть) пропонованого проекту (загальні вихідні дані та умови; опис зразка нового товару; оцінка досвіду підприємницької діяльності; оцінка ринку збуту; опис споживачів нового товару; оцінка конкурентів; оцінка власних сильних і слабких сторін щодо конкурентів)

3. План маркетингу (цілі маркетингу; стратегія маркетингу; фінансове забезпечення плану маркетингу)

4. План виробництва (виробник нового товару; наявність і необхідні потужності виробництва; матеріальні фактори виробництва; опис виробничого процесу)

5. Організаційний план (організаційно-правова форма власності фірми; Організаційна структура фірми; розподіл обов'язків; відомості про партнерів; опис зовнішнього середовища бізнесу; трудові ресурси фірми; відомості про членів керівного складу)

6. Фінансовий план доходів і витрат (план грошових надходжень і виплат; зведений баланс активів і пасивів фірми; графік досягнення беззбитковості; стратегія фінансування (джерела надходження коштів і їх використання); оцінка ризику та страхування)

7. Додатки

Методика складання бізнес-плану KPMG. Компанія KPMG – це міжнародна мережа компаній, яка пропонує консультаційні, аудиторські та інші послуги. Одна з найбільших в світі мереж, що надають професійні послуги, і одна з аудиторських компаній Великої четвірки поряд з Deloitte, Ernst & Young та PwC. Бізнес-план, складений за даною методикою, орієнтований не стільки на потенційних інвесторів, скільки на менеджмент організації. Структура бізнес-плану за методикою KPMG є більш

розгорнутою і більш інформативною в розрізі інтересів керівництва підприємства і його співробітників.

Загальна структура бізнес-плану за методикою KPMG містить розділи [19]:

1. Резюме (короткий огляд, пропонована продукція чи послуг, місяця, цілі і завдання)
2. Продукція і послуги (вступ, опис продукції та послуг, супутні товари та послуги)
3. Аналіз ринку та галузі (використання продукту і послуги; демографічний аналіз; конкуренція; матриця SWOT-аналізу,
4. Цільові ринки (цільові споживачі; географічний цільовий ринок; ціноутворення)
5. Стратегії реклами і просування (стратегія просування; засоби поширення реклами; прогноз продажів;
6. Управління (організація і ключовий персонал; постійне споживання активів; витрати на підготовку виробництва)
7. Фінансовий аналіз (собівартість реалізованої продукції; аналіз беззбитковості; кількісний аналіз; доходи і збитки; рух грошових коштів; баланс підприємства; ризики).
8. Додатки.

Методика складання бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Організація ЄБРР є одним з найбільших інвесторів в Європі і центрально-азіатському регіоні. ЄБРР залучає безліч іноземних інвестицій, а також використовує власні кошти. Інвестиції надходять для підтримки і розвитку вже функціонуючих підприємств, а також для створення нових компаній і виробництв. Варіант структури бізнес-плану за методикою ЄБРР приділяє найбільше уваги фінансовому розділу – обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу, і є самим коротким і рамковим [14].

Методика складання бізнес-плану ЄБРР містить наступні розділи:

1. Титульний лист

2. Меморандум про конфіденційність

3. Резюме

4. Підприємство (історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності; власники, керівний персонал, працівники підприємства; поточна діяльність; фінансовий стан; кредити)

5. Проєкт (загальна інформація про проєкт; інвестиційний план проєкту; аналіз ринку конкурентоспроможності; опис виробничого процесу; фінансовий план; екологічна оцінка;

6. Фінансування (графіки отримання і погашення кредитних коштів; застава і поручительство; устаткування і роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів; SWOT-аналіз; ризики і заходи щодо їх зниження).

7. Додатки.

Загальна структура бізнес-плану за методикою BFM Group є однією з найбільш детальних методик по формуванню бізнес-планів, вона включає:

1. Титульний лист бізнес-плану (інвестиційного проєкту)

2. Меморандум про конфіденційність

3. Коротке резюме бізнес-плану

4. Загальна інформація (інформація про компанію, включаючи дату створення, організаційно-правову форму, місце розташування та контактні дані); дані про власників та керівників компанії; основні види діяльності; опис продуктів і послуг; основні фінансові показники; SNW-аналіз компанії; опис пропонованого проєкту; розташування проєкту; соціальне, економічне та демографічне оточення; перелік і характеристика продуктів/послуг; основні маркетингові переваги; загальна вартість проєкту (сума капітальних витрат та потреба в оборотних коштах); загальна потреба в залученні позикових коштів; основні показники ефективності проєкту; основні ризики проєкту; соціальний, екологічний та економічний вплив проєкту; пропозиція для інвестора/кредитора (прийнятна вартість кредиту, розподіл власності, репатріація прибутку).

5. Маркетинговий план (середовище галузі бізнесу; PEST-аналіз галузі; галузеве оточення; SWOT-аналіз галузі; характеристика продуктів / послуг; аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain); Матриця Boston Consulting Group (життєвий цикл продуктів і масштаб виробництва); аналіз ринків збуту; оцінка розміру ринку і потенційних тенденцій його розвитку; оцінка частки ринку і обсягу продажів; сегментація ринку і визначення ніші бізнесу; конкуренція і конкурентні переваги; порівняльна характеристика конкурентних продуктів / послуг; порівняльна характеристика конкурентних компаній; аналіз конкурентної ситуації на ринку; обґрунтування основних складових маркетингової стратегії (маркетинговий мікс); SWOT-аналіз продуктів / послуг; організація зовнішньоекономічної діяльності компанії; організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків; економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків; непрямі стратегії виходу на зовнішній ринок; стратегія маркетингового плану; загальна маркетингова стратегія; ціноутворення; тактика продажу продуктів / послуг; політика післяпродажного обслуговування та гарантій; реклама та просування товару на ринку; план продажів; факторний аналіз продажів; тенденції сезонних змін цін; тенденції сезонних змін обсягів продажів; акційні зміни цін; маркетингові витрати (обґрунтування); умовно-постійні маркетингові витрати; умовно-змінні маркетингові витрати).

6. Організаційний план і управління (організаційно-правова форма компанії; штатний розпис; організаційна структура; біографії керівного персоналу; основні партнери та пов'язані компанії; інформація про радників, консультантів, менторів, підрядні організації, які беруть участь у проекті; правові аспекти організації проекту; основні вимоги до персоналу, процес найму, навчання, адаптації персоналу; обґрунтування системи оплати праці (постійна та змінна частини, система преміювання та інше); виплати заробітної плати (помісячно до завершення проекту); дохід з продажу продуктів / послуг (помісячно до завершення проекту); умови реалізації продуктів / послуг (оплата при отриманні, передоплата, відстрочення

платежу); перелік сировини та комплектуючих, необхідних для виробництва кінцевої продукції; умови оплати за сировину та комплектуючі (оплата при отриманні, передоплата, відстрочення платежу); організація транспортної та складської логістики; транспортні та тимчасові витрати, пов'язані з сировиною та комплектуючими, а також з кінцевою продукцією; запаси сировини та періодичність закупівель, запаси готової продукції (у відсотках від місячних обсягів продажу); система оподаткування проекту; податкові платежі (помісячно до завершення проекту); постійні / адміністративні витрати (помісячно до завершення проекту).

7. Інвестиційний план (розклад освоєння всіх етапів проекту до введення в експлуатацію; графік виплат по етапах проекту (платежі за обладнання, будівництво та інше); Гантівська діаграма; методи і строків амортизації всіх капітальних активів, що створюються в рамках проекту; відображення амортизаційних відрахувань у фіскальному плану проекту).

8. Виробничий план (короткий опис виробництва; опис виробничих циклів; стратегія забезпечення сировиною та комплектуючими; виробничі нормативи; державне та правове регулювання; можливості поліпшення та доробки продукту; розрахунок прямої собівартості для кожного продукту окремо).

9. Фінансовий план (потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) і графіка фінансування); виплати на погашення позик (виплати кредитного тіла); виплати на обслуговування позик (відсотки по кредитах); інші надходження грошових коштів, що беруть участь в проекті; інші виплати з проектного бюджету; Звіт про прибутки і збитки (помісячно до кінця розрахунків проекту); Звіт про рух грошових коштів (помісячно до кінця розрахунків проекту); Звіт про баланс проекту (помісячно до кінця розрахунків проекту); точка беззбитковості проекту; розрахунок потреби в початкових оборотних коштах; операційний важіль (відношення постійних витрат до змінних витрат); фінансовий важіль (відношення власного капіталу до позикового капіталу).

Таким чином, вибір методик написання бізнес-плану залежить виключно від цілей та призначення документу, враховує потреби зовнішніх користувачів та орієнтується на аналітичні можливості самих розробників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, належним чином розроблений бізнес-план суттєво може допомогти підприємцям у прийнятті рішень. Створення аналітичних рішень, згрупованих у чіткий порядок дій, дозволить мінімізувати сприйняття підприємцями ризику та невизначеності. У плануванні управління бізнес-план є детальним планом дій, що описує і аналізує основні елементи структури, фінансів і ринку підприємства, включаючи місію, мету та завдання, управління, організаційну схему, ліцензії, цільові сегменти ринку, план конкуренції та комунікацій (рекламні заходи), а також прогнозований інвестиційний капітал, баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів. Реалістичний бізнес-план може допомогти потенційному підприємцю ефективно реалізувати бізнес-ідею.

Обов'язковими структурними елементами бізнес-плану є опис структури підприємства, маркетингова та виробничо-фінансова складові. Деталізація операційної частини бізнес-плану відображена в існуючих методиках його формування, що створені консалтинговими компаніями та банками. Покрокові інструкції з деталізацією показників, інструментів та документів, які дозволяють реалізувати будь-яку методика зі створення даного документу, допоможе створити підприємцю бізнес-план, що максимально враховує потенціал внутрішніх ресурсів в поєднанні з можливостями мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА ПРОЄКТУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз тенденцій ринку ресторанного бізнесу в Україні

Загроза фізичного знищення суб'єктів ресторанного господарства та фінансових втрат, викликані у період пандемії та посилені для вітчизняних підприємств повномасштабною війною вимагають нових орієнтирів у пошуку та прийнятті нових рішень. Вивчення глобальних тенденцій, пошук фінансування та грантових можливостей на період дії воєнного стану в країні можуть дати поштовх власникам для стимулювання подальшої діяльності. Адже розвиток ресторанного бізнесу для України є важливим сектором підтримки економіки країни та продовольчої безпеки держави.

Не зважаючи на скрутність ситуації, український ресторанний бізнес продовжує впроваджувати управлінські інновації шляхом використання технологічних, маркетингових та інформаційних рішень. Особливо це стосується каналів комунікації, засобів безконтактного замовлення та оплати послуг та продукції в ресторані, зокрема мова йде про NFC-карта, відбитки пальців або сканер обличчя (FacePay24), сервіси Google Wallet / Wallet замість платіжної картки. Це дозволяє швидше генерувати та опрацьовувати потоки інформації, передбачати можливі сценарії подій (зокрема, завдяки штучному інтелекту) та формувати стратегічні альтернативи.

Основними трендами в ресторанному бізнесі на наступні п'ять років визначено на рис. 2.1.

Зазначені тренди охоплюють прогнозований період найближчих 5 років і ґрунтуються на глобальних тенденціях. Вже з початку коронавірусної пандемії спостерігається активне зростання гнучких форматів і концепцій, яке залишається актуальним і в сучасних умовах. Пекарні, кондитерські, кафе, кав'ярні, стріт-фуд тощо є прикладами таких форматів, які характеризуються невеликими обсягами інвестицій, швидким окупним

періодом і невеликими обсягами діяльності. Це дозволяє їм швидко адаптуватися та продовжувати працювати, зокрема, навіть під час енергетичних блекаутів.



Рис. 2.1. Тенденції і тренди ресторанного бізнесу на наступні п'ять років

Мультиканальність відкриває можливості поєднання офлайн і онлайн присутності ресторану. Застосування безконтактних сервісів дозволяє оптимізувати послуги, такі як управління чергою, доставка, бронювання столиків і оплата. Щодо роботизації, можна виділити два типи роботів: "front of the house", які працюють з гостями, і "back of the house", які виконують завдання на кухні. Використання роботів більш поширене у "back of the house". Наприклад, автоматизовані руки або автомати можуть готувати салати на винос. Ці технології дозволяють досягти однакової якості продукту в рестораних мережах. При аналізі перспектив розвитку ресторанного бізнесу в цілому, важливо дослідити показники діяльності та динаміку кількості рестораних закладів в Україні (рис. 2.2).

Протягом 2022 року було закрито близько 7 тисяч закладів, а відкрито приблизно 2 тисячі. Це свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості, незважаючи на економічну і воєнно-політичну кризу.

Наприклад, у березні 2022 року (на початку війни) працювало лише 13% закладів, але до кінця 2022 року і початку 2023 року більшість закладів відновила свою роботу, і цей показник зріс до 72-75%. В цілому, ресторанный ринок в Україні становить приблизно 6-8% українського ринку роздрібної торгівлі.

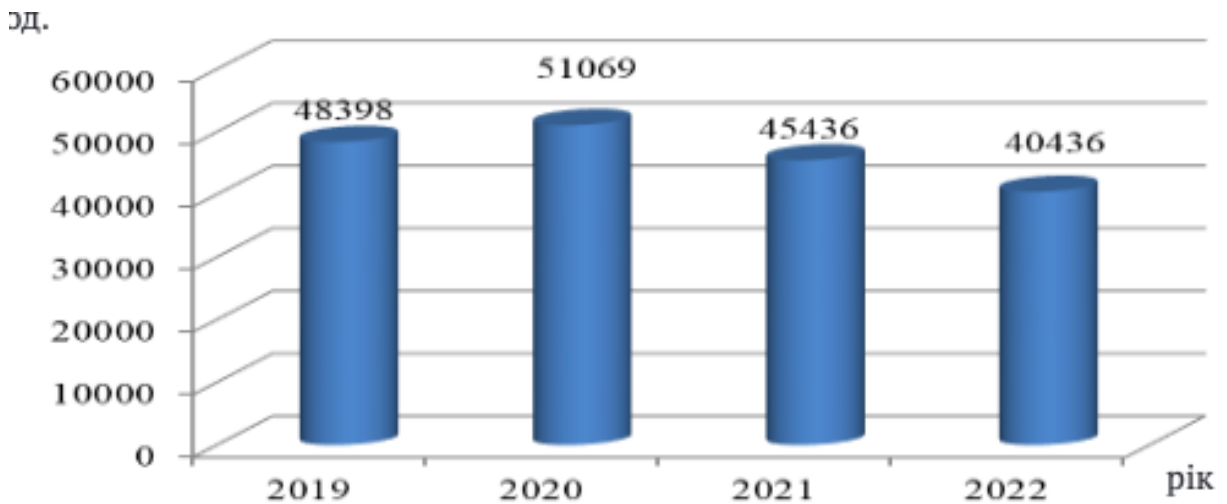


Рис. 2.2. Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2019–2022 рр

Щодо показників діяльності закладів ресторанного бізнесу, то динаміка виручки в цілому має позитивні тенденції, що сформувалися у 2022 році (рис. 2.3).

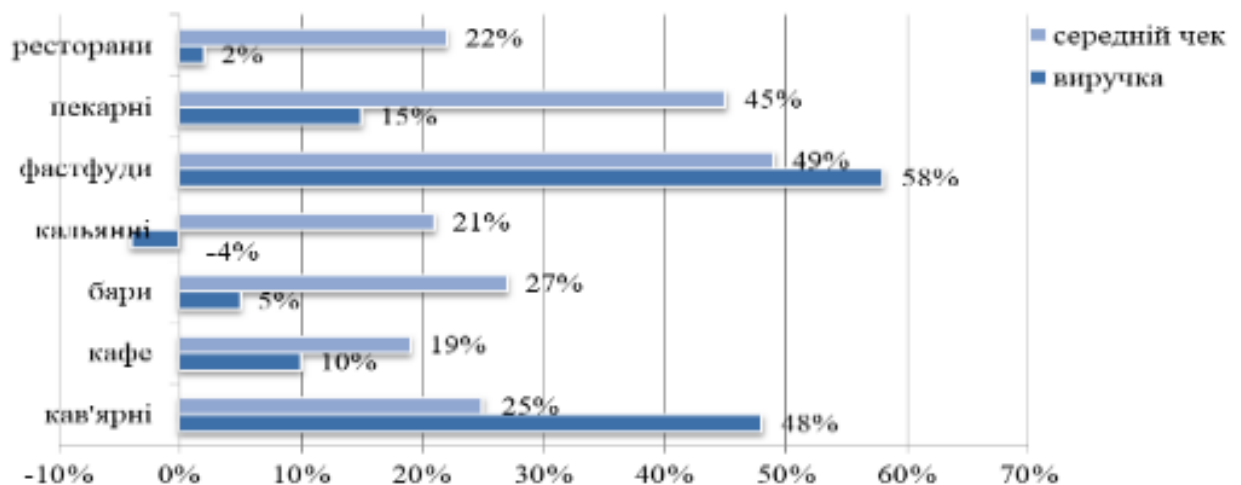


Рис. 2.3. Динаміка виручки та середнього чека закладів ресторанного бізнесу в Україні, 2022/2021 рр., %

Ураховуючи інфляційний рівень у 2022 році, який становив 26,6%, зростання виручки та середнього чека у більшості ресторанних форматів не забезпечило їх компенсацію. Це означає, що наразі інвестиційні очікування є негативними, особливо в контексті загострення військової агресії, руйнування інфраструктури та бізнесу, а також загроз блекаутів та інших негативних факторів.

Моніторинг показників діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу та оцінка його стану протягом останнього кризового періоду підтвердили песимістичні інвестиційні очікування, які посилюються ескалацією військової агресії, руйнуванням інфраструктури та бізнесу, а також загрозами блекаутів та іншими негативними чинниками. В цілому, аналіз отриманих даних дозволив визначити напрямок розвитку ресторанного бізнесу на перспективу (протягом наступних 5 років) та сформулювати пріоритети.

2.2. Загальна концепція ресторану «Рибай»

Дослідження ринку України щодо діяльності ресторанних господарств за останній рік свідчить про затребуваність нових форматів закладів громадського харчування, що спеціалізуються на приготуванні м'ясних страв. Існуючі заклади на зразок шашличних, точок продажу шаурми орієнтовані на бюджетний сегмент, тоді як стейк хауси є закладами високої кухні, що дбають про якість сировини для приготування страв та пропонують різні способи приготування та подачі м'яса. Відповідно середній сегмент ринку є не заповненим та компенсується існуючими ресторанными підприємствами, що мають досить широку спеціалізацію, та орієнтовані переважно на географічну складову в концепції закладу.

Стейк хауси – це заклади ресторанного господарства, концепт яких було створено у США. Зараз цей цікавий формат набуває популярності і в

Україні. Ресторани типу стейк-хаус відрізняються брутальним інтер'єром, професійним приготуванням стейків та широким асортиментом напоїв. Заклади спеціалізуються на приготуванні м'ясних чи рибних стейків цілісних шматків м'яса, що механічно не оброблені та готуються в різних режимах підсмажування Rare, Medium Rare, Medium, Medium Well, Well Done.

Для відкриття ресторану стейк-хаус було обрано центр міста Харкова, вулиця Пушкінська, 21/23. Назву обрано за найвідомішим американським рецептом приготування м'ясного стейку – ресторан «Рибай». Місце є прохідним та має зручний під'їзд як на особистому, так і на громадському транспорті. Наближеність до парків відпочинку Шевченка та площі Поезії формує забезпечення постійної цільової аудиторії – молодих людей, які будуть потенційними клієнтами закладу. Обраний район міста також характеризується значною кількістю офісів, банківських установ, поруч відбувається завершення будівництва висотних будинків. Приміщення для розміщення закладу є орендованим та забезпечене всіма комунікаціями. Для створення затишного інтер'єру планується провести ремонт з урахуванням всіх санітарних та протипожежних вимог. В інтер'єрі передбачається використання комбінації дерева та шкіри з мінімальною обробкою самого приміщення. Також важливе освітлення, завдяки якому буде створена атмосферність ресторану. Меню закладу включатиме м'ясні стейки за американськими (Рибай, сірлоїн, ти-бон, кляб стейк, Портерхауз) та європейськими (філе міньйон, ром стейк, Торнедос і Шатобріан) рецептами, рибні стейки, рибні страви та морепродукти, свіжі салати, страви з куриці, карпаччо, бекон, ковбаски, картопля, соуси та хлібний кошик і карта напоїв.

До устаткування, що потрібно придбавати належать меблі (столи, стільці, барна стійка, вішалки для одягу), техніка (професійний гриль, холодильне обладнання, духова шафа, варильна поверхня, чайник, кавомашина), посуд (тарілки, каструлі, ємності для зберігання, ножі, виделки, ложки, стакани та келихи).

Одним із важливих питань є налагодження зв'язків із постачальниками. Адже для приготування стейків потрібно бути впевненим у якості та свіжості м'яса. Термін зберігання свіжого м'яса свинини, яловичини та баранини в холодильнику складає 3-5 днів, в морозильній камері 6-12 місяців. Є заклади подібного типу, які замовляють сировину глибокої заморозки безпосередньо з США, Бразилії чи Аргентини). На ресторанному ринку України окремі заклади типу стейк хаус пропонують кілька різновидів м'яса для стейків – українське, американське та стейки з японського мрамурового м'яса вагю. Це мрамурова яловичина, отримана від японських корів Кобе, вирощених за спеціальною технологією.

Особливу увагу слід приділити оформленню інтер'єру ресторану. На рис.2.4. продемонстровано один із варіантів дизайну зали ресторану «Рибай».



Рис. 2.4. Інтер'єр оформлення зали в стилі стейк хаус ресторану «Рибай»

В стейк хаусі має бути обладнане окреме приміщення для визрівання м'яса, де його підвішують або викладають на полиці перед приготуванням. Приміщення має бути добре добре вентиляованим, температура 2-4С, вологість не нижче 85%. Таке м'ясо зберігається 28 діб та втрачає до 60% своєї ваги, зменшується в обсязі та набуває при цьому насиченого м'ясного смаку.

Фахівці вважають, що для відкриття ресторану типу стейк хаус потрібно від 30 до 80 тис. дол США, а його окупність від двох до трьох років. Щодо операційних витрат: витрати на приготування стейків мають становити 30-35% від роздрібної ціни стратив, націнка на напоях 25%, на салатах 12-200%.

В інтер'єрі підкреслено тему дикої природи завдяки використано дерев'яних меблів, диванів, які нагадують валуни та соляних колон. На стінах – декорації у вигляді металевих биків та світильники, стилізовані під роги бика.

Шафа для дозрівання м'яса знаходиться відразу за входними дверима: лаконічний металевий корпус шафи, стильний дизайн, великі прозорі вітринні двері, крізь які можна бачити ідеальні шматки м'яса (рис.2.5).



Рис.2.5. Інтер'єр оформлення барної стійки ресторану «Рибай»

Розглядається можливість для клієнтів придбання м'яса для приготування вдома, що додатково диференціює потоки доходів від різних цільових аудиторій. Для успішної реалізації обраної концепції закладу потрібна детальна характеристика маркетингового та виробничо-фінансового розділів бізнес-плану.

2.3. Виробнича програма бізнес-плану ресторану «Рибай»

Виробнича програма ресторану враховує години роботи закладу, його рівень завантаженості та оборотність місця. Проєкт ресторану розраховано на 23 місця ресторану та 7 місць бару з наступною динамікою завантаженості залу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Прогнозована динаміка завантаженості залу ресторану «Рибай» на 23
місяця

Години роботи, год.	Оборотність місяця, разів	Коефіцієнт завантаженості залу	Кількість споживачів, чол.
10.00-11.00	1,33	0,28	6
11.00-12.00	1,00	0,56	13
12.00-13.00	0,80	0,68	16
13.00-14.00	0,75	0,60	14
14.00-15.00	0,75	0,72	17
15.00-16.00	1,00	0,64	15
16.00-17.00	1,00	0,68	16
17.00-18.00	1,00	0,62	14
18.00-19.00	0,75	0,94	22
19.00-20.00	0,75	0,91	21

Загальна робота залу ресторану становить 10 годин, оборотність одного місяця за день 9,1 разів, середня завантаженість залу 66%, 153 загальна кількість споживачів в день.

Кількість продукції, що реалізовується на підприємстві ресторанного господарства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Визначення планової кількості страв та напоїв в ресторані «Рибай»

Назва групи страв	Од. виміру	Відвідувачів за день	Коефіцієнт споживання	Норма споживання	Кількість страв і продукції
Стейк Рибай	страв	153	0,7	-	107,1
Стейк сірлойн	страв	153	0,5	-	76,5
Стейк ти-бон	страв	153	0,65	-	99,45
Салати	страв	153	1,1	-	168,3
Стейки за європейськими рецептами	страв	153	0,6	-	91,8
Разом:	страв	153	3,55	-	543,2
Гарячі напої:	л	153	-	0,105	16,1
Чай	л	153	-	0,075	11,5
Кава	л	153	-	0,03	4,6
Холодні напої:	л	153	-	0,215	32,9

Соки	л	153	-	0,025	3,8
Коктейлі	л	153	-	0,105	16,1
Алкогольні коктейлі	л	153	-	0,015	2,3
Слабо алкогол. напої	л	153	-	0,03	4,6
Міцні алкогол. напої	л	153	-	0,01	1,5
Вина	л	153	-	0,03	4,6
Разом:	л	153	-	0,32	49,0
Випічка	кг	153	-	0,09	13,8

Один з важливих кроків у розробці виробничого плану полягає у визначенні виробничої програми для ресторану та бару на основі стандартів споживання різних видів продукції. Врахування принципів сталості виробництва продукції в ресторані проявляється через збереження культурних цінностей, урахування впливу споживання продукції на здоров'я відвідувачів та навколишнє середовище, а також максимізацію прибутку, який можна отримати від її реалізації, як показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Виробнича програма ресторану «Рибай»

Назва страви	Питома вага, %	Кількість
Для гарячого цеху		
Стейк Рибай	11,36%	10
Стейк сірлоїн	20,00%	2
Стейк ти-бон	20,00%	2
Філе міньойна	20,00%	2
Стейк Шатобріан	20,00%	2
Супи:	17,05%	15
прозорі	20,00%	3
заправні	46,67%	7
пюре	33,33%	5
Другі страви:	34,09%	30
з риби	10,00%	3
з овочів	30,00%	9
з м'яса	13,33%	4
з птиці	13,33%	4

Для холодного цеху		
Холодні страви та закуски:	22,73%	20
з риби	15,00%	3
з овочів	65,00%	13
з м'яса	20,00%	4

Джерело: розроблено автором

Окремо наведемо дані щодо визначення виробничої програми по бару в ресторані «Рибай» (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Виробнича програма бару в ресторані «Рибай»

Група напоїв	Питома вага, %	Кількість напоїв, шт
Гарячі напої:	19,35%	12
чай	41,67%	5
кава	58,33%	7
Холодні напої:	80,65%	50
соки	12,00%	6
коктейлі	14,00%	7
алкогольні коктейлі	14,00%	7
слабо алкогол. напої	18,00%	9
міцні алкогол. напої	18,00%	9
вина	24,00%	12

Джерело: розроблено автором

Визначення технологічних процесів та обладнання робочих місць наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік технологічних ліній виробництва продукції доготівельних цехів в ресторані «Рибай»

Технологічні лінії	Операції	Обладнання
Соусне відділення приготування других страв	Варка, припускання, тушкування, смаження, запікання	Котли харчоварильні, шафа пароварочна, плити, електросковорода, шафа жарильна, гриль-саламандер, гриль, сувід
	Жарка в фритюрі	Фритюрниця
	Запікання	Шафа жарильна, гриль-саламандер
	Протирання компонентів страв, подрібнення	Блендер занурювальний
	Промивка гарнірів	Ванни мийні
	Короткочасне зберігання продукції	Марміти, виробничі стелажі
Соусне відділення приготування соусів	Підготовчі операції	Столи виробничі
	Обсмажування кістки, пасерування борошна, підпікання овочів	Шафа жарильна, плита
	Варка бульйонів	Котли
	Проціджування	Сітки-вкладиші
	Підготовчі операції	Столи виробничі
Лінія для виробництва холодних страв та закусок	Нарізання слайсів риби, м'яса, салатів.	Столи виробничі, слайсери
	Підготовчі операції	Столи виробничі
	Короткочасне зберігання швидкопсувних продуктів	Холодильник
Супове відділення Приготування супів	Варка бульйонів	Харчовий котел
	Проціджування бульйонів	Сітка вкладиш
	Пасерування овочів	Плити, сковороди
	Підготовка компонентів	Столи виробничі
	Підготовка гарнірів	Плити, сковороди, жарильна шафа

Джерело: розроблено автором

Розрахунок площі доготівельних цехів наведено в табл. 2.6.

Технологічна схема гарячого цеху наведена в Додатку А.

Таблиця 2.6

Визначення площі гарячого цеху ресторану «Рибай»

№	Найменування обладнання	Марка обладнання	Кількість одиниць обладнання, шт.	Габарити обладнання, довжина, ширина, м	Площа одиниці обладнання, м ²	Сумарна площа обладнання, м ²
1.	Ванна мийна	DS 3	1	1.2 X 0.6	0,72	0,72
2.	Гриль	GGM HKGE1000GS #KGE800	1	0.96 X 0.89	0,855	0,855
3.	Гриль-саламандер	HURAKAN HKN-SAL600MBM	2	0.6 X 0.48	0,288	0,576
4.	Електросковорода	Rational VarioPro LP	1	1.03 X 0.894	0,921	0,921
5.	Марміт	Hendi 470244	2	0.42 X 0.42	0,177	0,354
6.	Обладнання сувід	Sirman SousVideSoftCooker S GN1/1	2	0.57 X 0.3	0,171	0,342
7.	Підігрівач посуду	Bartscher 103069	1	0.46 X 0.46	0,212	0,212
8.	Плита	Custom Heat GR6-36	2	0.9 X 0.8	0,72	1,44
9.	Столи виробничі	(202) B-5	4	0.6 X 0.9	0,54	2,16
10.	Фритюрниця	Hendi 205846	2	0.47 X 0.42	0,202	0,404
11.	Харчовий котел	Kogast EKT7/80-0	2	0.8 X 0.7	0,56	1,12
12.	Холодильник	Полаір CM107-S	2	0.6 X 0.64	0,384	0,768
13.	Чафіндіш	Hendi KITCHEN LINE-GN 1/1 204825	2	0.58 X 0.35	0,21	0,42
14.	Шафа пароварочна	GGM KB2011GW-TP	2	0.85 X 0.925	0,74	1,48
	Всього:		26			12 м ²

Джерело: розроблено автором

Розрахункова площа гарячого цеху складає: $12 / 0.3 = 40$ м²

Таблиця 2.7

Розрахунок площі холодного цеху ресторану «Рибай»

№	Найменува	Марка	Кіль-	Габарити	Площа	Сумарна
---	-----------	-------	-------	----------	-------	---------

	ння обладнан- ня	обладнання	кість, шт.	обладнання, довжина, ширина, м	одиниці обладна ння, м 2	площа обладнан ня, м 2
1.	Столи виробничі	(202) В-5	4	0.6 X 0.9	0.54	2.16
2.	Слайсер	FROSTY HBS-275	2	0.4 X 0.54	0.216	0.432
3.	Холодильн ик	Tefcold CEV425-I 1 LED IN DOOR	2	0.6 X 0.64	0.384	0.768
4.	Овочерізка	Fimar TV3000N	2	0.22 X 0.61	0.134	0.268
Всього:			10			3.628 м2

Розрахункова площа холодного цеху складає: $3.628 / 0.3 = 12.1$ м

Графічне зображення проекту ресторану «Рибай» наведено на рис.2.6.

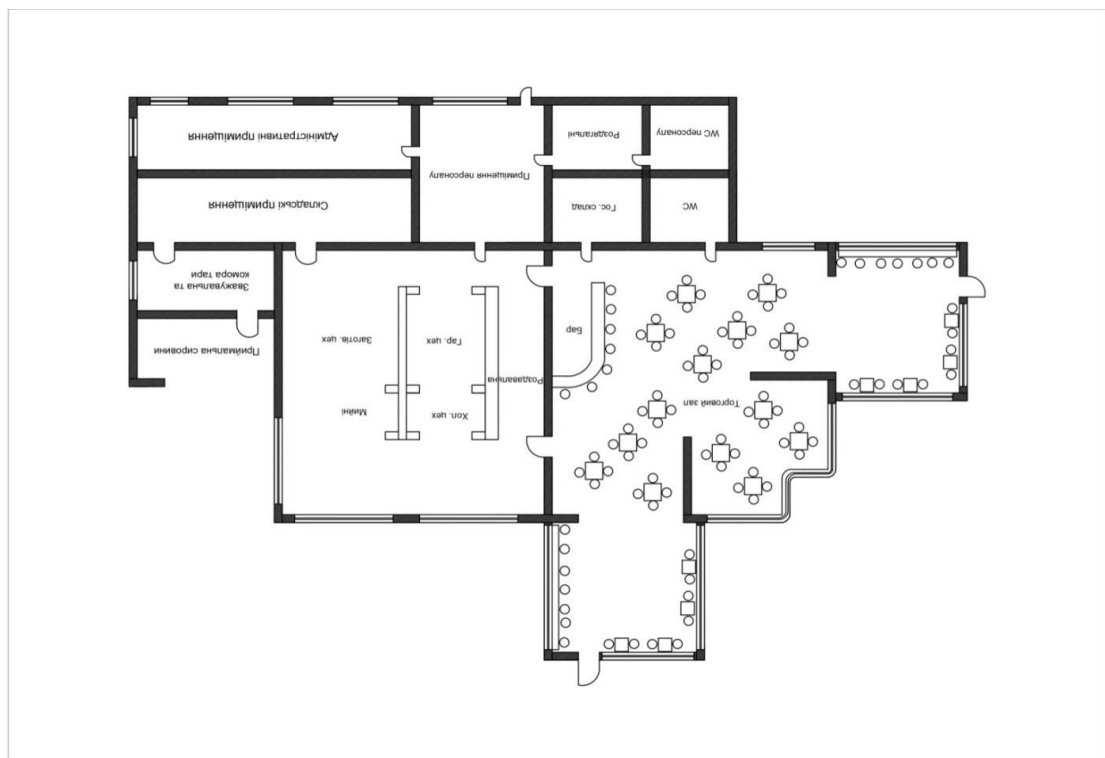


Рис 2.6. Графічне зображення проекту ресторану на 23 місця

На підставі прогнозованої завантаженості 23-місного ресторанного залу та розрахунку обсягу продукції, яка реалізується в галузі ресторанного господарства, була розроблена виробнича програма для ресторану та бару. З урахуванням цієї виробничої програми та технологічних ліній виробництва у

кулінарних цехах, було визначено необхідне обладнання, площу кулінарних цехів та розроблено графічне зображення проєкту ресторану.

Керівництво рестораном від самого початку його роботи, включаючи управління поточною операційною та фінансовою діяльністю, буде здійснюватися адміністративним персоналом, який складається з трьох осіб: директора, головного бухгалтера і менеджера з закупівель. Компанія акцентує увагу на розвитку кадрового потенціалу, вважаючи його однією з ключових умов досягнення стратегічних цілей. Висококваліфікований та спрямований на клієнтів персонал, який розуміє потреби відвідувачів і забезпечує високий рівень обслуговування, є невід'ємною складовою для задоволення попиту в сфері послуг.

Основним каналом маркетингової стратегії просування закладу є власний сайт ресторану. Планується також запровадити власну доставку без залучення сторонніх сервісів. На веб-сайті буде представлений асортимент страв, ціни, контактна інформація, деталі щодо оплати та доставки. Для забезпечення регулярного поповнення стрічки новин підписників, буде потрібно постійно публікувати нові записи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Війна в Україні поставила під загрозу функціонування багатьох суб'єктів господарювання. Протягом 2022 року було закрито приблизно 7 тисяч закладів ресторанного господарства, а відкрито приблизно 2 тисячі. На початку війни працювало лише 13% закладів, але до кінця 2022 року цей показник зріс до 72-75%. В цілому, ресторанний ринок в Україні становить приблизно 6-8% українського ринку роздрібної торгівлі. Український ресторанний бізнес є інвестиційно привабливим та технологічно продовжує розвиватися. Особливо це стосується каналів комунікації, засобів безконтактного замовлення та оплати послуг та продукції в ресторані (NFC-карта, відбитки пальців або сканер обличчя (FacePay24), сервіси Google

Wallet / Wallet замість платіжної картки. Ураховуючи інфляційний рівень у 2022 році, який становив 26,6%, зростання виручки та середнього чека у більшості ресторанних форматів не забезпечило їх компенсацію. Це означає, що наразі інвестиційні очікування є негативними, особливо в контексті загострення військової агресії, руйнування інфраструктури та бізнесу, а також загроз блекаутів та інших негативних факторів.

Дослідження ринку України щодо діяльності ресторанних господарств за останній рік свідчить про затребуваність нових форматів закладів громадського харчування, що спеціалізуються на приготуванні м'ясних страв.

Для відкриття ресторану стейк-хаус було обрано центр міста Харкова, вулиця Пушкінська, 21/23. Заклад буде спеціалізуватися на приготуванні м'ясних чи рибних стейків цілісних шматків м'яса, що механічно не оброблені та готуються в різних режимах підсмажування. Назву обрано за найвідомішим американським рецептом приготування м'ясного стейку – ресторан «Рибай».

Виробнича програма ресторану враховує години роботи закладу, його рівень завантаженості та оборотність місця. Проект ресторану розраховано на 23 місця ресторану та 7 місць бару. Було розроблено виробничу програму ресторану та бару, на основі прогнозованої динаміки завантаженості залу ресторану на 23 місць та розрахунку кількості продукції, що реалізовується в підприємстві ресторанного господарства. Враховуючи виробничу програму, принципи сталого розвитку та технологічні лінії виробництва продукції доготовільних цехів, було визначено перелік необхідного обладнання, площу доготовільних цехів та розроблено графічне зображення проекту ресторану.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ РЕСТОРАНУ

3.1. Цільове направлення інвестицій за проєктом ресторану

Довгострокові капіталовкладення, тобто інвестиційні кошти будуть спрямовані на придбання матеріальних та нематеріальних активів. Загальна вартість проєкту складе 7995 тис грн. Фінансування проєкту буде відбуватися за рахунок власних коштів. Найбільша сума інвестицій буде направлена на ремонт та облаштування інтер'єру (35%), придбання оборотних коштів (29%), закуплю обладнання та меблів (24%), інші витрати (12%) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Джерела та статті витрат фінансування за проєктом ресторану «Рибай»

Статті витрат	Власні кошти, тис грн.	Структура,%
Заклучення договору про оренду	936	11,71
Реєстрація підприємства	25	0,31
Отримання дозвільної документації	30	0,38
Ремонт та облаштування інтер'єру	1830	22,89
Придбання оборотних коштів	2310	28,89
Закупівля обладнання	230	2,88
Закупівля транспорту	890	11,13
Закупівля меблів	744	9,31
Інші витрати	1000	12,51
Всього витрат	7995	100

Джерело: розроблено автором

Графічне представлення напрямів інвестування за проєктом ресторану «Рибай» наведено на рис. 3.1.

Для проведення розрахунків по проєкту було встановлено наступні параметри бізнесу, які можна класифікувати за групами: загальні параметри, параметри роботи підприємства та параметри оподаткування.

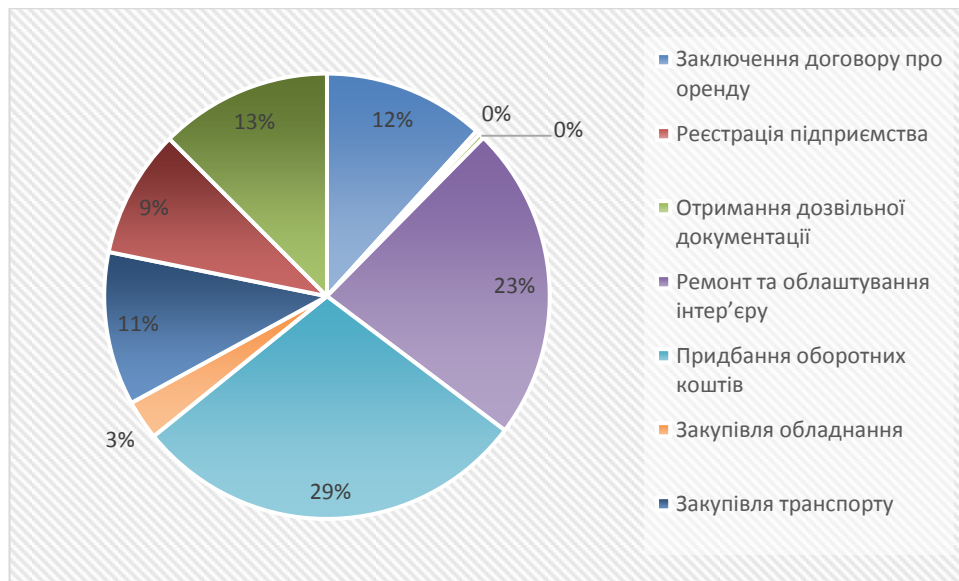


Рис. 3.1 Структура статей витрат фінансування за проектом ресторану «Рибай»

Джерело: розроблено автором

Загальні параметри використовуються для визначення основних припущень, які впливають на фінансову складову проекту і описуються в процесі розрахунків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Загальні параметри за проектом ресторану «Рибай»

Показник	значення
Валютний курс (USD/UAH), грн	39
Відсоткова ставка за кредитом в доларах, % річних	8
Відсоткова ставка за депозитом в доларах, % річних	5
Ставка дисконтування % річних	16

Джерело: розроблено автором

Параметри роботи закладу включають запланований режим роботи, кількість посадкових місць, середню вартість наданих послуг, поточні витрати та інші аспекти.

Вихідні дані для розрахунків можна розподілити на наступні групи:

1) передумови для формування плану продажів, які базуються на аналізі ситуації, площі ресторану та очікуваної кількості відвідувачів, а також середньорічних цін на надані послуги;

2) передумови для формування затрат, включають собівартість продуктів харчування та напоїв, заробітну плату персоналу, витрати на рекламу, інші проектні витрати, оренду приміщення, списання зіпсованої продукції, комунальні послуги, послуги сигналізації/охорони, медогляд працівників, послуги банку, послуги дезінфекції приміщень, вивіз сміття, інші витрати та непередбачені витрати.

3) передумови для нарахування амортизаційних витрат. Амортизація буде нараховуватися прямолінійним методом, виходячи із балансової вартості обладнання та транспортних засобів, що передбачається придбавати.

3.2. Фінансове обґрунтування проєкту

Початок продажів запланований на вересень 2023 року відповідно до проєкту. У перші місяці роботи ресторану очікується низький рівень заповненості, оскільки споживачі будуть лише ознайомлюватися з меню та якістю обслуговування нового закладу. На цьому етапі, з метою отримання позицій на ресторанному ринку міста Харків, стейк-хаус активно проводитиме рекламні заходи, що допоможе залучити більше клієнтів

Таблиця 3.3

Структура надходжень за проєктом ресторану «Рибай»

Дохід	Вересень 2023	Жовтень 2023	Листопад 2023	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024
надходження від роботи ресторану (бар + ресторан+доставка)	663	884	1105	627	627	627
Надходження коштів від фінансової діяльності (внесення власних коштів до статутного капіталу підприємства)	2000	2000	2000	1995	0	0
Всього, тис грн.	2663	2884	3105	2622	627	627

Таблиця 3.4

Структура витрат за проектом ресторану «Рибай»

Статті витрат	Вересень 2023		Жовтень 2023		Листопад 2023	
	Сума	% від витрат	Сума	% від витрат	Сума	% від витрат
Витрати, тис грн.						
Амортизація, тис грн.	5,16	0,88%	7,84	1,00%	9,79	1,00%
Food cost, тис грн.	150,03	25,56%	203,84	26,00%	234,96	24,00%
Персонал, тис грн.	120,04	20,45%	164,64	21,00%	205,59	21,00%
Господарські, тис грн.	81,35	13,86%	125,44	16,00%	176,22	18,00%
Маркетингові, тис грн.	230,39	39,25%	282,24	36,00%	352,44	36,00%
Всього, тис грн.	587	100,00%	784	100,00%	979	100,00%
Прибуток, тис грн.	75,8		100,7		126,0	
Чистий прибуток після сплати податків, тис грн.	62,1		82,6		103,32	

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що сезонність буде впливати на обсяг продажів ресторану: заповнюваність закладу буде вищою в осінньо-зимовий період і знижуватиметься влітку. За прогнозований період доходи та витрати дозволяють отримати накопичений чистий прибуток. Під час реалізації проекту передбачається зростання грошових потоків.

Власні кошти будуть надходити протягом 4 місяців. Початок надходжень коштів пов'язаний з початком проектних робіт, таких як оренда та ремонт приміщення, реєстрація підприємства, отримання дозвільної документації, закупівля обладнання, проведення рекламної кампанії та урахування непередбачуваних витрат під час запуску ресторану. Наступним джерелом надходжень будуть доходи від роботи ресторану.

Стратегія фінансування та структура інвестицій надають важливі дані про характеристики фінансових ресурсів, необхідних для відкриття ресторану

Для економічного обґрунтування відкриття ресторану доцільно визначити доходи і витрати підприємства (табл. 3.5).

На основі структури фінансових результатів ресторану, можна побудувати прогноз звіту про доходи й видатки за рік по квартално.

Таблиця 3.5

Прогноз звіту про доходи й видатки ресторану «Рибай» на 2024 рік

№	Показники	Квартали				Всього
		1	2	3	4	
1.	Валова виручка від реалізації, тис. грн	2 267	1 511	1 511	2 267	7 556
2.	Операційні видатки, тис. грн	1 144	763	763	1 144	3 815
2.1	Сировина та матеріали, тис. грн	458	305	305	458	1 526
2.2	Заробітна плата, тис. грн	206	137	137	206	687
2.3	Амортизація, тис. грн	47	47	47	47	187
2.4	Ремонт обладнання, тис. грн	160	107	107	160	534
2.5	Зв'язок та канцтовари, тис. грн	19	92	92	137	340
2.6	Комунальні послуги, тис. грн	114	76	76	114	381
2.7	Транспортні витрати, тис. грн	114	76	11	114	316
2.8	Маркетингові витрати, тис. грн	365	228	228	365	1 186
3.	Результат від операційної діяльності, тис. грн	1 122	748	748	1 122	3 741
6.	Чистий прибуток, тис. грн	898	599	599	898	2 993
7.	Амортизація, тис. грн	47	47	46	46	186
8.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	945	646	645	944	3 179
9	Акумуляований	945	1 591	2 235	3 179	

грошовий потік, тис грн.						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6

Прогноз річних фінансових результатів ресторану «Рибай»

№	Показники	Рік					Всього
		2024	2025	2026	2027	2028	
1.	Виручка від реалізації, тис грн	7 556	8 956	9 056	10 456	11 234	7 556
2.	Витрати на виробництво реалізованої продукції	3 815	4 833	4 856	6 135	6 703	3 815
3.	Результат від реалізації	3 741	4 123	4 200	4 321	4 531	3 741
8.	Чистий прибуток	2 993	3 093	3 593	3 893	3 893	2 993

Джерело: розроблено автором

Одним з головних наборів показників економічної доцільності відкриття підприємства є модель дисконтованих грошових потоків, що демонструє прибутковість та ефективність залучених інвестицій для відкриття підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Модель дисконтованих грошових потоків

Показники		Рік					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.	Чистий прибуток, тис.грн	1248,2	2 993	3 093	3 593	3 893	4 093
2.	Амортизація, тис.грн	62	186	186	186	186	186
3.	Чистий грошовий потік, тис.грн	1310,2	3179,2	3279,2	3779,2	4079,2	4279,2
4.	Інвестиції, тис.грн	7995	0	0	0		
5.	Ставка дисконтування,%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
6.	Коефіцієнт поточної вартості	1	0,862	0,743	0,641	0,552	0,476
7.	Поточна вартість грошових потоків, тис.грн	1310,2	2740,7	2437,0	2421,2	2252,9	2037,4
8.	Поточна вартість інвестицій, тис.грн	-7 995	0	0	0	0	0

12.	Чиста поточна вартість (NPV), тис.грн	-7 995	-5 254	-2 817	-396	1 857	3 894
-----	---------------------------------------	--------	--------	--------	------	-------	-------

Джерело: розроблено автором

З закладеною ставкою дисконтування у 16 % відсотків, сумою інвестицій 7995 тис грн, інвестиційний проєкт демонструє чисту поточну вартість після п'яти років у – 3894 тис грн., періодом окупності 3 роки, внутрішньою ставкою доходності – 14,6 %.

Одним з найбільших ризиків проєкту є загроза знищення чи втрата платоспроможності через війну в Україні. Крім того, в ресторанному закладі можуть виникнути наступні види ризиків:

Ризики втраченої фінансової вигоди і споживчі ризики: це ризики, пов'язані з непрямим фінансовим збитком, таким як неодержаний прибуток, внаслідок нездійснення певних заходів. Наприклад, може виникнути ризик недосягнення планового обсягу продажів або припинення господарської діяльності підприємства в цілому.

Ресурсний ризик і ризик впровадження: відповідальність за якість і терміни поставки продукції лежить на постачальниках. Однак, неправильні умови зберігання можуть призвести до пошкодження продукції, зокрема швидке псування м'яса для стейків після відкриття у вакуумній упаковці (зберігання не більше 2 днів).

Регуляторний ризик: цей ризик пов'язаний з прийняттям юридично значущих нормативних рішень компетентними органами (ВРУ, КМУ, органи виконавчої влади, місцеві ради).

Фінансові ризики: це категорія ризиків, які можуть призвести до неповернення залученого інвестиційного капіталу у заплановані терміни та за запланованою вартістю інвестицій. Цей вид ризику оцінюється як середній рівень ризику.

Окрім цього, важливо врахувати й ризики ціноутворення.

Оцінка впливу основних ризиків на галузь залежить від того, як ці фактори вплинуть на ринок. Оцінки встановлюються в діапазоні від 1 до 5.

Ймовірність виникнення відображає ймовірність того, що фактор виявиться в гіршому реальному сценарії. Ризики також оцінюються за шкалою ймовірності від 1 до 5, де: ймовірність від 5% до 15%; ймовірність від 15% до 30%. Якщо ймовірність появи ризику становить менше 10%, його можна вважати форс-мажорним фактором, а якщо вона перевищує 90%, це скоріше не ризик, а інцидент, який потрібно включити до базового прогнозу розвитку ресторанного господарства на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основною метою розділу було обґрунтування економічної ефективності бізнес-плану проєкту ресторану американської кухні, зокрема спеціалізованого на стейках, в місті Харкові. У меню ресторану будуть також присутні бургери, салати, морепродукти та інші страви. Загальна вартість проєкту становить 7995 тис. грн. Проєкт є прибутковим і ефективним, що підтверджується не лише показниками прибутковості, але й показниками його інвестиційної привабливості.

Зокрема, сукупний грошовий потік протягом цього періоду становитиме 19906,2 тис грн. Ставка дисконтування проєкту складає 16,0%, що дозволяє досягти таких показників інвестиційної привабливості: чиста теперішня вартість проєкту – 3894 тис грн., внутрішня ставка доходності (IRR) – 14,6%, що підтверджує прибутковість реалізації проєкту для ініціатора, та дисконтований період окупності – 3 роки.

Показники ефективності проєкту свідчать про наявність "запасу міцності", що гарантує своєчасне повернення вкладених коштів навіть при негативних відхиленнях фактичних даних реалізації проєкту від розрахункових даних. Створення ресторану американської кухні є актуальним, своєчасним та рентабельним проєктом. Чиста приведена вартість проєкту (NPV) позитивна, що вказує на доцільність його реалізації.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи бакалавра було досягнуто поставленої мети та виконано завдання, в результаті яких отримані наступні висновки:

1. Визначена роль бізнес-планування, що полягає в допомозі підприємцям у прийнятті рішень. Бізнес-план є детальним планом дій, що описує і аналізує основні елементи структури, фінансів і ринку підприємства, включаючи місію, мету та завдання, управління, організаційну схему, ліцензії, цільові сегменти ринку, план конкуренції та комунікацій (рекламні заходи), а також прогнозований інвестиційний капітал, баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів. Реалістичний бізнес-план може допомогти потенційному підприємцю ефективно реалізувати бізнес-ідею.

2. Встановлено, що обов'язковими структурними елементами бізнес-плану є опис структури підприємства, маркетингова та виробничо-фінансова складові.

3. Досліджено існуючі методики формування бізнес-планів, що створені консалтинговими компаніями та банками. Покрокові інструкції з деталізацією показників, інструментів та документів, які дозволяють реалізувати будь-яку методика зі створення даного документу, допоможе створити підприємцю бізнес-план, що максимально враховує потенціал внутрішніх ресурсів в поєднанні з можливостями мінливого зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Протягом 2022 року було закрито приблизно 7 тисяч закладів ресторанного господарства, а відкрито приблизно 2 тисячі. На початку війни працювало лише 13% закладів, але до кінця 2022 року цей показник зріс до 72-75%. В цілому, ресторанний ринок в Україні становить приблизно 6-8% українського ринку роздрібною торгівлі. Український ресторанний бізнес є

інвестиційно привабливим та технологічно продовжує розвиватися. Проте, інвестиційні очікування є негативними, особливо в контексті загострення військової агресії, руйнування інфраструктури загроз блекаутів тощо.

5. Дослідження ринку України щодо діяльності ресторанних господарств за останній рік свідчить про затребуваність нових форматів закладів громадського харчування, що спеціалізуються на приготуванні м'ясних страв. Для відкриття ресторану стейк-хаус було обрано центр міста Харкова. Заклад буде спеціалізуватися на приготуванні м'ясних чи рибних стейків цілісних шматків м'яса, що механічно не оброблені та готуються в різних режимах підсмажування. Назву обрано за найвідомішим американським рецептом приготування м'ясного стейку – ресторан «Рибай».

6. Виробнича програма ресторану враховує години роботи закладу, його рівень завантаженості та оборотність місця. Проект ресторану розраховано на 23 місця ресторану та 7 місць бару. Було розроблено виробничу програму ресторану та бару, на основі прогнозованої динаміки завантаженості залу ресторану на 23 місця та розрахунку кількості продукції, що реалізовується в підприємстві ресторанного господарства.

7. Обґрунтовано доцільність створення закладу ресторанного господарства. Загальна вартість проекту становить 7995 тис. грн. Проект є прибутковим і ефективним, що підтверджується не лише показниками прибутковості, але й показниками його інвестиційної привабливості. Зокрема, сукупний грошовий потік протягом цього періоду становитиме 19906,2 тис грн. Ставка дисконтування проекту складає 16,0%, що дозволяє досягти таких показників інвестиційної привабливості: чиста теперішня вартість проекту – 3894 тис грн., внутрішня ставка доходності (IRR) – 14,6%, що підтверджує прибутковість реалізації проекту для ініціатора, та дисконтований період окупності – 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р. Р., & Деміків, І. О. (2020). Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4>.
2. Балацька, Н. Ю. (2020). Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*, 42, 117–123. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20>
3. Бистряков, І. К., Клиновий, Д. В., & Коржунова, Н. В. (2022). Форсайт-підхід до організації та фінансування сталого господарювання. *Економіка України*, 4, 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003>
4. Бовш, Л., Босовська, М., & Расулова, А. (2022). Стратегії діджитал-маркетингу в ресторан-ному бізнесі. *Scientia Fructuosa*, 5(145), 74–92. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
5. Босовська, М., Бовш, Л., & Антонюк, І. (2021). Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2, 113–132. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
6. Везомська, І., Бовш, Л., Приходько, К., & Баклан, Х. (2022). Кіберзахист готельних брендів. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*, 5(2), 190–210. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270089>
7. Державна служба статистики України. (б.д.). Статистична інформація. Взято 21 лютого 2023 з <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Квітка, С. А. (2016). Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічно-го управління*, 8, 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>
9. Ковальов, Б. Л., Пімоненко, Т. В., & Лисенко, А. С. (2017). Перспективи розвитку готель-но-ресторанного бізнесу: досвід України та

Європейського Союзу. Механізм регулювання економіки, 4, 92–102.
<http://surl.li/fbqey>

10. Кривцова, М. С. (2020). Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону. Вісник соціально-економічних досліджень, 2(73), 47–60.
[https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.47-60](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.47-60)

11. Левицька, І. В., & Постова, В. В. (2017). Стратегічне управління розвитком підприємств рес-торанного бізнесу. Молодий вчений, 2(42), 271–275. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf>

12. Мазаракі, А., Бойко, М., & Охріменко, А. (2018). Форсайт розвитку національної туристичної системи. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 3(119), 5–22.
<http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/680>

13. Манько, С. (2022). Як виживали ресторани, бари та кав'ярні у 2022 році. Delo.ua. <https://delo.ua/business/yak-vizivali-restorani-bari-ta-kavyarni-u-2022-roci-408841/> Національний банк України. (б.д.). Економічні та фінансові показники України. Взято 21 лютого 2023 з <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds>

14. Офіційний сайт ЄБРР.– Режим доступу:
<http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.

15. Прасад, А. (2022). В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе –асоціація. Forbes. <http://surl.li/fbtxs>

16. Проданова, Л. В. (2021). Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 60,93–107.
<https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>

17. Силівейстр, В. (2021). ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2022 році. Poster. <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>

18. Скрипниченко, М. І. (Ред.). (2021). Інституційно-організаційні основи проведення форсайт-дослідження «Економіка України –2050»

[Коллективна монографія]. Інститут економіки та прогнозування НАН України. http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf

19. Стандарти BFM Group Ukraine для бізнес-плану. – Режим доступу: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17>

20. Стандарти UNIDO для бізнес-плану. Режим доступу: http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf.

21. Тартачний, О. (2022). Виторг українських кафе та ресторанів від початку війни зріс на 25%. *Speka*. <https://speka.media/vitorg-restoraniv-z-rosatku-viini-zris-na-25-9g1149> Тренди ресторанного бізнесу в реаліях України: погляд Всеволода Поліщука. (2023, 31 січня). *Ресторатор*. <https://www.restorator.ua/post/trends>

22. Чигрин, А. (2021). Зради та перемоги українського ресторанного бізнесу у 2021 році. *Bit.ua*. <https://bit.ua/2021/12/restoranu-2021/>

23. Alonso-Vazquez, M., del Pilar Pastor-Pérez, M., & Alonso-Castañón, M. A. (2018). Management and Business Plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*, 153–168. doi:10.1108/978-1-78743-529-220181020 .

24. Brooks, R. (2015). *Financial management: Core concepts* (3rd ed.). London: Pearson.

25. Brooksbank, R. (1994). The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(4), 10–14.

26. Corbett, A. C., & Katz, J. A. (2016). *Models of start-up thinking and action: Theoretical, empirical, and pedagogical approaches*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

27. Frederick, H., O'Connor, A., & Kuratko, D. F. (2013). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (3rd ed.). Melbourne: Cengage Learning.

28. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis. Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of*

Strategy and Management, 3(3), 215-251.

29. Jain, S. C., & Haley, G. T. (2009). Marketing planning and strategy. Melbourne: Cengage Learning.

30. Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

31. Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (10th ed.). Melbourne: Cengage Learning. La Jornada. (2015, August). Busca SLP seguir creciendo dentro del top cinco de los destinos de turismo de naturaleza [SLP looking forward to be part of the top five nature-based tourism destinations]. La Jornada. Retrieved from <http://lajornadasanluis.com.mx/ultimas-publicaciones/busca-slp-seguir-creciendo-dentro-del-top-cinco-de-los-destinos-de-turismo-de-naturaleza/>

32. Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248.

33. McDonald, M. (1996). *Marketing planning*. London: Kogan Page Publishers.

34. McKeever, M. P. (2017). *How to write a business plan* (13th ed.). Berkeley, CA: Nolo.

35. Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205.

36. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model canvas*. Self-published.

37. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*.

38. Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard

Business Review, 75(4), 98-109.

39. Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 40-26.

40. Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 4).

41. Werbach, A. (2011). Strategy for sustainability. *Strategic Direction*, 27(10). doi:10.1108/sd.2011.05627jaa.013

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема організації технологічного процесу в гарячому цеху ресторану
«Рибай»

