

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**БІЗНЕС ПРОЕКТ СУШИ-БАРУ У МІСТІ**  
**КИЄВІ**

Студент 2 курсу, 5 м групи  
спеціальності 181  
«Харчові технології»  
спеціалізації  
«Харчові технології та  
бізнес»

Гриценко  
Анастасія Олегівна

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., ст.викл

---

*підпис керівника*

Мілютіна Юлія  
Сергіївна

Науковий консультант  
д.т.н., проф

---

*підпис консультанта*

Федорова Діна  
Володимірівна

Гарант освітньої  
програми  
д.т.н., проф.

---

*підпис*

Федорова Діна  
Володимирівна

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

|               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| Спеціальність | 181 «Харчові технології»          |
| Спеціалізація | «Ресторанні технології та бізнес» |

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2019 p.

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Гриценко Анастасія Олегівна*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Бізнес проект суши-бару у місті Києві

Затверджена наказом ректора від “28 ” грудня 2019 р. № 4505

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 р.

- ### 3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета випускного кваліфікаційної роботи* – за результатами комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів та бізнес-проект суші бару.

*Об'єкт дослідження* – процес бізнес-проектування об'єкта ресторанного бізнесу за визначеним форматом.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні, технологічні та прикладні засади застосування ресторанних технологій ресторанного бізнесу у бізнес-проектуванні

4. Консультанти по проекту із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ                                               | Консультант<br>(прізвище,<br>ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                      |                                        | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 2.<br>Проектування<br>технологічних<br>рішень | Федорова Діна<br>Володимирівна         |                |                  |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Концепція закладу ресторанного господарства

1.1. Локація. Наймінг. Атмосфера

1.2. Організаційний план

Розділ 2. Проектування ресторанних технологій

2.1. Проектування операційних технологій

2.2. Проектування сервісних технологій

Розділ 3. Фінансовий план

3.1. Бюджет

3.3. Food cost

3.2. Термін окупності

Висновки



## 7. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи                                                 | Терміни виконання етапів роботи   |                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|       |                                                                                                         | За планом                         | Фактично                          |
| 1     | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи                                                             | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  |
| 2     | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу                                    | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   |
| 3     | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи                                                    | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   |
| 4     | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи                                            | 14.05.2020 р.-<br>18.05.2020 р.   | 14.05.2020 р.-<br>18.05.2020 р.   |
| 5     | Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті                                                | до 18.05.2020 р.                  | до 18.05.2020 р.                  |
| 6     | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи                                                    | 18.05.2019 р.-<br>07. 09. 2020 р. | 18.05.2019 р.-<br>07. 09. 2020 р. |
| 7     | Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи                                            | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  |
| 8     | Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи                                                    | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  |
| 9     | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях                                           | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   |
| 10    | Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру                                         | 20.11.2020 р                      | 20.11.2020 р                      |
| 11    | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 16.11.2020 р.<br>18.11.2020 р     | 16.11.2020 р.<br>18.11.2020 р     |
| 12    | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії              | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   |
| 13    | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії                                        | Відповідно до розкладу            | Відповідно до Розкладу            |

8. Дата видачі завдання 28.12. 2019 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Мілютіна Ю.С.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми Федорова Д.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент Гриценко А.О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Гриценко А.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу раніше визначеного терміну, випереджуючи терміни календарного плану.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, враховуючи переваги та недоліки сьогодення. У першому розділі Анастасія визначила місце розташування майбутнього ресторану, а також якісно проаналізувала конкурентів та цільову аудиторію, обрала назву закладу та розробила логотип. Звернула увагу на управління сервісного обслуговування, що є запорукою вірного напрямку в розвитку ресторанного господарства. Розробила концепцію закладу ресторанного господарства та визначила організаційний план.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи спроектовано операційний план діяльності та визначено сервісні технології спроектованого закладу ресторанного господарства.

Третій розділ присвячено розробленню та обґрунтуванню фінансового плану спроектованого закладу ресторанного господарства. Студенткою визначено обсяги діяльності, поточних витрат, операційних доходів, складено план з праці виконано планування операційних доходів, маржинального прибутку. Здійснено оцінювання ефективності інвестиційного проекту, період окупності по даному проекту, який становить 5 років.

Мета випускної кваліфікаційної роботи досягнута, а поставлені завдання виконанні. Робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

## 13. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Гриценко А.О.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Федорова Д.В.

*(підпис,  
прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г.  
*(підпис, прізвище, ініціали)*

“ \_\_\_\_\_ ” 2020р.

## ЗМІСТ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ..... | 9  |
| 1.1. Локація. Неймінг. Атмосфера .....                      | 9  |
| 1.2. Маркетинг проекту.....                                 | 14 |
| 1.3. Організаційний дизайн .....                            | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТУВАННЯ РЕСТОРАННИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....         | 23 |
| 2.1. Проектування операційних технологій.....               | 23 |
| 2.2. Проектування сервісних технологій .....                | 32 |
| РОЗДІЛ 3.                                                   |    |
| 3.1. Бюджет .....                                           | 37 |
| 3.2. Food cost .....                                        | 41 |
| 3.3. Термін окупності .....                                 | 46 |
| ВИСНОВКИ.....                                               | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                            | 54 |
| ДОДАТКИ                                                     |    |



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток підприємств ресторанного бізнесу під впливом факторів економічної кризи та жорстка конкуренція між учасниками ринку вимагає постійного вдосконалення методів управління асортиментом продукції та послуг. Формування маркетингової продуктової стратегії – це один з інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Саме продукція ресторану є його візитною карткою, яка дозволяє позиціонувати його серед інших. Формування продуктової стратегії передбачає забезпечення підприємства необхідним обсягом інформації про конкурентів, потреби споживачів тощо. Отже, досить важливе значення у діяльності підприємства мають інформаційні ресурси і комунікації, їх формування та використання для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо формування продуктової стратегії.

**Аналіз останніх наукових публікацій** дозволив зробити висновок щодо актуальності досліджень формування продуктових стратегій підприємств ресторанного господарства в Україні та світі. Вивченню зазначеного питання присвячено праці провідних зарубіжних та українських вчених, таких як Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., А.А. Мазаракі, І.Ю., Антонюк І.О., П'ятницька Н.О., П'ятницька Г.Т., Аветисова А.О., Виноградської А.М., Ганзи І., Грабовенської С.П., Комеліної О.В., Гаманко Р.С., Котлера Ф., Вонги В., Сондерса Дж., Армстронга Г., Крахмальова Н. А., Ониськова В. О., П'ятницької Г.Т., Пана Л. В., Абрамовича О.К., Питуляка Н.С., Примака Т. О., Спільника І.В., Чорненької Н. В. та ін.

**Основна бізнес-ідея проекту** – розробити життєздатну концепцію суши-бару, який зможе швидко адаптуватися до ринкових умов ресторанного бізнесу м. Києва та забезпечити власникам необхідну норму прибутку.

**Мета випускного кваліфікаційної роботи** – за результатами комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів та бізнес-проект суши бару.

**Об'єкт дослідження** – процес бізнес-проектування об'єкта ресторанного бізнесу за визначеним форматом.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні, технологічні та прикладні засади застосування ресторанних технологій ресторанного бізнесу у бізнес-проектуванні суші бару.

**Методи дослідження.** Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

**Інформаційне забезпечення.** У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу.

**Практичне значення проекту** полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у відкритті закладів ресторанного бізнесу.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами випускної кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості розробки продуктової стратегії на підприємстві ресторанного господарства» (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 джерел.



## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПЦІЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. ЛОКАЦІЯ. НЕЙМІНГ. АТМОСФЕРА

Правильно обране місце розміщення підприємства громадського харчування є одним з найважливіших чинників успіху, а в деяких випадках - навіть домінуючим. Причому, якщо з самого початку місце було невдало, то виправити це найчастіше можливо тільки через перевідкриття закладу на іншому місці з усіма наслідками, що випливають та додатковими витратами. У нашому випадку планується відкриття суши-бару в м. Києві, оскільки столиця є перспективною з точки зору потенційного попиту.

Як правило, найбільше залежать від місця заклади, що працюють в нижній ціновій категорії, найперші з яких - ресторани швидкого обслуговування. Сьогодні на столичному ринку комерційної нерухомості для об'єктів громадського харчування попит сильно перевищує пропозицію, що забезпечує притік нових підприємств, які професійно займаються скупкою або суборендою таких приміщень. У свою чергу, це здорожує і ускладнює пошук вибору необхідного приміщення для суши-бару з мінімальними витратами.

Серйозних обмежень в метражі приміщення, згідно із законодавством, немає. Проте, існує встановлене співвідношення площі кухні до площі залу як 1: 2, тобто при площі залу суши-бару в 150-200 кв. м (в Києві це середній показник) під кухню має бути відведено 75-100 кв. м. Адже кухня це не лише гарячий і холодний цехи, але і приміщення для персоналу, набір комор, заготівельні цехи. Насправді ж високі орендні ставки і дефіцит приміщень часто скорочують це співвідношення до 1: 4. Слід пам'ятати, що при переплануванні приміщення згідно з діючими нормами не допускається робити приміщення менше 5 квадратних метрів, а при новому споруджуваному будинку менше 7.

Головний принцип вибору місця для майбутнього закладу полягає не лише в досягненні цільового рівня відвідуваності, але і в тому, щоб

максимально наблизити заклад до споживача, тобто створити дуже сприятливу атмосферу. Тобто, приміщення має бути розташоване поблизу місць проживання потенційного споживача (поруч з будинком, поруч з роботою, при прогулянках по місту і т.п.), має бути транспортно є і легко знаходять.

У найзагальніших рисах, можна виділити 7 основних принципів для обрання локації та створення затишної і сприятливою атмосфери майбутнього суші-бару:

1. Приміщення повинно розташовуватися в центрі м. Києва або в одному з декількох перспективних спальних мікрорайонів – пропонується обрати місце на Борщагівському масиві в районі ТЦ «Апрель», оскільки там відсутні спеціалізовані ресторани з приготування суші. Таким чином, ми обрали цей район або це місце, тому що тут є зручна парковка, а це є вагома перевага.

2. Важливою перевагою вибору місця розташування проектного закладу біля ТЦ «Апрель» є те, що поруч знаходиться кінцева зупинка швидкісного трамваю. Потік відвідувачів на цій зупинці є еквівалентним до потоку однієї зі станцій метро.

3. Приміщення проектного закладу має розташовуватися на першому поверсі - як диктує досвід, ресторан, розташований на другому поверсі навіть в першій лінії будинків, зазвичай розоряється.

4. Вибір місця розташування проектного закладу біля ТЦ «Апрель» дозволяє також забезпечити умову, відповідно до якої приміщення суші-бару буде розміщено строго в першій лінії будинків.

5. Поруч з місцем локації проектного закладу проходять активні автомобільні та пішохідні потоки. Вибір локації враховує також те, що клієнтам майбутнього закладу буде легко потрапити на вечерю, оскільки поруч є парковка а також вільна пішохідна зона.

Особливою категорією є мережеві ресторани. Організація мережі дозволяє нівелювати відсутність бажаного бренду там, де споживач хотів би ним скористатися. Фактично, мережу можна позначити як ресторан, який завжди з тобою. За розвиненої мережі споживач зустрічає її заклад і біля метро

і біля місця роботи, відпочинку. Таким чином, він відвідує мережу частіше, ніж міг би відвідувати одиночний заклад. Тобто, досягається збільшення числа відвідувань. Тому в мережі, чим більше ресторанів в багатолюдних місцях, тим краще для її господаря.

Робота далеко не в кожному торговому центрі забезпечує оператору громадського харчування більші прибутки, а просто беззбитковість. До того ж розташування на ресторанному дворіку забезпечує не тільки модний синергетичний ефект, але і жорстку конкуренцію.

У нашому бізнес-проекті розглядається створення суші-бару загальною площею 150 кв.м., з яких площа залу становитиме 90 кв.м., таким чином, кількість посадкових місць закладено на рівні 20 шт.

На ринку нерухомості м. Києва пропонуються наступні приміщення, відповідні вимогам, що необхідні для відкриття суші-бару:

У нашому бізнес-проекті розглядається створення суші-бару загальною площею 150 кв.м., з яких площа залу становитиме 90 кв.м., таким чином, кількість посадкових місць закладено на рівні 20 шт.

На ринку нерухомості м. Києва пропонуються наступні приміщення, відповідні вимогам, що необхідні для відкриття суші-бару:

Таблиця 1.1

### Пропозиції локацій м. Києва для відкриття суші-бару

| Місце локації        | Ставка оренди, дол./м.кв в міс. | Площа, кв.м. | Опис пропозиції                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|---------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| метро Академмістечко | 15                              | 154          | Розташоване на першому поверсі адміністративної будівлі. Займає частину першого (104 кв.м.) та підвального (50 кв.м.) поверхів. Вітринні вікна. Потужність 50 кВт. Висота стель 3.5м.                                                    |
| метро Святошин       | 17                              | 200          | Здається в оренду обладнаний ресторан, розташований на першому поверсі адміністративної будівлі, в 5 хвилинах пішки від станції метро Святошин. Загальна площа 200 кв.м. Два входи. Висота стель 3.5 м. Потужність 50 кВт. Великі вікна. |



продовження табл. 1.1

| Місце локації        | Ставка оренди,<br>дол/м.кв в міс. | Площа,<br>кв.м. | Опис пропозиції                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| метро<br>Житомирська | 18                                | 160             | Пропонується в оренду приміщення вільного призначення, розташоване в першій лінії будинків. Загальна площа 160 кв.м. З них 80 на першому поверсі і 80 в підвалі. Три входу. Вітринні вікна. Потужність 35 кВт. Власник може допомогти зі збільшенням. Призначення: вільне, торгівля, громадське харчування. |

Характеризуючи політику неймінгу та обрання відповідної назви, пропонується сформулювати оригінальну назву, яка не переплітається з назвами інших закладів ресторанного господарства. Пропонована назва суші-бару – SUSHI. Дану назву було перевірено на наявність патентних прав – наразі відсутні заклади, що мають таку саму назву. Логотип ресторану наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Логотип проектного суші-бару «SUSHI»

В даному питанні також необхідно оцінити перспективи розвитку суші-бару в конкурентному середовищі. Як ареал конкурентного аналізу обраний Києво-Святошинський район м. Києва, де буде знаходитися заклад. Політика формування атмосфери майбутнього закладу повинна передбачати визначення основних зовнішніх і внутрішніх перспектив розвитку. Для цього нам необхідно досліджувати чинники ринкового середовища, які впливають на

конкурентний потенціал суши-барів, що працюють в районі відкриття проектного закладу «SUSHI». Найближчими конкурентами в районі діяльності суши-бару є три підприємства:

- «Мураками» - ресторан японської кухні;
- «Мафія» - ресторан японської та європейської кухні;
- «Сушія» - ресторан японської кухні.

Основні параметри діяльності всіх трьох конкурентів наведені в таблиці

1.2. Порівнюючи параметри сервісних систем всіх конкурентів, варто відзначити, що для ресторану «Сушія» в технічному плані позиції є найслабшими, оскільки він має лише один основний зал. Ресторан «Мафія» має додатково велику терасу, створює йому певні конкурентні переваги в плані сервісу особливо в весняно-літній період. Також, ресторан «Мураками» займає останнє місце за кількістю відвідин, поступаючись ресторану «Мафія».

Таблиця 1.2

#### Порівняння параметрів сервісних систем суши-барів-конкурентів

| Основні параметри сервісної системи | «Мураками»              | «Сушія»                                      | «Мафія»                         |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|
| Приміщення                          | основний зал, тераса    | Основний зал                                 | основний зал, літня тераса      |
| Кухня                               | Європейська, Українська | Грузинська, європейська, кавказька           | Домашня, європейська, кавказька |
| Спец-пропозиції                     | бізнес-ланчі            | вір-карти, пропозиції постійним відвідувачам | сніданки, розливне пиво         |
| Музика                              | фонова                  | фонова                                       | фонова                          |
| Місткість, осіб                     | 40                      | 40                                           | 80                              |
| Середній чек, грн                   | 300                     | 350                                          | 400                             |
| Відвідуваність на добу, чол.        | 40-50                   | 90-100                                       | 60-70                           |

Можна зробити висновок, що розміщення невеликого суши-бару в районі роботи 3-х конкурентів матиме сенс, оскільки на даний момент там відсутні практично невеликі спеціалізовані суши-бари.

## **1.2. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТУ**

Для повної характеристики перспектив розвитку було проведено дослідження переваг і лояльності споживачів в зоні, де буде відкриватися суши-бар. У процесі досліджень і оцінки рівня лояльності споживачів було сформульовано ряд питань, спрямованих на вимірювання рівня їх позитивного або негативного ставлення до проектуваного закладу та його послуг.

Дослідження проводилося автором роботи особисто у 2019 році в межах вивчення маркетингових дисциплін КНТЕУ. Для проведення опитування було обрано місця руху відвідувачів ресторанів «Мураками» (вул. Борщагівська), «Сушія» (вул. Кільцева), «Мафія» (проспект Перемоги). Анкетне опитування проводилося методом анкетного інтерв'ю, яке передбачало занесення результатів усних відповідей в анкети споживачів. Основними етапами дослідження споживачів були такі:

- формування мети дослідження;
- визначення цільової аудиторії дослідження;
- формування методології дослідження;
- безпосередній збір необхідної інформації;
- обробка отриманої інформації та узагальнення результатів дослідження.

Метою проведення анкетування була оцінка основних факторів формування сприятливої атмосфери проектуваного суши-бару. Анкета була складена українською мовою.

Цільовою аудиторією в ході дослідження споживачів були відвідувачі закладів-конкурентів, про які було згадано вище. Методологія дослідження полягала у виборі форм його проведення. При цьому опитування проводилося за наступною схемою:



- особа, що проводить опитування, заповнює анкети за результатами інтерв'ю;
- отримані анкети групуються по датах і точках опитування.

Анкета для проведення опитування наведена в Додатку Б.

У проведенні анкетного опитування взяли участь 30 осіб. Перед опитуванням кожному учаснику пропонувалося прийняти в ньому участь, і дати відповідь на 3 запитання анкети. Також всі респонденти були відфільтровані. Критерієм фільтрації були кількість позитивних відповідей на питання №1 анкети. Якщо особа є відвідувачем ресторану як мінімум раз в квартал, то вона може вважатися потенційним клієнтом проектного суши-бару і результати її опитування можуть бути адекватними відповідно до тематики дослідження. Для представлення отриманих даних використовувалися методи описової статистики. За результатами дослідження (питання №1 анкети) був складений соціально - демографічний портрет відвідувача в районі відкриття суши-бару (Додаток В). Велика частина частина відвідувачів ресторану - це чоловіки, 53% від усіх опитаних, причому їх частка в структурі опитаних є переважаючою. Однак, можна зробити висновки про майже паритетну гендерну структуру відвідувачів ресторанів.

Серед опитаних в цілому переважають особи у віці від 26 до 40 років. Такі дані, як наявність сім'ї, соціальний статус і освіту, впливають на поведінкову культуру людей, на ставлення їх до свого харчування, що необхідно враховувати не тільки при формуванні їх лояльності, а й при побудові особистих контактів між персоналом закладу та його клієнтами табл. 1.3.

Для визначення значущості окремих параметрів формування споживчої лояльності ресторану ( $W_{ij}$ ) отримані в результаті анкетування показники споживчих оцінок факторів перераховані до відповідної питомої ваги компонента.

Таблиця 1.3

**Оцінка факторів, що визначають лояльне ставлення відвідувачів  
ресторанів-конкурентів**

| Фактори спживчого вибору             | W <sub>ij</sub> | Оцінка факторів |        |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|--------|
|                                      |                 | бали            | Оцінка |
| 1                                    | 2               | 3               | 4      |
| Широкий асортимент страв             | 0,15            | 2               | 0,30   |
| Прийнятні ціни                       | 0,2             | 5               | 1,00   |
| Наявність облікової політики         | 0,09            | 5               | 0,45   |
| Культура обслуговування              | 0,08            | 3               | 0,27   |
| Важливість іміджу ресторану на ринку | 0,07            | 4               | 0,28   |
| Позитивні відгуки в Інтернет         | 0,12            | 4               | 0,44   |
| Кваліфікація і етикет персоналу      | 0,17            | 4               | 0,62   |
| Дизайн приміщень ресторану           | 0,12            | 3               | 0,40   |
| РАЗОМ                                | 1               | x               | 3,76   |

Для цього підсумовувалися відповіді по кожному фактору. Фактор, який має максимальну оцінку, було прийнятий за «1». Значимість інших факторів розрахована як відношення суми відповідей за параметром, який отримав максимальну оцінку. Для визначення рейтингу чинників, що формують споживчу задоволеність роботою суші-бару, було проведено додаткове дослідження з оцінювання значущості факторів, які впливають на вибір споживачем ресторану.

Питому вагу впливу кожного фактору на формування споживчої лояльності до проектованого закладу наведено на рис. 1.1.

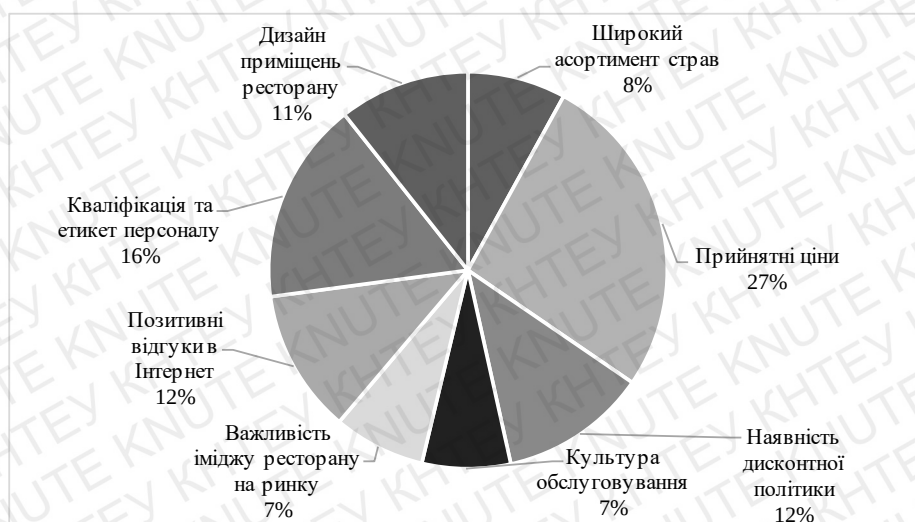


Рис. 1.1. Фактори впливу на формування лояльного ставлення споживачів до проєктованого суши-бару, %

\*сформовано за результатами відповідей на питання №2 анкети

Варто відмітити, що рівень цін займав 27% в структурі загального впливу на формування споживчої лояльності. Наявність дисконтної політики – 12%. Тобто, споживачі суши-барів цінують в першу чергу виважений підхід до формування цін на окремі категорії з меню. Це означає, що якщо ціни будуть зависокі, то цінові знижки не зможуть компенсувати негативне ставлення споживача до ресторану.

Відмітимо, що значущість цінового фактору була найвищою. Це дає змогу зробити висновок про те, що відвідувачі сші-барів найбільше реагують на зміну цінової політики ресторану. Тобто, цінові методи лояльності, які виражаються у формуванні системи знижок, акційних пропозицій та бонусних програм, були найбільш дієвими для цінової аудиторії ресторану. Також варто відмітити, що на сьогодні суши-бари використовують такі види цінової лояльності:

- картка постійного відвідувача - дає можливість отримувати знижку на страви та напої (крім алкогольної продукції) у розмірі 5%;
- знижки на дні народження – додаткова знижка у розмірі 10%.

Таким чином, як свідчать результати проведеного опитування, в цілому основними факторами формування лояльного ставлення споживачів є цінова політика (27%), кваліфікація та етикет персоналу (16%) та позитивні відгуки в



Інтернет (12%). Однак, варто додати, що на сьогодні підприємство має обмежені можливості на формування лояльного ставлення споживачів через Інтернет. У закладу немає власного сайту. Усі відгуки про роботу ресторану та ставлення споживачів до нього агрегуються на спеціальних веб-платформах ресторанних сервісів.

Також нами за результатами анкетного опитування було визначено основні фактори формування негативного іміджу суші-бару (рис. 1.2).

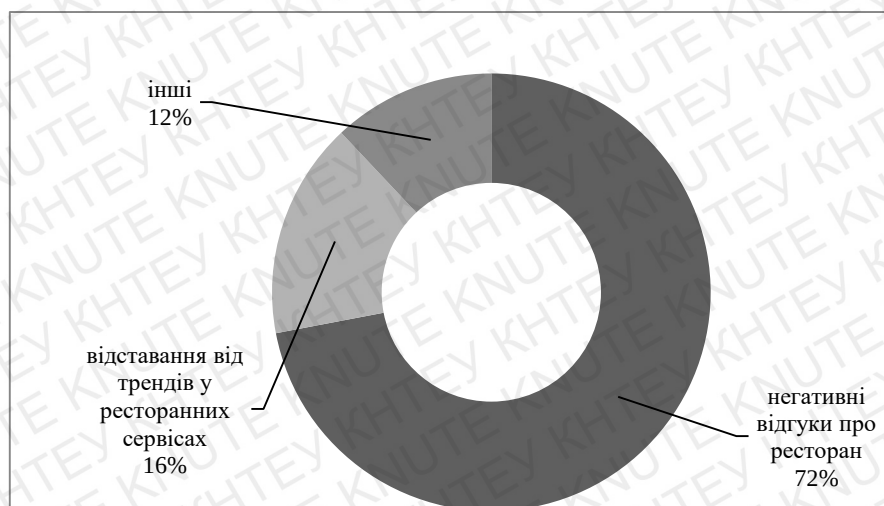


Рис. 1.2 Фактори, які впливають на зниження лояльності споживачів до суші-барів, %

\*сформовано за результатами відповідей на питання №3 анкети

Характеризуючи фактори, що можуть впливати на зниження лояльності споживачів до проектового суші-бару, варто виділити негативні відгуки в Інтернет – 72%. Решта факторів, які можуть знизити рівень лояльності, мають негативне значення. Негативні відгуки також можливі внаслідок «чорного піару» зі сторони конкурентів. На сьогодні керівництво суші-барів докладає усіх зусиль, аби не мати невдоволених клієнтів взагалі. Тому негативні відгуки про заклад в Інтернет є практично відсутніми. Однак, все ж таки, підприємство є незахищеним від «чорного піару» конкурентів. Заклад, з метою захисту своєї ділової репутації в Інтернет, потребує спеціальних веб-засобів відстежування можливих негативних відгуків та їх блокування. Такі сервіси є доступними сьогодні на ринку IT-послуг.

Споживча оцінка впливу культури спілкування на формування лояльності клієнтів до проектового суші-бару наведено на рис. 1.3.

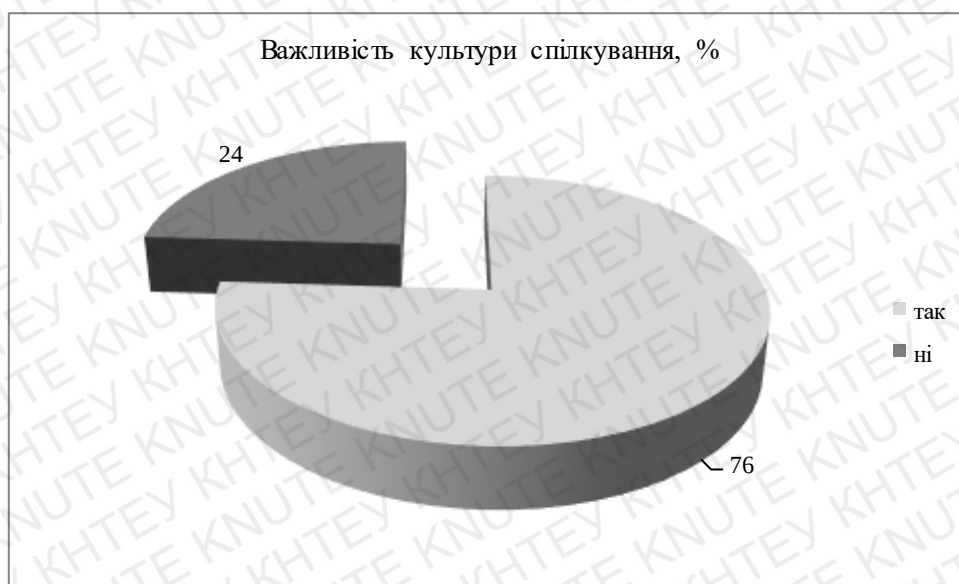


Рис. 1.3. Споживча оцінка впливу культури спілкування на формування лояльності клієнтів до проектового суши-бару, %

\*сформовано за результатами відповідей на питання №4 анкети

Як бачимо з рис. 1.3, культура спілкування працівників суши-барів є визначальним фактором при формуванні лояльності споживачів до проектового суши-бару. 76% респондентів вказали важливість даного фактору формування лояльного ставлення до закладів.

Характеризуючи особливості впливу самого процесу взаємодії працівників суши-барів з відвідувачами на формування до лояльності суши-бару та інтенсивності попиту, було виділено два основних фактори – культура спілкування працівників (виражає ефективність роботи комунікацій зі споживачем в процесі його обслуговування) та рівень корпоративного етикету (основні процедури і форма процесу оформлення замовлення, подачі страв, процедури розрахунку).

### 1.3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

Організаційний план включає в себе обґрунтування організаційних та стратегічних характеристик проектового закладу. Для складання організаційного плану варто визначити місію закладу, режим роботи закладу, контрольні точки реалізації проекту та сформувати стартову організаційну структуру і систему мотивації персоналу.

Місією проекту створення суші-бару «SUSHI» є своєчасне і ефективне обслуговування клієнтів, надання високоякісної продукції харчування японської кухні, гасло: «Спробуй Японію на смак!». Суші-бар «SUSHI» планує надавати наступні послуги:

1. Приготування і продаж суші та ролів;
2. Швидке обслуговування і бездоганий сервіс;
3. Реєстрація постійних клієнтів, розробка листівок, запрошень, карток постійних клієнтів, візиток і т.д.;
5. Замовлення страв по телефону і доставка на будинок;
6. Здача в оренду приміщення і персоналу в вечірній період для проведення свят та урочистих заходів.

Юридичне оформлення - приватне підприємство. Суші-бар буде працювати кожен день.

Режим роботи - з 10.00 до 22.00.

Розглянемо межі проекту.

Прогнозується, що проект окупиться за 2 роки, але з огляду на те, що терміни можуть змінитися, то остаточно проект завершиться в момент, коли суші-бар вийде на рівень прибутковості.

Створюваний в рамках проекту суші-бар буде являти собою заклад середньоцінового та економ-сегменту. Основна страва закладу - суші, роли. Ціни на продукцію і послуги суші-бару будуть прийняті на рівні середньоринкових. Збут буде гарантований місцем розташування суші-бару та актуальною рекламною кампанією.

Виконавець (керівник) проекту є одночасно його замовником. Терміни відкриття суші-бару можуть варіюватися протягом 1-2 тижнів. Суші-бар розрахований на 50 посадкових місць.

Форма власності: приватне підприємство, засноване на приватній власності, в якому засновник має право розпоряджатися рухомим і нерухомим майном підприємства. У разі невдачі засновник зазнає повну відповідальність за стан підприємства.



Контрольні точки проекту:

- 28.06.2020 - оформлення підприємства.
- 05.07.2020 - оренда приміщення.
- 29.08.2020- ремонт приміщення і готовність до прийняття приміщення.
- 09.09.2020 - відкриття суши-бару.

Організаційну структуру суши-бару можна побачити на рис. 1.4.

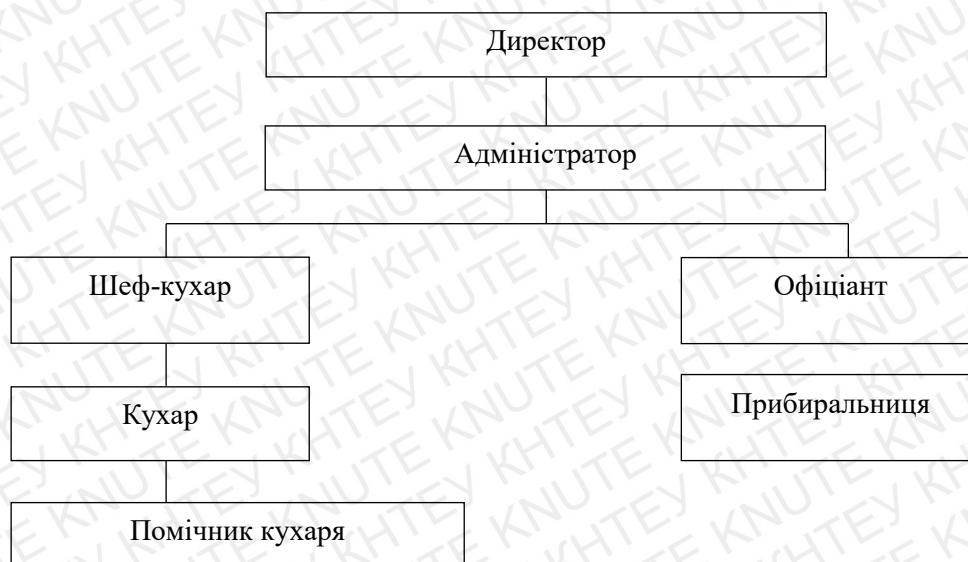


Рис. 1.4. Організаційна структура суши-бару «SUSHI»

Для суши-бару «SUSHI» планується прийняти на роботу директора закладу, адміністратора, шеф-кухаря; двох кухарів; двох старших офіціантів та одного прибиральника. Графік роботи тиждень через тиждень з 10 до 22 годин. Далі, при збільшенні кількості відвідувачів планується додатково найняти ще 2 працівники, які будуть виконувати функції кухаря та офіціанта. Управлінням закладом буде займатися Директор. У період, коли директор відсутній, його обов'язки виконуватиме адміністратор. Функції прибирання приміщень буде виконувати прибиральник. Охороною суши-бару буде займатися спеціалізована компанія ТОВ «Шериф».

Передбачається спеціальна уніформа для працівників суши-бару. Для кухарів - це спеціальний світлий костюм імітований під кімоно і чорний довгий фартух, для робітників залу - це чорні штани і стилізована японська сорочка.

Колірна гамма і відтінки форми гармонійно мають бути підібрані з квітами дизайну приміщення закладу.

Таким чином, у даному питанні було обґрунтовано основні організаційні передумови для проекту відкриття суши-бару в м. Києві у Києво-Святошинському районі. Запланована площі закладу становитиме 150 м.кв. Для суши-бару «SUSHI» планується прийняти на роботу директора закладу, адміністратора, шеф-кухаря; двох кухарів; двох старших офіціантів та одного помічника офіціанта. Графік роботи тиждень через тиждень з 10 до 22 годин. Далі, при збільшенні кількості відвідувачів планується додатково найнятих ще 2 працівники, які будуть виконувати функції кухаря та офіціанта.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОЕКТУВАННЯ РЕСТОРАННИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 2.1. ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Важливою складовою частиною плану виробництва є план обслуговування відвідувачів суши-бару. Ця частина використовується для прогнозування доходів проектного закладу. На сьогоднішній день існує безліч методів прогнозування плану надання послуг ресторанами, але, на наш погляд, краще використовувати для суши бару два методи: 1) нормативний метод прогнозування потоку відвідувачів на основі коефіцієнтів оборотності місця та прогнозування рівня завантаженості торговельної зали закладу, запропонований у підручнику HoReCa [50]; 2) метод оцінки прямого економічного розрахунку, заснований на нормативах обслуговування [2].

Для прогнозування завантаженості зали закладу відповідно до 1-го методу необхідно скористатися формулою:

$$K_{\text{сп}} = T_{\text{в}} * O_{\text{м}} * K_{\text{зв}} \quad (2.1)$$

де,  $K_{\text{сп}}$  – прогнозна оціночна кількість споживачів протягом робочої години;

$T_{\text{в}}$  – прогнозна кількість споживачів;

$O_{\text{м}}$  – оборотність місця за год., разів;

$K_{\text{зв}}$  – коефіцієнт завантаження зали, частка від од.

Також будемо враховувати наступні параметри роботи проектного суши-бару:

- заклад працюватиме з 10 до 22 години;
- кількість місць у закладі, відповідно до обраної концепції - 20 од.;
- значення коефіцієнту оборотності місця за 1 робочу годину знаходитиметься в діапазоні від 0,1 у слабкозавантажені години (рано вранці, пізно увечері) до 0,4-0,5 у години посиленого завантаження (обідній та надвечірній час).

Прогнозу динаміку завантаженості зали закладу «SUSHI» на наведено у табл. 2.1.



Таблиця 2.1

**Прогнозована динаміка завантаженості зали  
суші-бару «SUSHI» на 20 місць**

| Години роботи, год             | Тривалість відвідування, хв. | Оборотність місця за год., разів | Коефіцієнт завантаження зали, частка від од. | Кількість споживачів, осіб |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|
| 1                              | 2                            | 3                                | 4                                            | 5                          |
| 10:00-12:00                    | 60                           | 0,20                             | 0,1                                          | 2                          |
| 11:00-12:00                    | 60                           | 0,40                             | 0,1                                          | 3                          |
| 12:00-13:00                    | 60                           | 0,70                             | 0,2                                          | 9                          |
| 13:00-14:00                    | 60                           | 0,85                             | 0,4                                          | 21                         |
| 15:00-16:00                    | 60                           | 0,85                             | 0,4                                          | 21                         |
| 16:00-17:00                    | 60                           | 0,85                             | 0,4                                          | 21                         |
| 17:00-18:00                    | 60                           | 0,85                             | 0,5                                          | 26                         |
| 19:00-20:00                    | 60                           | 0,70                             | 0,4                                          | 17                         |
| 21:00-22:00                    | 60                           | 0,30                             | 0,1                                          | 2                          |
| Всього споживачів за день      |                              |                                  |                                              | 122                        |
| Оборотність місця протягом дня |                              |                                  |                                              | 6,1                        |

Отже, за результатами розрахунків середня кількість обслуговування споживачів за 1 день становитиме 122 особи. Однак, варто відмітити, що даний показник не враховує індекс сезонності. Оборотно́сть одного місця протягом доби роботи суші-бару становитиме 6,1 рази на день.

Виходячи з отриманих прогнозних значень показника кількості споживачів можливо спрогнозувати прогнозну кількість виробництва та реалізації продукції закладу. З цією метою використовується наступна формула:

$$n = N * m \quad (2.1)$$

де,  $n$  – денна кількість страв відповідної групи продукції;  
 $N$  – прогнозна кількість споживачів;  
 $m$  – коефіцієнт споживання страв.

Коефіцієнти споживання страв для проектного суші-бару наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Коефіцієнти споживання страв по основних групах страв суші-бару**

| <i>Групи продукції</i>    | <i>Коефіцієнт споживання</i> |
|---------------------------|------------------------------|
| Суші                      | 0,09                         |
| Роли рибні                | 0,13                         |
| Роли філадельфія          | 0,11                         |
| Роли каліфорнія           | 0,13                         |
| Роли футомакі та норімакі | 0,12                         |
| Гарячі роли               | 0,1                          |
| Салати та супи            | 0,08                         |
| Десерти                   | 0,04                         |

На основі отриманих даних у табл. 2.1 та коефіцієнтів споживання страв у табл. 2.3 було визначено обсяг споживання страв по кожній групі продукції закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Денна виробнича програма проектного суші-бару за групами продукції**

| <i>Група продукту</i> | <i>Назва страви</i> | <i>Коефіцієнти споживання</i> | <i>Денна кількість страв групи, порцій</i> |
|-----------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Суші                  | Нігірі з лососем    | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Нігірі з креветкою  | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Нігірі з фореллю    | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Нігірі з вугрем     | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Гункан з лососем    | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Гункан з креветкою  | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Гункан з фореллю    | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Гункан з вугрем     | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Місао з вугрем      | 0,09                          | 11                                         |
|                       | Місао с тунцем      | 0,09                          | 11                                         |
| Роли рибні            | Рол з лососем       | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Рол з вугрем        | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Рол з креветкою     | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Рол з тунцем        | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Рол з сьомгою       | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Рль філадельфія     | 0,13                          | 16                                         |
|                       | Сирний рол з тунцем | 0,13                          | 16                                         |
| Роли філадельфія      | Філадельфія делюкс  | 0,11                          | 13                                         |
|                       | Філадельфія тобіко  | 0,11                          | 13                                         |
|                       | Філадельфія тигрова | 0,11                          | 13                                         |

продовження табл. 2.3

| <i>Група продукту</i>        | <i>Назва страви</i>    | <i>Коефіцієнти<br/>споживання</i> | <i>Денна кількість<br/>страв групи,<br/>порцій</i> |
|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|
|                              | Філадельфія унагі      | 0,11                              | 13                                                 |
|                              | Філадельфія класична   | 0,11                              | 13                                                 |
| Роли каліфорнія              | Каліфорнія класік      | 0,13                              | 16                                                 |
|                              | Каліфорнія лосось      | 0,13                              | 16                                                 |
|                              | Каліфорнія креветка    | 0,13                              | 16                                                 |
|                              | Каліфорнія тобіко      | 0,13                              | 16                                                 |
|                              | Каліфорнія унагі       | 0,13                              | 16                                                 |
| Роли футомакі та<br>норімакі | Футомак лосось         | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Футомак тобіко         | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Футомак тигровий       | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Футомак унагі          | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Норімак лосось         | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Норімак тобіко         | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Норімак тигровий       | 0,12                              | 15                                                 |
|                              | Норімак унагі          | 0,12                              | 15                                                 |
| Гарячі роли                  | Гарячий рол лосось     | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Гарячий рол вугор      | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Гарячий рол тунець     | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Гарячий рол краб       | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Гарячий рол креветка   | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Сирний рол з куркою    | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Рол із червоним перцем | 0,1                               | 12                                                 |
|                              | Рол від шефа           | 0,1                               | 12                                                 |
| Салати та супи               | Салат чутка            | 0,08                              | 10                                                 |
|                              | Салат Магєро           | 0,08                              | 10                                                 |
|                              | Місо-суп               | 0,08                              | 10                                                 |
|                              | Крем-суп               | 0,08                              | 10                                                 |
| Десерти                      | Чіз-кейс               | 0,04                              | 5                                                  |
|                              | Якіторо                | 0,04                              | 5                                                  |
|                              | Тірамісу               | 0,04                              | 5                                                  |
|                              | Випічка з вишнями      | 0,04                              | 5                                                  |

Для прогнозування потоку відвідувачів альтернативним методом до уваги беруться наступні критерії:

- в літній та весняно час активність відвідувачів падає, в зимовий та осінньо - зростає;



- середня кількість відвідувачів в день може коливатися від 15 до 30 при середньому чеку 500-800 грн.

- середня кількість суші-продуктів в розрахунку на одного відвідувача становить 500-750 грн. + Напої (чай або холодні напої) + алкоголь (опційно).

Недолік продажів, який може виникнути в зв'язку зі зниженням попиту, може бути компенсований за рахунок введення послуги продажу суші онлайн і доставки додому з використанням нового сервісу Glovo.

Виходячи з наведених гіпотез було сформовано розрахунок середнього обсягу реалізації продукції у розрахунку на 1 місяць (абл. 2.4):

Таблиця 2.4

**Розрахунок прогнозного середньомісячного обсягу виробництва продукції (у товарних цінах) на 1 місяць**

| Показники                         | Од. вим | Позначення    | Значення |
|-----------------------------------|---------|---------------|----------|
| Середньодобове відвідування       | людина  | Кп            | 64       |
| Кількість робочих днів в міс.     | днів    | Д             | 30       |
| Відвідуваність на місяць, середня | людина  | $Пм = Кп * Д$ | 1920     |
| Середній чек на відвідувача       | грн     | ч             | 500      |

Важливою складовою частиною процесу проектування технологічних рішень є розробка концептуального меню, що включає в себе складання технологічних карт. Основним різновидом суші є роли, вони являють собою рулети, які відрізняються за формою від традиційних суші. Щоб сформувати роли, використовується «макісу», тобто бамбуковий килимок. Завдяки його жорсткості, значно легше зробити рулет, який згодом, розрізається на абсолютно рівні частинки та подається до столу. У свою чергу суші - це щільно сформовані кнели з рису продовгуватої форми. Для надання їм особливого смаку використовуються спеціальні спеції, зверху рис накритий невеликим шматочком риби і декорований водоростями у вигляді стрічки. Для суші можуть використовуватися як свіжі, так і мариновані морепродукти.

Основні інгредієнти:

В якості начинки для ролів і суші можуть виступати морепродукти, овочі, фрукти, рис.

Основні інгредієнти для суші та ролів, це:

- Креветки або мідії;
- Сьомга;
- Сир тофу;
- Червона ікра або ікра корюшки;
- Огірки свіжі або авокадо;
- Куряче копчене м'ясо;
- Крабові палички.;
- Гриби «шітакі» смажені.

Доволі високі смакові властивості має начинка для суші та ролів, яка складається з майонезу, огірка та крабових паличок. Таке поєднання продуктів в страві відмінно підходить для будь-яких сетів з суші, або у вигляді окремого сету. Люди, які стежать за своїм раціоном, вважають за краще в обідню перерву або на вечерю вживати суші замість печених пиріжків і чебуреків. Суші-бари і ресторани за часом, що витрачається на приготування замовлень, можна порівняти з ресторанами швидкого харчування, але за якістю і корисності їжі вони перевершують їх.

Розробка розрахункового меню (виробничої програми) проєктованого закладу передбачає визначення основної продуктової номенклатури страв, яка буде виготовлятися та реалізовуватися. Проєкт виробничої програми наведено у Додатку Г.

Для формування меню суші-бару «SUSHI» було спрогнозовано такі показники як широта та глибина асортименту продукції. Прогнозні показники повноти та стійкості продуктового портфелю визначено експертним шляхом, на основі вивчення досвіду роботи ресторанів-конкурентів. Розрахунки подано в таблиці 2.5.

Ступінь повноти продуктового портфелю прогнозується у розрізі різних позицій продукції. Найбільші значення коефіцієнта повноти продуктового портфелю матимуть такі групи продукції: Роли філадельфія - 1,00; Роли футомакі та норімакі - 0,88; Салати та супи – 1,00; Десерти – 1,00.

Таблиця 2.5

**Прогнозні показники широти асортименту у формуванні меню суші-бару «SUSHI»**

| Групи продуктів           | Показники                                        |                                                       |                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                           | Кількість різновидів, яку планується реалізувати | Кількість різновидів, передбачена концептуальним меню | Коефіцієнт повноти продуктового портфелю |
| Суші                      | 8                                                | 10                                                    | 0,80                                     |
| Роли рибні                | 6                                                | 7                                                     | 0,86                                     |
| Роли філадельфія          | 5                                                | 5                                                     | 1,00                                     |
| Роли каліфорнія           | 4                                                | 5                                                     | 0,80                                     |
| Роли футомакі та норімакі | 7                                                | 8                                                     | 0,88                                     |
| Гарячі роли               | 6                                                | 8                                                     | 0,75                                     |
| Салати та супи            | 4                                                | 4                                                     | 1,00                                     |
| Десерти                   | 4                                                | 4                                                     | 1,00                                     |

Прогнозні показників стійкості асортименту меню проектного суші-бару наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Прогнозні показники стійкості асортименту меню суші-бару «SUSHI»**

| Групи продукції           | Показники                                               |                                     |                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                           | Кількість позицій меню, які можуть мати понижений попит | Кількість позицій, передбачена меню | Коефіцієнт стійкості асортименту меню закладу |
| Суші                      | 1                                                       | 10                                  | 0,90                                          |
| Роли рибні                | 2                                                       | 7                                   | 0,71                                          |
| Роли філадельфія          | 0                                                       | 5                                   | 1,00                                          |
| Роли каліфорнія           | 1                                                       | 5                                   | 0,80                                          |
| Роли футомакі та норімакі | 1                                                       | 8                                   | 0,88                                          |
| Гарячі роли               | 2                                                       | 8                                   | 0,75                                          |
| Салати та супи            | 1                                                       | 4                                   | 0,75                                          |
| Десерти                   | 1                                                       | 4                                   | 0,75                                          |



Згідно з показниками, що наведено у табл. 2.6, стійкість асортименту меню проєктованого суши-бару упродовж першого року роботи може складати 75-90%. Упродовж другого року роботи планується зростання даного показника. Така тенденція може бути спричинена була концентрацією суши-бару на обраних продуктових сегментах.

Для визначення потреби у виробничому персоналі було враховано коефіцієнти трудомісткості приготування страв [50]. Результати оцінки проєктованого закладу у виробничому персоналі наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Оцінка потреби у виробничому персоналі суши-бару «SUSHI»

| Група страв      | Найменування страв   | Денна кількість страв групи, порцій | Коефіцієнт трудомісткості, К | Потреба у працівниках, людино-діб |
|------------------|----------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Суші             | Нігірі з лососем     | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Нігірі з креветкою   | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Нігірі з фореллю     | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Нігірі з вугрем      | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Гункан з лососем     | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Гункан з креветкою   | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Гункан з фореллю     | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Гункан з вугрем      | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Місао з вугрем       | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
|                  | Місао с тунцем       | 11                                  | 2                            | 0,067                             |
| Роли рибні       | Рол з лососем        | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Рол з вугрем         | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Рол з креветкою      | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Рол з тунцем         | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Рол з сьомгою        | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Рль філадельфія      | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Сирний рол з тунцем  | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
| Роли філадельфія | Філадельфія делюкс   | 13                                  | 1,5                          | 0,059                             |
|                  | Філадельфія тобіко   | 13                                  | 1,5                          | 0,059                             |
|                  | Філадельфія тигрова  | 13                                  | 1,5                          | 0,059                             |
|                  | Філадельфія унагі    | 13                                  | 1,5                          | 0,059                             |
|                  | Філадельфія класична | 13                                  | 1,5                          | 0,059                             |
| Роли каліфорнія  | Каліфорнія класік    | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Каліфорнія лосось    | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                  | Каліфрнія креветка   | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |

продовження табл. 2.7

| Група страв               | Найменування страв     | Денна кількість страв групи, порцій | Коефіцієнт трудомісткості, К | Потреба у працівниках, людино-діб |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
|                           | Каліфорнія тобіко      | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
|                           | Каліфорнія унагі       | 16                                  | 1,5                          | 0,073                             |
| Роли футомакі та норімакі | Футомак лосось         | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Футомак тобіко         | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Футомак тигровий       | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Футомак унагі          | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Норімак лосось         | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Норімак тобіко         | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Норімак тигровий       | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
|                           | Норімак унагі          | 15                                  | 2                            | 0,091                             |
| Гарячі роли               | Гарячий рол лосось     | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Гарячий рол вугор      | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Гарячий рол тунець     | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Гарячий рол краб       | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Гарячий рол креветка   | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Сирний рол з куркою    | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Рол із червоним перцем | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
|                           | Рол від шефа           | 12                                  | 2,5                          | 0,091                             |
| Салати та супи            | Салат чутка            | 10                                  | 2                            | 0,061                             |
|                           | Салат Магеро           | 10                                  | 2                            | 0,061                             |
|                           | Місо-суп               | 10                                  | 2                            | 0,061                             |
|                           | Крем-суп               | 10                                  | 2                            | 0,061                             |
| Десерти                   | Чіз-кейс               | 5                                   | 1,5                          | 0,023                             |
|                           | Якіторо                | 5                                   | 1,5                          | 0,023                             |
|                           | Тірамісу               | 5                                   | 1,5                          | 0,023                             |
|                           | Випічка з вишнями      | 5                                   | 1,5                          | 0,023                             |
| <b>РАЗОМ</b>              |                        | <b>643</b>                          | <b>-</b>                     | <b>3,64 ≈ 4 особи</b>             |

Таким чином, загальна потреба у виробничому персоналі визначається за результатами розрахунків у табл. 2.7. Розрахункове значення кількості працівників складає 4 особи.

## 2.2. ПРОЕКТУВАННЯ СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розподіл основних функцій в рамках бізнес-процесів між співробітниками проектового суші-бару, а також підрядними організаціями (аутсорсинг) наведено в табл. 2.8.

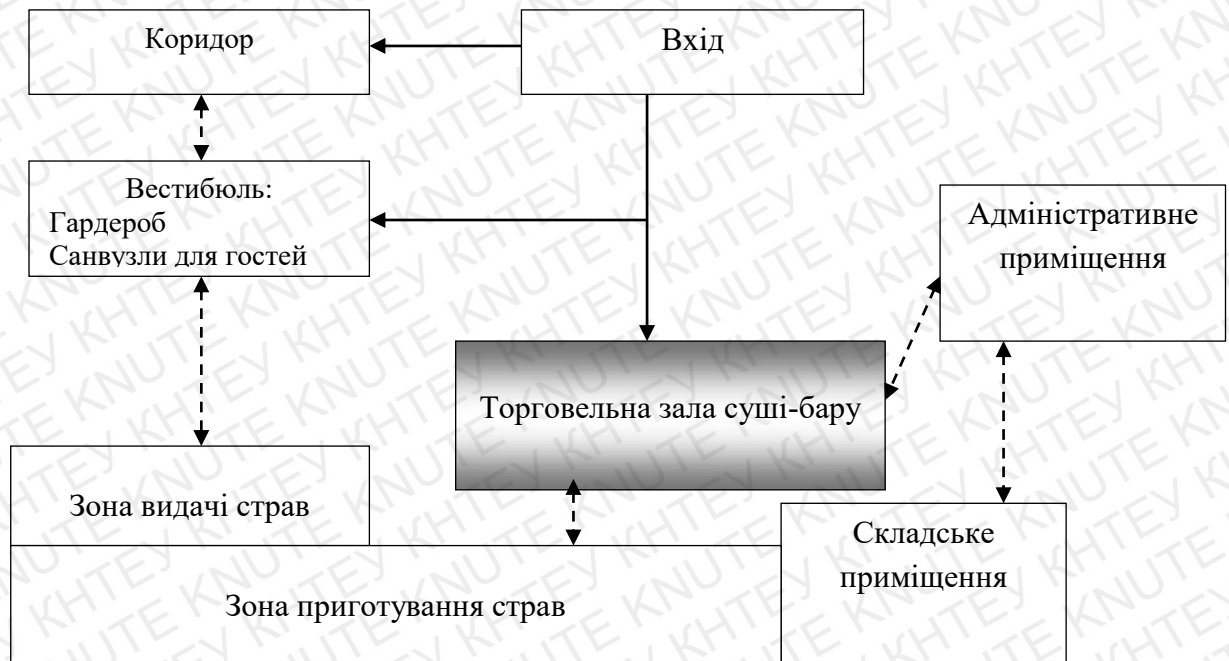
Таблиця 2.8

**Розподіл основних функцій в рамках бізнес-процесів між співробітниками компанії, а також підрядними організаціями (аутсорсинг)**

| Блок             | Основні бізнес-процеси                                    | Виконавець                                                                 | Вартість для компанії |
|------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Адміністративний | діловодство                                               | Персонал – Директор                                                        | В рамках оплати праці |
|                  | Фінансовий облік                                          | Аутсорсинг, бухгалтер                                                      | 2000 грн / міс        |
|                  | Кадровий облік                                            | Персонал – Директор                                                        | В рамках оплати праці |
|                  | Бюджетування і планування                                 | Аутсорсинг, ТОВ «Дашков і партнери»                                        | 1000 грн / міс        |
|                  | Стратегічне управління                                    | Виконавець                                                                 | Вартість для компанії |
|                  | Юридична підтримка                                        | Персонал – Директор                                                        | В рамках оплати праці |
| Господарський    | Контроль за комунікаціями                                 | Аутсорсинг, ФОП Трутенко ОМ.<br>(Приватний інженер-механік, сертифіковані) | 2000 грн/міс          |
|                  | Ремонт комунікацій (проводка, вода)                       |                                                                            |                       |
| Закупівлі        | Комунікації з постачальниками                             | Персонал - Адміністратор                                                   | В рамках оплати праці |
|                  | управління замовленнями                                   | Персонал - Адміністратор                                                   | В рамках оплати праці |
|                  | Розвантаження і складування продуктів                     | Персонал - помічник кухаря                                                 | В рамках оплати праці |
| Охорона          | Охорона закладу в нічний час (пультова охорона)           | ТОВ «Шериф»                                                                | 1200 грн / міс        |
| Обслуговування   | приготування страв                                        | Персонал - шеф-кухар, кухар                                                | В рамках оплати праці |
|                  | Обслуговування відвідувача (в т.ч. розрахункові операції) | Персонал - офіціант                                                        | В рамках оплати праці |
| Просування       | Роботи над просуванням                                    | Персонал - Директор                                                        | В рамках оплати праці |



Розробка схеми процесу обслуговування споживачів суши-бару «SUSHI» наведено у вигляді поелементної структурно-технологічної схеми (рис. 2.1)



Ум.познач:

—▶ потік відвідувачів

- - -▶ рух сервісного персоналу

Рис. 2.1. Схема просторового забезпечення сервісного процесу проектуваного суши-бару «SUSHI»

Розробка схеми сервісного процесу з обслуговування споживачів у проектуваному закладі передбачає наявність таких приміщень:

- вхід (вхідна група) – має виходити на фасадну сторону закладу, аби споживачі могли легко зорієнтуватися та потрапити у середину;
- коридор – сполучає вхід та торговельну залу закладу;
- вестибюль - поєднує у собі гардеробну зону для зняття верхнього одягу (у холодну пору року) та зону санвузлів для відвідувачів (роздільний: чоловічий та жіночий);
- торговельна зала – безпосередньо зала суши-бару на 50 місць;
- зона видачі – знаходиться стійка для формування замовлень на підносах до видачі офіціантами по столикам закладу;

- адміністративне приміщення - місце, де розміщується офіс директор та шеф-кухара.

На основі наведеної інформації було сформовано поелементну структурно-технологічна схема процесу обслуговування відвідувачів в проектованому закладі «SUSHI» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Структурно-технологічна схема сервісних процесів в проектованому суши-барі «SUSHI»**

| Зона                 | Елементи процесу                                                                   | Засоби забезпечення процесу                     |                                             |                                           |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                      |                                                                                    | Просторові                                      | Матеріально-технічні                        | Учасники                                  |
| Вхідна група         | Відвідувачі входять до закладу                                                     | Вхідна група приміщень                          | Вхідні двері                                | гості суши-бару                           |
| Коридор та вестибюль | Споживач може:<br>- залишити верхній одяг у гардеробі;<br>- скористатися санвузлом | Коридор<br>Санвузол<br>Гардеробна зона          | Сантехніка<br>Вішалки для одягу             | гості суши-бару, офіціанти, прибиральниця |
| Зала суши-бару       | Споживання продукції та послуг                                                     | Торговельна зала                                | Торгові меблі, столовий посуд, устаткування | гості суши-бару, офіціанти                |
| Адміністративна      | Забезпечення процесу адміністрування роботи закладу                                | Кабінет директора, адміністратора та шеф-кухаря | Меблі<br>Офісна техніка                     | директор, шеф-кухар, адміністратор        |

Важливим елементом для організації обслуговування є наявність меблів. У ресторані «SUSHI» меблі для відвідувачів будуть зручними і комфортабельними, за зовнішнім стилем та формою гармоніюватимуть із декоративним оформленням залу.

Прийшовши до суши-бару «SUSHI», споживачі потрапляють до зали закладу, де можуть замовити страви і послуги для відпочинку та харчування. Розрахунок кількості меблів для відвідувачів закладу проводимо згідно рекомендацій (табл. 2.11).



Таблиця 2.11

**Оцінка потреби у меблях для торгової зали проектного суши-бару  
«SUSHI»**

| Тип меблів                 | Розміри, мм   | Характеристика                                                            | Кількість меблів |
|----------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1                          | 2             | 3                                                                         | 4                |
| Стіл 4-х місний            | 1400*1400     | для відвідувачів суши-бару                                                | 6                |
| Стіл 2-х місний            | 800*600       | для відвідувачів суши-бару                                                | 13               |
| Стілець одномісний         | 430*600       | для відвідувачів суши-бару                                                | 42               |
| Стілець (лавка) на 4 місця | 430*2400      | для відвідувачів суши-бару                                                | 2                |
| Стілець                    | 430*450       | для відвідувачів суши-бару                                                | 4                |
| Сервант                    | 800*1600*1800 | для сервісного персоналу:<br>зберігання посуду, наборів,<br>скла, білизни | 1                |

Оцінка кількості офіціантів відбувається наступною формулою:

$$N_{\text{оф}} = \frac{P}{N_1} \quad (2.2)$$

де,  $N_{\text{оф}}$  – потреба у кількості офіціантів на робочий день;

$N_1$  – норма кількості місць у залі на 1-го офіціанта (25);

$P$  – місткість зали (проектвана).

Результати розрахунків потреби у офіціантах наведено нижче:

$$N_{\text{оф}} = \frac{50}{25} \approx 2$$

Визначення планової чисельності сервісного персоналу ґрунтується на основні елементи бізнес-процесів сервісного обслуговування відвідувачів закладу. Сервісна система має виходити з мінімальної потреби у працівниках кожної категорії. Відповідно до писаних вище бізнес процесів, було визначено основні потреби у їх забезпеченні працівниками відповідних категорій.

Таким чином, потреба у офіціантах на 1 робочий день складає 2 особи. Прогнозний кількісний склад сервісного персоналу за різними його категоріями наведено у таблиці 2.12.



Таблиця 2.12

**Плановий кількісний склад сервісного персоналу проектового суши-бару «SUSHI»**

| <b>Назва посади</b>     | <b>Процеси, в яких приймає участь працівник</b>                            | <b>Кількість працівників, осіб</b> |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Адміністратор суши-бару | Керування процесом сервісного обслуговування                               | 1                                  |
| Офіціант                | Доставка страв, приймання замовлень, розрахункові операції з відвідувачами | 2                                  |
| Прибиральниця           | Прибирання приміщень                                                       | 1                                  |
| <b>Разом</b>            |                                                                            | <b>4</b>                           |

Кількість сервісних працівників проектового суши-бару «SUSHI» на одній зміні його роботи (триває 12 годин) складає 4 особи, у т.ч.:

- адміністратор – 1 особа;
- офіціанти – 2 особи;
- прибиральниця – 1 особа.

## РОЗДІЛ 3 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

### 3.1. БЮДЖЕТ

Спочатку обґрунтуємо обсяги фонду оплати праці персоналу проєктованого закладу.

Мотивація передбачає стимул для заохочення продуктивності робітників і більше їх залучення в успіх справи. Найбільшими факторами мотивації є: оцінка зусиль по роботі, повідомлення цілей і завдань, позитивна система винагород, додаткова відповідальність, можливість збільшення заробітної плати. Пакет мотивації співробітників наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Пакет мотивації співробітників проєктованого суши бару

| № | Посада          | К-ть, осіб | Зарплата, грн | Преміальна система                   | Нематеріальна мотивація                   |
|---|-----------------|------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | Директор        | 1          | 28000         | 50% від зарплати у квартал           | Не передбачена                            |
| 2 | Адміністратор   | 1          | 22000         | 50% від зарплати у квартал           | Не передбачена                            |
| 3 | Шеф-кухар       | 1          | 25000         | 25% від місячного фонду оплати праці | Проведення курсів підвищення кваліфікації |
| 4 | Кухар           | 3          | 18000         | 20% від місячного фонду оплати праці |                                           |
| 5 | Помічник кухаря | 1          | 12000         | 10% від місячного фонду оплати праці |                                           |
| 6 | Офіціант        | 2          | 15000         | 20% від місячного фонду оплати праці |                                           |
| 7 | Прибиральниця   | 1          | 10000         | 10% від місячного фонду оплати праці |                                           |

Бухгалтер не буде входити до штату підприємства, оскільки для ведення бухгалтерії частково буде залучений директор та бухгалтер-аутсорсер (в частині завдань з подачі звітності у податкові органи).

План витрат на оплату праці наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основна та додаткова заробітна плата за проектом**

| Основна заробітна плата   |               |                                            |                                            |                                                    |
|---------------------------|---------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Посада                    | К-ть,<br>осіб | Зарплата, грн                              | Місячний фонд<br>оплати праці,<br>тис. грн | Річний фонд<br>оплати праці,<br>тис. грн           |
| Директор                  | 1             | 28000                                      | 28,0                                       | 336,0                                              |
| Адміністратор             | 1             | 22000                                      | 22,0                                       | 264,0                                              |
| Шеф-кухар                 | 1             | 25000                                      | 25,0                                       | 300,0                                              |
| Кухар                     | 2             | 18000                                      | 36,0                                       | 432,0                                              |
| Помічник кухаря           | 1             | 12000                                      | 12,0                                       | 144,0                                              |
| Офіціант                  | 2             | 15000                                      | 30,0                                       | 360,0                                              |
| Помічник офіціанта        | 1             | 10000                                      | 10,0                                       | 120,0                                              |
| РАЗОМ                     | 10            |                                            | 188,0                                      | 2256,0                                             |
| Додаткова заробітна плата |               |                                            |                                            |                                                    |
| Посада                    | К-ть,<br>осіб | % перміювання                              | Місячний фонд<br>боонусів, тис.<br>грн     | Річний фонд<br>додаткової<br>зарплати, тис.<br>грн |
| Директор                  | 1             | 50% від заплати у<br>квартал               | 4,7                                        | 56,0                                               |
| Адміністратор             | 1             | 50% від заплати у<br>квартал               | 3,7                                        | 44,0                                               |
| Шеф-кухар                 | 1             | 25% від місячного<br>фонду оплати<br>праці | 6,3                                        | 75,0                                               |
| Кухар                     | 2             | 20% від місячного<br>фонду оплати<br>праці | 7,2                                        | 86,4                                               |
| Помічник кухаря           | 1             | 10% від місячного<br>фонду оплати<br>праці | 1,2                                        | 14,4                                               |
| Офіціант                  | 2             | 20% від місячного<br>фонду оплати<br>праці | 6,0                                        | 72,0                                               |
| Помічник офіціанта        | 1             | 10% від місячного<br>фонду оплати<br>праці | 1,0                                        | 12,0                                               |
| РАЗОМ                     | 10            |                                            | 30,0                                       | 359,8                                              |

Також із заробітної плати будуть утримуватися нарахування у розмірі 18% (податок на доходи фізичних осіб) та 1,5% військового збору. Ці нарахування мають бути включені до загальної суми компенсації працівнику,



тобто податки за працівника платитиме заклад. Додатково заклад має сплатити до бюджету (пенсійний фонд) 22% єдиного соціального внеску, який визначається від загальної суми бруто зарплати.

Розрахунок податкового навантаження за умови працевлаштування усіх працівників за трудовою книжкою наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок податкового навантаження за умови працевлаштування  
усіх працівників за трудовою книжкою**

| Показники, тис.грн                                   | Формула                                                   | Сума, тис.грн<br>(місяць) | Сума,<br>тис.грн (рік) |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Основна заробітна плата                              | ОЗ                                                        | 163,0                     | 1956,0                 |
| Додаткова заробітна плата                            | ДЗ                                                        | 30,0                      | 359,8                  |
| Загальний фонд заробітної плати<br>(нетто)           | $ЗП_{\text{н}} = \text{ОЗ} + \text{ДЗ}$                   | 193,0                     | 2315,8                 |
| ПДФО (18%)                                           | $\text{ПДФО} = ЗП_{\text{н}} * 18\%$                      | 34,7                      | 416,8                  |
| Військовий збір (1,5%)                               | $\text{ВЗ} = ЗП_{\text{н}} * 1,5\%$                       | 2,9                       | 34,7                   |
| Фонд заробітної плати (брутто)                       | $ЗП_{\text{б}} = ЗП_{\text{н}} + \text{ПДФО} + \text{ВЗ}$ | 230,6                     | 2767,4                 |
| ЄСВ, 22%                                             | $\text{ЄСВ} = ЗП_{\text{б}} * 22\%$                       | 50,7                      | 608,8                  |
| Разом податкове навантаження<br>на фонд оплати праці | $\text{ПНВ} = \text{ПДФО} + \text{ВЗ} + \text{ЄСВ}$       | 88,4                      | 1060,4                 |

Як бачимо із проведених розрахунків, податкове навантаження на фонд оплати праці за рік (за умови працевлаштування працівників за трудовою книжкою) складає 1232,1 тис.грн проти чистого річного фонду оплати праці (основна та додаткова заробітна плата) - 2690,8 тис.грн. Тобто, відсоток податкового навантаження за умови наведеної схеми працевлаштування складе:

$$\% \text{ПНВ} = 1060,4 / 2315,8 * 100\% = 45, \%$$

Як бачимо, прийняття усіх працівників в штата є вкрай не вигідним для підприємства, оскільки податкове навантаження становить майже половину від нетто-заробітної плати.

Аби вирішити проблему переплати по податках і залишитися в правовому полі, варт оптимізувати схему виплати заробітної плати через ФОП. Нині існує офіційна позиція Державної фіскальної служби стосовно працевлаштування через ФОП (фізична особа-підприємець), відповідно до якої така схема перебуває в межах правового поля за умови коректного оформленні документів на надання послуг ФОПами. Відповідно до цього, можна в якості ФОПів оформити адміністратора, кухаря та офіціантів. Розрахунок податкового навантаження за цією схемою буде наступним (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок податкового навантаження за умови працевлаштування частини працівників як ФОП 2-ї групи**

| Показники, тис.грн                                                          | Формула                           | Сума, тис.грн (місяць) | Сума, тис.грн (рік) |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------------|
| Основна заробітна плата для працівників, які входять в штат                 | ОЗ                                | 75,0                   | 900,0               |
| Додаткова заробітна плата для працівників, які входять в штат               | ДЗ                                | 22,5                   | 269,4               |
| Загальний фонд заробітної плати (нетто) для працівників, які входять в штат | $ЗПн = ОЗ + ДЗ$                   | 97,5                   | 1169,4              |
| Виплати працівникам, які оформлені як ФОПи 2-ї групи                        | ФОП                               | 133,8                  | 1605,6              |
| ПДФО (18%)                                                                  | $ПДФО = ЗПн * 18\%$               | 17,5                   | 210,5               |
| Військовий збір (1,5%)                                                      | $ВЗ = ЗПн * 1,5\%$                | 1,5                    | 17,5                |
| Фонд заробітної плати (брутто)                                              | $ЗПб = ЗПн + ПДФО + ВЗ$           | 116,5                  | 1397,4              |
| ЄСВ, 22%                                                                    | $ЄСВ = ЗПб * 22\%$                | 25,6                   | 307,4               |
| Єдиний податок для ФОП 2-ї групи                                            | $ЄП = 944,60 * \text{к-ть фопів}$ | 5,7                    | 68,0                |
| ЄСВ для ФОП, 1039,06 грн/ особу в міс.                                      | ЄСВфоп                            | 6,2                    | 74,9                |
| Разом податкове навантаження на фонд оплати праці                           | $ПНВ = ПДФО + ВЗ + ЄСВ$           | 56,5                   | 678,3               |

Прогнозні обсяги інвестиційних витрат та річні амортизаційні відрахування наведено у Додатку Д. Для оцінювання вартості інвестицій в

основні засоби суші-бару «SUSHI» було використано середньоринкові ціни на різні види обладнання, які наведено у мережі інтернет. Загальна ринкова вартість придбання основних засобів складає 4416 тис.грн. Її приймаємо за балансову первісну вартість основних засобів.

Вартість придбання або будівництва будівель і приміщення не враховувалась, враховувалися лише капітальні витрати на ремонт. Прогнозні обсяги амортизаційних витрат наведено у Додатку Д. Річна сума обсягу амортизації становитиме 684 тис.грн. Фінансування інвестиційних витрат планується за рахунок внесків власників, тому фінансові витрати не нараховуємо.

### 3.2. FOOD COST

На початковому етапі прогнозування необхідно здійснити визначення прогнозованої ціни для кожного виду продукції. З цією метою скористаємося методикою калькуляційної карти. Витрати сировини для кожної страви, яка визначає планову вартість сировини та напівфабрикатів, необхідних для приготування (Додаток Ж). Виходячи з калькуляції по окремих видах страв було розраховано укрупнену калькуляцію у розрізі груп страв.

Результати розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Результати розрахунку собівартості та відпускних цін групам страв проектованого суші-бару «SUSHI»

| Група страв               | Сукупні витрати сировини, грн/порцію | Сума націнки, % | Розрахункова ціна, грн/порцію |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Суші                      | 18,3                                 | 120             | 40,3                          |
| Роли рибні                | 15,6                                 | 120             | 34,2                          |
| Роли філадельфія          | 57,4                                 | 120             | 126,3                         |
| Роли каліфорнія           | 56,7                                 | 120             | 124,8                         |
| Роли футомакі та норімакі | 10,5                                 | 120             | 23,1                          |
| Гарячі роли               | 11,5                                 | 125             | 25,8                          |
| Салати та супи            | 10,9                                 | 110             | 22,8                          |
| Десерти                   | 5,2                                  | 110             | 10,9                          |



Для визначення відпускної ціни на продукцію здійснювався розрахунок з урахуванням середньої націнки, після чого результат заокруглювався до цілих. Націнка на усі види продукції становить 110-125%.

З метою визначення річного обсягу доходів скористаємося показниками денної програми виробництва та вартістю реалізації страв (розрахункове меню). Результати оцінювання річного обсягу доходів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Прогноз доходів проектного суши-бару «SUSHI»

| Група продукту                                                          | Денна кількість страв групи, порцій | Ціна, грн / од. | Доходи ресторану (без ПДВ) |                       | *Довідково: сума ПДВ, включена в дохід, тис.грн |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                         |                                     |                 | Денний дохід, грн          | Річний дохід, тис.грн |                                                 |
| Суші                                                                    | 110                                 | 40              | 4433,7                     | 1618,3                | 269,7                                           |
| Роли рибні                                                              | 112                                 | 34              | 3835,9                     | 1400,1                | 233,3                                           |
| Роли філадельфія                                                        | 65                                  | 126             | 8209,8                     | 2996,6                | 499,4                                           |
| Роли каліфорнія                                                         | 80                                  | 125             | 9987,7                     | 3645,5                | 607,6                                           |
| Роли футомакі та норімакі                                               | 120                                 | 23              | 2767,2                     | 1010,0                | 168,3                                           |
| Гарячі роли                                                             | 96                                  | 26              | 2477,6                     | 904,3                 | 150,7                                           |
| Салати та супи                                                          | 40                                  | 23              | 912,7                      | 333,1                 | 55,5                                            |
| Десерти                                                                 | 20                                  | 11              | 218,5                      | 79,8                  | 13,3                                            |
| <i>Разом продукція власного виробництва</i>                             | <i>x</i>                            | <i>x</i>        | <i>32843,0</i>             | <i>11987,7</i>        | <i>1997,9</i>                                   |
| <i>Закупні товари (20% від вартості продукції власного виробництва)</i> | <i>x</i>                            | <i>x</i>        | <i>6568,6</i>              | <i>2397,5</i>         | <i>399,6</i>                                    |
| <i>Разом</i>                                                            | <i>x</i>                            | <i>x</i>        | <i>39411,6</i>             | <i>14385,2</i>        | <i>2397,5</i>                                   |

Таким чином, прогнозний обсяг доходів суши-бару «SUSHI» на 1 день складатиме 39411,6 грн, що в річному еквіваленті складе 14385,2 тис.грн.

Для прогнозування собівартості виготовленої продукції доцільно скористатися результатами визначення вартості витрат сировини по кожній групі продукції, які наведені у табл. 3.5 та у Додатку Ж (інформація про витрати сировини на 1 од.продукції).

Результати обчислення собівартості реалізованих товарів та продукції наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз собівартості продукції проектного суши-бару «SUSHI»**

| Назва страви                                                            | Сукупні витрати сировини, грн/порцію (без ПДВ) | Денна кількість страв групи, порцій | Собівартість продукції ресторану |                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|
|                                                                         |                                                |                                     | за день, грн                     | Річна, тис.грн |
| Суші                                                                    | 18,32                                          | 110                                 | 2015,3                           | 735,6          |
| Роли рибні                                                              | 15,57                                          | 112                                 | 1743,6                           | 636,4          |
| Роли філадельфія                                                        | 57,41                                          | 65                                  | 3731,7                           | 1362,1         |
| Роли каліфорнія                                                         | 56,75                                          | 80                                  | 4539,9                           | 1657,1         |
| Роли футомакі та норімакі                                               | 10,48                                          | 120                                 | 1257,8                           | 459,1          |
| Гарячі роли                                                             | 11,47                                          | 96                                  | 1101,1                           | 401,9          |
| Салати та супи                                                          | 10,87                                          | 40                                  | 434,6                            | 158,6          |
| Десерти                                                                 | 5,20                                           | 20                                  | 104,0                            | 38,0           |
| <i>Разом продукція власного виробництва</i>                             | <i>x</i>                                       | <i>x</i>                            | <i>14928,1</i>                   | <i>5448,8</i>  |
| <i>Закупні товари (25% від вартості продукції власного виробництва)</i> | <i>x</i>                                       | <i>x</i>                            | <i>3732,0</i>                    | <i>1362,2</i>  |
| <i>Разом</i>                                                            | <i>x</i>                                       | <i>x</i>                            | <i>18660,1</i>                   | <i>6810,9</i>  |

Таким чином, прогнозний обсяг собівартості продукції суши-бару «SUSHI» на 1 рік складатиме 18660,1 тис.грн, у тому числі для продукції власного виробництва – 6810,9 тис.грн, для закупних товарів - 1362,2 тис.грн.

Також, разом із прямими виробничими витратами заклад несе непрямі витрати (або загальновиробничі), які проте також є виробничими, однак опосередковано відносяться на собівартість виготовленої продукції. До цих витрат можна віднести такі:

- витрати на малоцінні та швидкозношувані предмети (рукавиці, фартухи, прибори для приготування страв);
- витрати на доставку сировини та товарів (зазвичай складають 5% від собівартості). Ці витрати також є умовно-змінними, як і виробнича собівартість.

Прогноз непрямих витрат наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогнозні обсяги загальновиробничих витрат суші-бару «SUSHI» на рік**

| № | Види непрямих витрат                                           | Пояснення та характеристика                                           | Річна вартість витрат, тис.грн |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Рукавиці, фартухи, прибори для готовки, засоби побутової хімії | визначаються нормативно, для проектного закладу складуть 2500 грн/міс | 30,0                           |
| 2 | Транспортування сировини та товарів                            | 5% від собівартості сировини і товарів                                | 340,5                          |
| 3 | Витрати на доставку продукції до споживача                     | 10% від собівартості                                                  | 681,1                          |
|   | <i>Разом</i>                                                   | <i>X</i>                                                              | <i>1051,6</i>                  |

Таким чином, прогнозний обсяг загальновиробничих витрат суші-бару «SUSHI» на 1 рік складатиме 1051,6 тис.грн

Прогнозні обсяги операційних витрат наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Зведені дані про обсяги операційних витрат суші-бару «SUSHI» на рік**

| № | Види операційних витрат                     | Од.виміру | Обсяг витрат на міс, грн | Обсяг витрат на рік, тис.грн |
|---|---------------------------------------------|-----------|--------------------------|------------------------------|
|   | <b>Витрати на збут</b>                      |           |                          |                              |
| 1 | Просування сайту закладу в Інтернет         | тис.грн   | 3200                     | 38,4                         |
| 2 | Інші витрати на просування                  | тис.грн   | 2700                     | 32,4                         |
|   | <b>Адміністративні витрати</b>              |           |                          |                              |
| 4 | Оренда приміщення                           | тис.грн   | 72000                    | 864                          |
| 5 | Комунальні платежі (утримання приміщень)    | тис.грн   | 13500                    | 162                          |
| 6 | Витрати на офісні матеріали для керівництва | тис.грн   | 1200                     | 14,4                         |
| 7 | Витрати на мобільний зв'язок                | тис.грн   | 1000                     | 12                           |
| 8 | Витрати на послуги служби хорони            | тис.грн   | 3000                     | 36                           |
| 9 | Інші витрати (10% від суми)                 | тис.грн   | 9070                     | 108,8                        |
|   | <b>Разом</b>                                | <b>X</b>  | <b>105670</b>            | <b>1268,0</b>                |



Таким чином, виходячи з проведених вище розрахунків можемо скласти прогноз умовно-змінних та умовно-постійних витрат проектного закладу (табл. 3.10).

Таблиця 3.8

**Зведені дані про обсяги умовно-змінних та умовно-постійних витрат  
проектного закладу**

| <i>№</i>                     | <i>Види непрямих витрат</i>                                      | <i>Річна<br/>вартість<br/>витрат,<br/>тис.грн</i> | <i>Питома<br/>вага у<br/>загальному<br/>обсязі, %</i> |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                     | <b>Умовно-змінні витрати, у т.ч.:</b>                            | <b>10625,2</b>                                    | <b>80,2</b>                                           |
| 1.1                          | Собівартість (без ПДВ) продукції, виготовленої в ресторані       | 5448,8                                            | 41,1                                                  |
| 1.2                          | Собівартість (без ПДВ) закуплених товарів                        | 1362,2                                            | 10,3                                                  |
| 1.3                          | Витрати на оплату праці виробничого та сервісного персоналу      | 2220,0                                            | 16,7                                                  |
| 1.4                          | Податки на оплату праці виробничого персоналу                    | 542,7                                             | 4,1                                                   |
| 1.5                          | Загальновиробничі витрати                                        | 1051,6                                            | 7,9                                                   |
| <b>2</b>                     | <b>Умовно-постійні витрати, у т.ч.:</b>                          | <b>2630,3</b>                                     | <b>19,8</b>                                           |
| 2.1                          | Амортизація                                                      | 684,0                                             | 5,2                                                   |
| 2.2                          | Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу | 555,0                                             | 4,2                                                   |
| 2.3                          | Податки на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу | 123,3                                             | 0,9                                                   |
| 2.4                          | Просування сайту закладу в Інтернет                              | 38,4                                              | 0,3                                                   |
| 2.5                          | Інші витрати на просування                                       | 32,4                                              | 0,2                                                   |
| 2.6                          | Оренда приміщення                                                | 864,0                                             | 6,5                                                   |
| 2.7                          | Комунальні платежі (утримання приміщень)                         | 162,0                                             | 1,2                                                   |
| 2.8                          | Витрати на офісні матеріали для керівництва                      | 14,4                                              | 0,1                                                   |
| 2.9                          | Витрати на мобільний зв'язок                                     | 12,0                                              | 0,1                                                   |
| 2.10                         | Витрати на послуги служби хорони                                 | 36,0                                              | 0,3                                                   |
| 2.11                         | Інші витрати (10% від суми)                                      | 108,8                                             | 0,8                                                   |
| <b>РАЗОМ поточні витрати</b> |                                                                  | <b>13255,6</b>                                    | <b>100,0</b>                                          |

Отже, за результатами проведених розрахунків визначено, що річний обсяг поточних витрат проектного суши-бару «SUSHI» складе 13255,6 тис.грн, у т.ч. умовно-змінні витрати складуть 10625,2 тис.грн, умовно-постійні витрати складуть 2630,3 тис.грн.

### 3.3. ТЕРМІН ОКУПНОСТІ

Наступним етапом обґрунтування програми розвитку проектованої суши-бару «SUSHI». З цією метою пропонуємо здійснити CVP-аналіз, який дозволяє проаналізувати рівень беззбитковості та визначити можливі заходи для досягнення цільових меж рентабельності.

Планування основних результатів діяльності проектового суши-бару «SUSHI» наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

#### Планування основних результатів діяльності суши-бару «SUSHI»

| №   | Показники                                                         | Алгоритм розрахунків                               | Результати розрахунку, тис.грн |
|-----|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1   | Плановий дохід від реалізації (товарооборот) без ПДВ, тис.грн     | ТОпл                                               | 14385,2                        |
| 2   | Змінні витрати, у т.ч.:                                           | $ЗВ = СВ + Ізв$                                    | 10625,2                        |
| 2.1 | Собівартість продукції ЗРГ, тис.грн                               | СВ                                                 | 6810,9                         |
| 2.2 | Інші змінні витрати, тис.грн                                      | Ізв                                                | 3814,3                         |
| 3   | Маржинальний прибуток, тис.грн                                    | $МП = ТОпл - ЗВ$                                   | 3760,0                         |
| 4   | Постійні витрати, тис.грн                                         | ПВ                                                 | 2630,3                         |
| 5   | <b>Прибуток до оподаткування, тис.грн</b>                         | <b><math>ПРдоп = МП - ПВ</math></b>                | <b>1129,6</b>                  |
| 6   | Податок на прибуток, тис.грн                                      | $Пп = ПРдоп * 18\%$                                | 203,3                          |
| 7   | <b>Чистий прибуток, тис.грн</b>                                   | <b><math>ЧП = ПРдоп - ЧП</math></b>                | <b>926,3</b>                   |
| 8   | Рівень змінних витрат, %                                          | $Рзв = ЗВ / ТОпл * 100$                            | 73,9                           |
| 9   | <b>Точка беззбитковості, тис.грн</b>                              | <b><math>Тчб = ПВ / (1 - Рзв)</math></b>           | <b>13255,6</b>                 |
| 10  | <b>Маржинальний запас стійкості, %</b>                            | <b><math>МЗС = (ТОпл - Тчб) / Тчб * 100</math></b> | <b>7,9</b>                     |
| 11  | <b>Рентабельність господарської діяльності (товарообороту), %</b> | <b><math>Ргд = ЧП / ТОпл * 100</math></b>          | <b>6,4</b>                     |

Отже, прогнозне значення маржинального прибутку проектового суши-бару «SUSHI» складе 3760,0 тис.грн, що забезпечить також можливість покриття постійних витрат підприємства в сумі 2630,3 тис.грн. Виходячи з

цього прибуток до оподаткування складе 1129,6 тис.грн, а чистий прибуток – 926,3 тис.грн.

Товарооборот, який забезпечує беззбиткову діяльність проектного закладу, становить 13255,6 тис.грн, що також визначає маржинальний запас стійкості в розмірі 7,9 %. Рентабельність товарообороту складе 6,4%.

Цільовий прибуток характеризує розмір прибутку, що відповідає цільовим параметрам діяльності суші-бару. Показники планування цільового прибутку суші-бару «SUSHI» наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Прогнозні значення цільового прибутку суші-бару «SUSHI»

| № | Показники                                                      | Алгоритм розрахунків | Значення |
|---|----------------------------------------------------------------|----------------------|----------|
| 1 | Плановий дохід від реалізації (товарообороту) без ПДВ, тис.грн | ТОпл                 | 14385,2  |
| 2 | Очікувана норма рентабельності обороту для власників, %*       | Рсг                  | 6,0      |
| 3 | Цільовий (необхідний) прибуток, тис.грн                        | ПРціл = Тпл * Рсг    | 863,1    |

Отже, обсяг цільового прибутку, необхідного для забезпечення норми рентабельності діяльності на рівні 6%, становить 1007,0 тис.грн. Показник в 6% встановлено виходячи зі спілкування з рядом власників суші-барів.

Показники планування маржинального прибутку та порогу рентабельності суші-бару «SUSHI» наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

### Прогнозні значення маржинального прибутку та порогу рентабельності суші-бару «SUSHI»

| № | Показники                                                              | Алгоритм розрахунків | Разом за плановий рік |
|---|------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | Плановий дохід від реалізації (товарообороту) без ПДВ, тис.грн         | ТОпл                 | 14385,2               |
| 2 | Собівартість продукції ЗРГ, тис.грн                                    | СВ                   | 6810,9                |
| 3 | Інші операційні витрати без врахування собівартості продукції, тис.грн | ІОВ                  | 3814,3                |
| 4 | Умовно-постійні витрати, тис.грн                                       | ПВ                   | 2630,3                |



продовження табл. 3.11

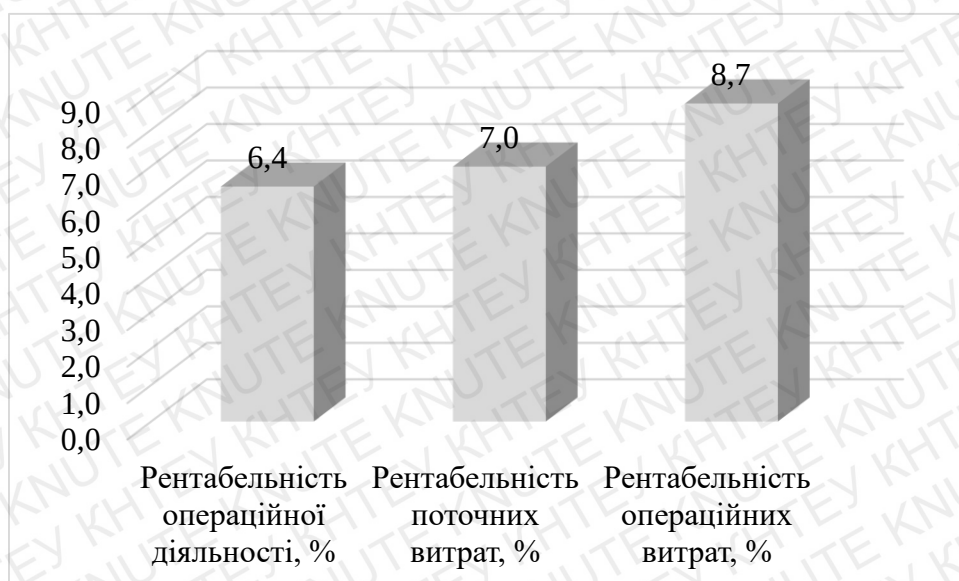
| №  | Показники                                                                 | Алгоритм розрахунків                       | Разом за плановий рік |
|----|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| 5  | Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування, тис.грн | $\Phi P_{оп} = T_{опл} - C_{в} - IOB - ПВ$ | 1129,6                |
| 6  | Податок на прибуток, тис.грн                                              | $Пп = \Phi P * 18\%$                       | 203,3                 |
| 7  | Чистий прибуток можливий, тис.грн                                         | $ЧП_{м} = \Phi P - Пп$                     | 926,3                 |
| 8  | Рентабельність операційної діяльності, %                                  | $R_{оп} = ЧП / T_{опл} * 100$              | 6,4                   |
| 9  | <i>Чистий прибуток цільовий, тис.грн</i>                                  | <i>ЧП<sub>ціль</sub></i>                   | <i>863,1</i>          |
| 10 | <i>Чистий прибуток плановий, тис.грн</i>                                  | <i>ЧП<sub>пл</sub></i>                     | <i>926,3</i>          |

Таким чином, можливий прибуток є більшим за цільовий:

$$ЧП_{м} = 926,3 \text{ тис.грн} > ЧП_{ціль} = 863,1 \text{ тис.грн}$$

Варто оцінити основні показники рентабельності діяльності суші-бару.

Результати оцінки представлені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Розрахунок показників рентабельності діяльності суші-бару «SUSHI»**

Отже, розроблені інженерно-технологічні параметри проекту дозволять отримати і перевищити цільові установки. Тому можливий прибуток приймається як плановий показник.

Надалі варто розрахувати показники ефективності інвестиційного проекту. Оцінка ефективності інвестиційного проекту та окупності капітальних витрат потребує розрахунку основних показників діяльності закладу упродовж наступних 5 років. Планування на цей період будемо здійснювати за спрощеною методикою оцінки лише 3-х показників, які потрібні для подальших обґрунтувань, а саме – обсягу доходів (виручки) від реалізації, прибутку, амортизаційних відрахувань.

Планові показники діяльності проектного суши-бару «SUSHI» наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

### Оцінка показників діяльності суши-бару «SUSHI» на 5 років проекту

| Рік                         | Плановий дохід від реалізації (товарообірот) |                                        | Чистий прибуток |                          | Амортизаційні відрахування, тис.грн |
|-----------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------------------|
|                             | тис.грн                                      | Середньорічний темп зростання, пунктів | тис.грн         | Рівень рентабельності, % |                                     |
| 1-й рік                     | 14385,2                                      | -                                      | 926,3           | 6,4                      | 684,0                               |
| 2-й рік                     | 15104,5                                      | 1,05                                   | 972,6           | 6,4                      | 649,8                               |
| 3-й рік                     | 15859,7                                      | 1,05                                   | 1021,3          | 6,4                      | 617,3                               |
| 4-й рік                     | 16652,7                                      | 1,05                                   | 1072,3          | 6,4                      | 586,4                               |
| 5-й рік                     | 17485,3                                      | 1,05                                   | 1125,9          | 6,4                      | 557,1                               |
| <b>Разом за п'ять років</b> | <b>79487,4</b>                               | <b>X</b>                               | <b>5118,4</b>   | <b>x</b>                 | <b>3094,5</b>                       |

Чистий приведений дохід дозволяє отримати найбільш узагальнену оцінку характеристики інвестування, його кількісний ефект у абсолютній сумі. Цей показник обчислено за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}}{(1+i)^t} - \text{ІВ} \quad (3.1)$$

де, ЧПД - чистий приведений дохід (інвестиційний дохід);

ЧГП – чистий грошовий потік;

ІВ – інвестиційні витрати;

- $i$  – дисконтна ставка, що використовується та характеризує внутрішню безризикову норму рентабельності інвестицій (приймається рівень інфляції, який склався у рік написання проекту – 14,9%);
- $t$  – тривалість розрахункового періоду;
- $n$  – кількість років загального розрахункового періоду.

Розрахунок чистого приведенного доходу за нашим інвестиційним проектом наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Оцінка чистого приведенного доходу для проектного суши-бару «SUSHI»  
на 5 років проекту**

| <i>Рік</i>                          | <i>Капітальні<br/>витрати за<br/>проектом<br/>по роках,<br/>тис.грн</i> | <i>Чистий прибуток<br/>за проектом по<br/>роках та<br/>амортизаційні<br/>відрахування<br/>(ЧГП), тис.грн</i> | <i>Кумулятив-<br/>ний<br/>грошовий<br/>потік за<br/>проектом,<br/>тис.грн</i> | <i>Дискон-<br/>тований<br/>грошовий<br/>потік за<br/>проектом,<br/>тис.грн</i> | <i>Чистий<br/>приведений<br/>дохід<br/>(ЧПД),<br/>тис.грн</i> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1-й рік                             | 4416,0                                                                  | 1610,3                                                                                                       | 1610,3                                                                        | 1401,5                                                                         | -3014,5                                                       |
| 2-й рік                             | -                                                                       | 1622,4                                                                                                       | 3232,7                                                                        | 1228,9                                                                         | 1228,9                                                        |
| 3-й рік                             | -                                                                       | 1638,5                                                                                                       | 4871,2                                                                        | 1080,2                                                                         | 1080,2                                                        |
| 4-й рік                             | -                                                                       | 1658,7                                                                                                       | 6529,9                                                                        | 951,7                                                                          | 951,7                                                         |
| 5-й рік                             | -                                                                       | 1683,0                                                                                                       | 8213,0                                                                        | 840,4                                                                          | 840,4                                                         |
| <b>Разом<br/>за п'ять<br/>років</b> | <b>4416,0</b>                                                           | <b>8213,0</b>                                                                                                | <b>8213,0</b>                                                                 | <b>5502,6</b>                                                                  | <b>1086,6</b>                                                 |

Визначимо узагальнюючі критерії ефективності проекту за показниками індексу доходності, індексу рентабельності інвестицій та періоду окупності.

$$ID = \frac{5502,6}{4416,0} = 1,246$$

Індекс рентабельності інвестицій інвестицій було обчислено за формулою:



$$IP = \frac{1023,7 \text{ (середньорічний чистий прибуток)}}{4416,0 \text{ (інвестиції)}} = 0,346$$

Період окупності інвестицій інвестицій було обчислено за формулою:

$$ПО = \frac{4416,0 \text{ (інвестиції)}}{1100,5 \text{ (середньорічний приведений дохід)}} = 4,013$$

Рівень рентабельності інвестицій складе 0,346 пункти, а їх доходність – 1,246 пункти. Період окупності проекту становить 4 роки, що свідчить про прийнятність проекту та створення на його основі конкурентоспроможного закладу.

## ВИСНОВКИ:

Проведене проектування дозволяє сформулювати такі висновки:

Пропонована назва суши-бару – SUSHI. Обґрунтовано основні організаційні передумови для проекту відкриття суши-бару в м. Києві у Києво-Святошинському районі. Запланована площі закладу становитиме 150 м.кв. Для суши-бару «SUSHI» планується прийняти на роботу директора закладу, адміністратора, шеф-кухаря; двох кухарів; двох старших офіціантів та одного помічника офіціанта. Графік роботи тиждень через тиждень з 10 до 22 годин. Далі, при збільшенні кількості відвідувачів планується додатково найняти ще 2 працівники, які будуть виконувати функції кухаря та офіціанта.

За результатами розрахунків середня кількість обслуговування споживачів за 1 день становитиме 122 особи. Однак, варто відмітити, що даний показник не враховує індекс сезонності. Оборотність одного місця протягом доби роботи суши-бару становитиме 6,1 рази на день. Для формування меню суши-бару «SUSHI» було спрогнозовано такі показники як широта та глибина асортименту продукції. Прогнозні показники повноти та стійкості продуктового портфелю визначено експертним шляхом, на основі вивчення досвіду роботи ресторанів-конкурентів. Стійкість асортименту меню проєктованого суши-бару упродовж першого року роботи може складати 75-90%. Упродовж другого року роботи планується зростання даного показника. Така тенденція може бути спричинена була концентрацією суши-бару на обраних продуктових сегментах. Розрахункове значення кількості працівників виробничого персоналу складає 4 особи. Кількість сервісних працівників проєктованого суши-бару «SUSHI» на одній зміні його роботи (триває 12 годин) складає 4 особи, у т.ч.: адміністратор – 1 особа; офіціанти – 2 особи; прибиральниця – 1 особа.

Для оцінювання вартості інвестицій в основні засоби суши-бару «SUSHI» було використано середньоринкові ціни на різні види обладнання, які наведено у мережі інтернет. Загальна ринкова вартість придбання основних засобів складає 4416 тис.грн. Її приймаємо за балансову первісну вартість основних

засобів. Річна сума обсягу амортизації становитиме 684 тис.грн. Фінансування інвестиційних витрат планується за рахунок внесків власників, тому фінансові витрати не нараховуємо.

За результатами проведених розрахунків визначено, що річний обсяг поточних витрат проектного суши-бару «SUSHI» складе 13255,6 тис.грн, у т.ч. умовно-змінні витрати складуть 10625,2 тис.грн, умовно-постійні витрати складуть 2630,3 тис.грн. Прогнозне значення маржинального прибутку проектного суши-бару «SUSHI» складе 3760,0 тис.грн, що забезпечить також можливість покриття постійних витрат підприємства в сумі 2630,3 тис.грн. Виходячи з цього прибуток до оподаткування складе 1129,6 тис.грн, а чистий прибуток – 926,3 тис.грн. Товарооборот, який забезпечує беззбиткову діяльність проектного закладу, становить 13255,6 тис.грн, що також визначає маржинальний запас стійкості в розмірі 7,9 %. Рентабельність товарообороту складе 6,4%.

Розроблені інженерно-технологічні параметри проекту дозволять отримати і перевищити цільові установки. Тому можливий прибуток приймається як плановий показник. Рівень рентабельності інвестицій складе 0,346 пункти, а їх доходність – 1,246 пункти. Період окупності проекту становить 4 роки, що свідчить про прийнятність проекту та створення на його основі конкурентоспроможного закладу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонова В. А Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України., 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
2. Апатенко Т.М. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства / Т. М. Апатенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. ОМ. Бекетова – Харків: ХНУМГ ім. ОМ. Бекетова, 2015. – 133 с.
3. Бабій В.М. Формування сервісної стратегії підприємства / В.М. Бабій // Молодий вчений, 2015. - №6. – С. 22-28
4. Бабченко В.Л. Система маркетингу на засадах логістики / В.Л. Бабченко // Маркетинг в Україні, 2012. - №2. – С. 35-39
5. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>
6. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Бутенко – К. : ВПЦ «Київський ун-т», 2004. – 140 с.
7. Бутова О В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу / О В. Бутова // Управління розвитком, 2013. – № 22(162). – С. 23–25.
8. Виноградська АМ. Технологія ресторанного господарства / АМ. Виноградська - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
9. Власова Н.О Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О Власова, Н.В. Михайлова, ОА Круглова – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
10. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка», 2014. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.

11. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С.П. Грабовенська – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
12. Граненко ОМ. Фінансовий механізм оцінки комерційних операцій / Фінансовий директор, 2012. - №16. – С. 32-37
13. Гриньов В. Ф. Продуктово-інноваційна політика підприємства ресторанного бізнесу / В. Ф. Гриньов. - К. : МАУП, 2004. - 160 с.
14. ДСТУ 30523-97. Послуги громадського харчування. – К.: Держспоживстандарт, 1997. – 12с.
15. ДСТУ 3279-95. Стандартизація послуг. Основні положення. – К.: Держспоживстандарт, 1995. – 8 с.
16. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства Класифікація. – К.: Держспоживстандарт, 2004. – 15с.
17. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монография] І В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.
18. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
19. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : [монографія] І С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 727 с.
20. Ілляшенко С.М. Маркетингова збутова політика [Електронний ресурс] : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Глобальні та національні проблеми економіки 373 «Університетська книга», 2005. – 234 с. – Режим доступу:<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenkoproductpolicy.pdf>.

21. Ілляшенко С.Н. Наукові основи маркетингу інновацій: [монографія в 3 т. Том 2] / С.Н. Ілляшенко. - Суми: ТОВ «Печатний будинок» Папірус », 2015. - 284 с.
22. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : [монографія] / Ю. В. Каракай. - К. : КНЕУ, 2005. - 226 с.
23. Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2017. - №1. – С. 305-312
24. Кравченко М.В. Медіастратегія підприємства ресторанного бізнесу / М.В. Кравченко – К.: Основи, 2012. – 314 с.
25. Крахмальова Н. А Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
26. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
27. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті / Ю. В. Лаврова. - Харків : Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
28. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
29. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 524 с.
30. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М.



В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42

31. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/201754/103-106.pdf>

32. Охріменко, Г. В. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок [Текст] / Г. В. Охріменко // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки / гол. ред. д-р філолог. Наук М. В. Мокриця. – Луцьк., 2016. - № 23. – С. 48-52.

33. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

34. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

35. П'ятницька Н. О Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник / Н.О П'ятницька – К.: Київ, нац. торг. екон. ун-т, 2005. – 632 с.

36. Пан Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/oldjrn/socgum/Ekonk/201525/005pan.pdf> - Назва з екрану.

37. Пилипчук В. П. Маркетингові комунікації в системі управління промисловим підприємством / В. П. Пилипчук // Формулювання ринкової економіки: зб. наук. пр. - К., 2004. - с. 271-278

38. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

39. Пісоцька Р. Від стратегії просування торгової марки залежить успіх компанії на ринку [Електронний ресурс] / Р. Пісоцька. – К., 2005. – Режим доступу : [www. URL : http://patent.km.ua/ukr/articles/i509](http://patent.km.ua/ukr/articles/i509). – Заголовок з екрану.

40. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2016, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.

41. Полянок В.М. Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві / В.М. Полянок // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 75-76.

42. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. [для вищ.

43. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник : [Електронний ресурс] / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.

44. Романишин Ю. Інформаційно-комунікаційні технології у маркетинговій діяльності ІТ-організацій / Ю. Романишин // Інформація, комунікація, суспільство 2015: матеріали 4-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2015, 20–23 травня 2015 року. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 36–37.

45. Селезнєва О.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / О.О. Селезнєва // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник

наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – №25. – С. 56–59.

46. Спаський Г.В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції в Закарпатті / Г.В. Спаський // Економіка АПК. – 2016. – № 10. – С. 41–47.

47. Технологічне проектування підприємств харчування: навч. посіб. / О. І. Черевко, Л. М. Крайнюк [та ін.]. – Харків: ДОДХДУХТ, 2005. – 295 с.

48. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. -К., 2014. -670 с.

49. Шлапак О.А. Інформаційно-комунікаційне маркетингове середовище підприємства / О.А. Шлапак // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4757>

50. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. – Т. 2. Ресторани / [АА Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. АА Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2017. – 312 с



## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*У статті уточнено зміст поняття «продуктова стратегія підприємства». Охарактеризовано особливості формування продуктової стратегії на підприємствах ресторанного господарства. Визначено напрямки удосконалення процесу формування продуктової стратегії на підприємствах ресторанного бізнесу.*

**Ключові слова:** продуктова стратегія, типологія продуктивних стратегій, модифікація продукту, ресторанне господарство, стратегія челенджера, стратегія нішера.

*The article clarifies the content of the concept "product strategy of the enterprise". Characterized the peculiarities of the formation of a product strategy at restaurant enterprises. The directions of perfection of the process of formation of the product strategy at the enterprises of restaurant business are determined.*

**Keywords:** product strategy, product strategy typology, product modification, restaurant management, carelenger strategy, niche strategy.

**Актуальність теми.** В умовах розвитку ринкових відносин в Україні, для яких актуальним є збільшення потреб та вимогливість споживачів, конкурентна боротьба на ринку ресторанних послуг продовжує загострюватись. Особливої ваги набуває питання формування продуктової стратегії підприємства ресторанного бізнесу. Умовою ефективного функціонування підприємства стає розробка продуктової стратегії в межах комплексу маркетингу, яка визначає напрямок і характер його розвитку на ринку.

Розвиток підприємств ресторанного бізнесу під впливом факторів економічної кризи та жорстка конкуренція між учасниками ринку вимагає постійного вдосконалення методів управління асортиментом продукції та послуг. Формування маркетингової продуктової стратегії – це один з інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Саме продукція ресторану є його візитною карткою, яка дозволяє позиціонувати його серед інших. Формування продуктової стратегії передбачає забезпечення підприємства необхідним обсягом інформації про конкурентів, потреби споживачів тощо. Отже, досить важливе значення у діяльності підприємства мають інформаційні ресурси і комунікації, їх формування та використання для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо формування продуктової стратегії.

**Аналіз останніх наукових публікацій** дозволив зробити висновок щодо актуальності досліджень формування продуктивних стратегій підприємств ресторанного господарства в Україні та світі. Вивченню зазначеного питання присвячено праці провідних зарубіжних та українських вчених, таких як Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. [8], А.А. Мазаракі, І.Ю.,

Антонюк І.О, П'ятницька Н.О, П'ятницька Г.Т. [9], Аветисова А.О [1], Виноградської А.М. [2], Ганзи І. [3], Грабовенської С.П. [4], Комеліної ОВ., Гаманко Р.С. [5], Котлера Ф., Вонги В., Сондерса Дж., Армстронга Г. [6], Крахмальова Н. А. [7], Ониськова В. О [10], П'ятницької Г.Т. [11], Пана Л. В., Абрамовича ОК. [12], Питуляка Н.С. [13], Примака Т. О [14], Спільника І.В. [15], Чорненської Н. В. [16] та ін.

**Метою статті** є дослідження особливостей формування продуктової стратегії на підприємствах ресторанного господарства. Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- уточнити зміст поняття «продуктова стратегія»;
- охарактеризувати особливості формування продуктової стратегії на підприємствах ресторанного господарства;
- розглянути напрямки удосконалення процесу формування продуктової стратегії на підприємствах ресторанного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є процес формування продуктової стратегії на підприємстві ресторанного господарства.

**Результати досліджень.** Слово "стратегія" походить від давньогрецьких слів "stratos" - "армія" та "agos" - "я керую". Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво "Сунь-Цзи", датований п'ятим століттям до нашої ери [8]. На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у системі управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера "Стратегія і структура".

Пропонуємо розглянути інтерпретацію поняття «продуктова стратегія» різними науковцями у системі стратегічного менеджменту (табл. 1)

Таблиця 1

### Особливості трактування поняття «продуктова стратегія»

| Автор                                                                | Визначення поняття " продуктова стратегія"                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Котлер,<br>В. Вонг,<br>Дж. Сондерс,<br>Г. Армстронг<br>[6, с. 21] | план дій з втілення задуму ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій.                             |
| Аветисова А.О<br>[1, с. 118].                                        | напрямки оптимізації товарної номенклатури та визначення асортименту товарів, найбільш пріоритетним для успішної роботи на ринку і забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому |
| Грабовенська<br>С.П. [4]                                             | план завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючих товарів і диверсифікації сфер діяльності                                                                       |
| І. Ганза [3]                                                         | план дій підприємства з оптимізації структури пропонованих товарів взагалі, в тому числі і з точки зору їх належності до різних стадіях життєвого циклу                                     |

|                                  |                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Крахмальова Н. А. [7, с. 149]    | комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.                                                     |
| Пан Л. В.,<br>Абрамович ОК. [12] | комплекс заходів щодо створення та існування на ринку нового товару (поділяється на два етапи: етап розробки та етап життєвого циклу)                              |
| Питуляк Н.С. [13, с. 33]         | план заходів з впровадження зусиль в модифікації одного або декількох елементів товарної політики (вона може бути здійснена на всіх етапах життєвого циклу товару) |

Згідно таблиці 1, поняття «продуктова стратегія» може бути узагальнене наступним чином у формі авторського визначення: продуктова стратегія являє собою план стратегічних заходів з розвитку продуктової (товари або послуги) пропозиції підприємства на принципах маркетингу у довгостроковій перспективі.

Розглянемо особливості продуктових стратегій на підприємстві ресторанного господарства. Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей операційного, організаційно-економічного та соціального характеру. Операційні особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції [1]:

- виробництво продукції;
- надання супутніх послуг;
- організація її споживання.

Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших сфер економічної діяльності обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій. Наприклад, заклади швидкого харчування здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції та інше.

До особливостей формування продуктових стратегій у сфері ресторанного бізнесу належать [3]:

- виробництво продукції, яка має обмежений термін реалізації, що зумовлює випуск страв невеликими партіями відповідно до графіка погодинної реалізації;
- необхідність суворого дотримання робітниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- нерівномірне завантаження виробництва і залів у окремі години роботи підприємства;



- забезпечення належного контролю за якістю сировини, процесами приготування та реалізації готових страв;
- вплив сезонних факторів на асортимент продукції, що виготовляється;
- продукція, що виготовляється, має обмежені терміни реалізації;
- асортимент продукції, що випускається підприємствами ресторанного господарства, дуже різноманітний, для його приготування використовуються різні види сировини.

Різноманітність продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва. Багато видів сировини потребують особливих умов збереження, різних приміщень для механічної кулінарної обробки.

До особливостей соціального характеру процесу формування продуктової стратегії можна віднести [4]:

- залежність режиму роботи підприємств ресторанного господарства від режиму роботи промислових підприємств, навчальних закладів, організацій, які ними обслуговуються;
- значні зміни попиту на кулінарну продукцію залежно від часу доби, днів тижня, пори року;
- залежність асортименту продукції від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання, відпочинку;
- рівень доходів населення й цін на кулінарну продукцію та послуги підприємств;
- залежність типу, потужності й місцезнаходження підприємств ресторанного господарства від компактності (густоти) населених пунктів, наявності інших підприємств ресторанного господарства та продуктових магазинів;
- різноманітність виробів залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання й інших чинників.

Зазначені вище особливості роботи закладів ресторанного господарства враховуються при раціональному розміщенні мережі підприємств, виборі їхніх типів, визначенню режиму роботи й упорядкуванню меню.

Отже, обґрунтування та реалізація продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та

ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень. Формування продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як специфіка виробництва і споживання продукції, формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів. Особливості роботи закладів ресторанного господарства враховуються у процесі формування їх продуктових стратегій. Процес формування продуктової стратегії підприємства ресторанного бізнесу передбачає врахування життєвого циклу розвитку підприємства.

Підприємства ресторанного господарства, у процесі формування та вибору продуктових стратегій, керуються рядом стратегічних підходів, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні (рис. 1).

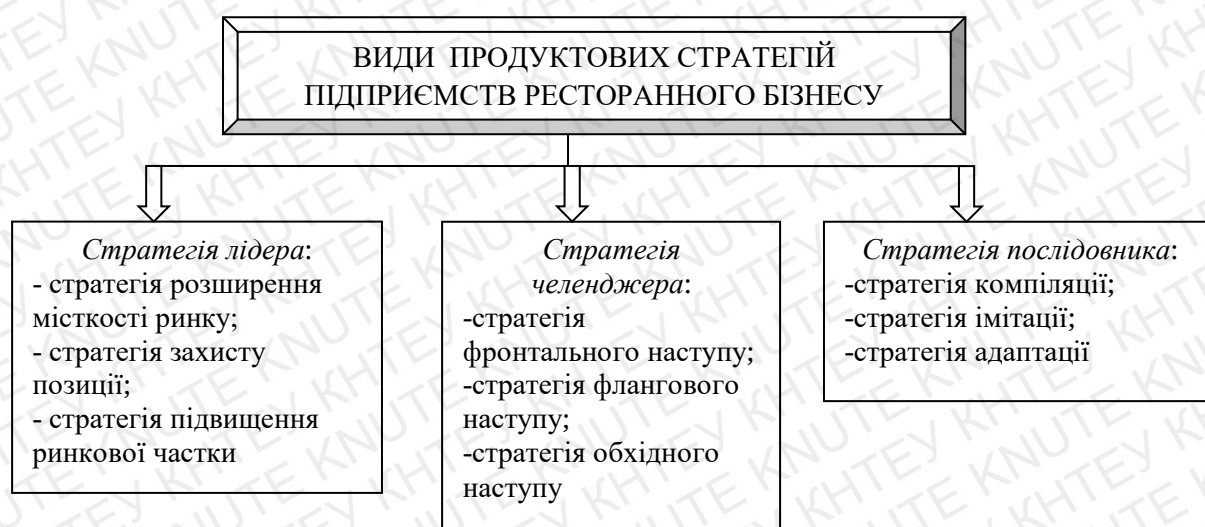


Рис. 1. Види продуктових стратегій підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: систематизовано автором на основі [7]*

Стратегія лідера, тобто стратегія підприємства ресторанного бізнесу, яке займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Утримати лідерство на ринку підприємство може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера [7, с. 148]:

- стратегія розширення місткості ринку - може бути реалізована через збільшення обсягів споживання продукції, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів;
- стратегія захисту позиції - має на меті захистити частку ринку підприємства ресторанного бізнесу. При цьому можуть використовуватися різні форми інноваційних стратегій, технологічного лідерства, які мають на меті позиційний захист;
- стратегія підвищення ринкової частки за наявності місткості ринку - по суті, є стратегією наступу і може бути реалізована через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Дана стратегія найбільш характерна для підприємств-лідерів ресторанної сфери України, особливо у сегменті фаст-фуд (МакДональдс, мережа «Козирна карта», тощо).

Стратегія челенджера - стратегія, що припускає різні варіанти стратегії наступу [6, с. 1]:

- стратегія фронтального наступу передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер. При цьому сили челенджера мають втричі перевищувати сили конкурента;

- стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Кількість варіантів відповідає кількості слабких місць у конкурента: якщо в певному регіоні позиції конкурента несильні, сферою діяльності може бути обрано саме цей регіон. Це стосується і окремого сегмента, в якому позиції челенджера сильніші за позиції конкурента. Дуже поширена стратегія челенджера - атака через нижчі ціни. Ця стратегія може виявитися для лідера дуже відчутною, отже, і вельми ефективною для челенджера;

- стратегія обхідного наступу має за мету зламати позиції конкурента.

Стратегія послідовника. До такого типу стратегії належать:

- стратегія копії, тобто використання стратегії лідера в повному обсязі;

- стратегія імітації, що передбачає наслідування окремих елементів стратегій лідера;

- стратегія адаптації, яка спирається на використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Також П'ятницька Г.Т. [9] пропонує класифікувати продуктові стратегії підприємств ресторанного бізнесу за трьома напрямками:

- стратегія інновації – розробка та впровадження нових видів продукції та послуг ресторану;

- стратегії варіації – модифікація асортименту продукції, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту;

- стратегія елімінації – виключення окремих позицій з меню та заміна їх новими.

Стратегія «інновації» може здійснюватися через [5]:

- диференціацію, тобто модифікацію наявного продукту, яка призводить до появи паралельно зі старим новим асортиментом страв, що відрізняється від меню ресторанів-конкурентів;

- диверсифікацію продукції – стратегію, пов'язану з розширенням асортименту страв, впровадження нових сервісів закладу.

Стратегія диференціації передбачає доповнення існуючих продуктових ліній (складових меню ресторану) новими стравами та послугами. Мета диференціації – підвищення конкурентоспроможності; привабливості продукції завдяки врахуванню особливостей сегменту ринку, на якому працює підприємство ресторанного бізнесу.



Стратегія диверсифікації передбачає доповнення існуючого меню ресторану новими лініями продукту. Розрізняють такі види диференціації меню ресторану:

- концентричну (горизонтальну) диверсифікацію – до продуктової номенклатури додається нова продукція, яка виробляється із використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм;
- вертикальну диверсифікацію – доповнення меню ресторану додаються позиції попередніх та наступних ступенів (особливо у мережі фаст-фуду);
- конгломератну (латеральну, чисту, багатогалузеву) диверсифікацію – передбачає оновлення меню, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства (відкриття зон кафе для закладів, які раніше на цьому не спеціалізувалися. Прикладом є M-café мережі МакДоналдс) [3].

Надання переваги конкретному способу диверсифікації залежить від фінансових ресурсів, терміну, протягом якого стратегія має бути реалізована, а також від того, який імідж має фірма (наприклад, чи доцільно фірмі, яка здобула високу репутацію на ринку високих технологій, займатися виробництвом деяких споживчих товарів або оптовою торгівлею продуктами харчування та ін.).

Стратегія варіації (модифікації) продукту реалізується шляхом варіацій [2]:

- функціональних характеристик
- фізичних характеристик;
- дизайну;
- іміджу;
- назви страви;
- надання додаткових ефектів.

Рішення щодо елімінації (зняття продукту з меню) приймаються з використанням таких критеріїв:

- економічна вагомість продукту для ресторану (частка в обороті, рентабельність);
- позиція продукту на ринку (частка ринку, ринковий потенціал, позиція щодо конкуруючих продуктів інших ресторанів, інтенсивність зв'язку з іншими продуктами);
- рівень використання потужностей ресторану для приготування страв, надання додаткових послуг;
- майбутні перспективи продукту (наприклад, стадія життєвого циклу).

Таким чином, аналіз основних видів продуктових стратегій підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що вони мають багато взаємопов'язаних елементів, кожен з яких потребує аналізу і розвитку.

Головною метою здійснення вибору продуктових стратегій є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Здійснення підприємством оцінювання продуктових стратегій забезпечує йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій [4].

Схематично взаємозв'язок вибору продуктивних стратегій та системи менеджменту підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Взаємозв'язок оцінювання продуктивних стратегій та системи менеджменту підприємства ресторанного господарства

*\*Джерело: побудовано автором на основі [7]*

Метою оцінювання продуктивних стратегій є визначення умов та факторів для досягнення цілей господарської діяльності економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

На основі вище викладеного матеріалу можна зробити наступні пропозиції щодо удосконалення процесу формування продуктової стратегії підприємств ресторанного господарства [3, 4, 8, 9, 12]:

1. При формуванні продуктової стратегії слід враховувати специфічні риси продукції ресторану та його послуг: її невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість та непридатність до зберігання.

2. Формування продуктової стратегії підприємств ресторанного господарства повинна являти собою сукупність взаємодіючих елементів: людей, атмосфери, матеріального середовища, процесу реалізації продукції ресторану та її характеристик.

3. При формуванні продуктової стратегії варто враховувати такі фактори, як якість продукції та послуг, імідж ресторану.

4. Ядром моделі продуктової стратегії має бути механізм, що передбачає реалізацію асортименту страв та надання послуг, що здійснюється персоналом ресторану.

5. При формуванні продуктової стратегії ресторану потрібно враховувати комплексність використання різних ресурсів, а також маркетингові цілі закладу, які можуть бути при цьому враховані.

**Висновки.** Отже, підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції: виробництво продукції; надання супутніх послуг; організація її споживання. Обґрунтування та реалізація продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень. Аналіз основних видів продуктових стратегій підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що вони мають багато взаємопов'язаних елементів, кожен з яких потребує аналізу і розвитку. Формування продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як специфіка виробництва і споживання продукції, формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів. Формування продуктової стратегії підприємств ресторанного господарства повинна являти собою сукупність взаємодіючих елементів: людей, атмосфери, матеріального середовища, процесу реалізації продукції ресторану та її характеристик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

51. Аветисова А.О Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
52. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
53. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis.64/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64/)
54. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
55. Комеліна ОВ. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / ОВ. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
56. Котлер Ф., и др. Основы маркетинга (5-е европейское издание): пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: "ИД «Вильямс»", 2012. – 612с.
57. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152



58. Мельниченко С.В., Шаповал С.Л., та ін. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2. Ресторани та бари / [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, С.В.Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А.Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 312 с.

59. Мазаракі А.А., Антонюк І.Ю., та ін. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / А.А. Мазаракі, І.Ю. Антонюк, Н.О П'ятницька, Г.Т. П'ятницька, та ін./ за ред. проф. Н.О П'ятницької / підручник для вузів. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

60. Ониськів В. О Просування нового товару на ринок / В. О Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017\\_5\\_4/103-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf)

61. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

62. Пан Л. В., Абрамович ОК. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, ОК. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/Ekonk/2015\\_25/005\\_pan.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf) - Назва з екрану.

63. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

64. Примак Т. О Маркетингові комунікації на сучасному ринку [Текст] : навч. посіб. / Т. О Примак. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.

65. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, ОМ. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140

66. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник / Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.

## ДОДАТОК Б

## Анкетний лист №\_\_

Шановний Респондент!

З метою відкриття нового суши-бару та забезпечення високої якості вашого обслуговування пропонуємо Вам дати відповідь на декілька питань.

## 1. Заповніть, будь-ласка, поля таблиці (необхідне підкреслити):

| Стать             |            | Вік              |             |               |             |             |
|-------------------|------------|------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|
| Чол               | Жін        | До 15            | 16-25       | 26-40         | 41-55 років | 56 років та |
|                   |            |                  |             |               |             |             |
| Освіта            |            |                  |             | Сімейний стан |             |             |
| Середня           | Середня    | Незакінчена вища | Вища        | Одружені      | Не одружені |             |
|                   |            |                  |             |               |             |             |
| Соціальний статус |            |                  |             |               |             |             |
| Студент           | Службовець | Робочий          | Підприємець | Безробітний   | Пенсіонер   |             |
|                   |            |                  |             |               |             |             |

## 2. Заповніть, будь-ласка, поля таблиці (поставити оцінку кожному фактору за 5-ти бальною шкалою):

| Фактори роботи підприємства          | Оцінка значущості, від 1 |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Широкий асортимент страв             |                          |
| Прийнятні ціни                       |                          |
| Наявність дисконтної політики        |                          |
| Культура обслуговування              |                          |
| Важливість іміджу ресторану на ринку |                          |
| Позитивні відгуки в Інтернет         |                          |
| Кваліфікація та етикет персоналу     |                          |
| Дизайн приміщень ресторану           |                          |

**3. Вкажіть на фактори, які негативно впливають на формування лояльності відвідувачів ресторану:**

|                                                               | Проставити<br>помітку |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Чорний ПР конкурентів                                         |                       |
| Відставання у формуванні нових трендів у ресторанних сервісах |                       |
| Інше                                                          |                       |

**4. Чи має культура спілкування персоналу важливу роль у формування лояльності до ресторану:**

|     | Проставити<br>помітку |
|-----|-----------------------|
| Так |                       |
| Ні  |                       |

**Дякую за увагу !**



**ДОДАТОК В**

**Соціально - демографічна структура клієнтів ресторанів в районі  
локації проектного суши-бару, %**

| Питома вага споживачів, % |                    |                   |             |               |             |                     |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-------------|---------------|-------------|---------------------|
| Стать                     |                    | Вік               |             |               |             |                     |
| Чол                       | Жін                | До 15 років       | 16-25 років | 26-40 років   | 41-55 років | 56 років та старіше |
| 53                        | 47                 | 6                 | 18          | 42            | 26          | 8                   |
| Освіта                    |                    |                   |             | Сімейний стан |             |                     |
| Середня                   | Середня спеціальна | Незакінчена вища  | Вища        | Одружені      | Не одружені |                     |
| 2,9                       | 11,6               | 27,1              | 58,4        | 56,9          | 43,1        |                     |
| Соціальний статус         |                    |                   |             |               |             |                     |
| Студент                   | Службовець         | Робітник компанії | Підприємець | Пенсіонер     | Інше        |                     |
| 6,2                       | 9,3                | 42,8              | 24,0        | 8,4           | 9,3         |                     |

\*сформовано за результатами відповідей на питання №3 анкети

## ДОДАТОК Г

## Виробнича програма проектного ресторану «SUSHI»

| Група продукту            | Назва страви         | Вихід страви, г / порцію | Денна кількість страв групи, порцій |
|---------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 1                         | 2                    | 3                        | 4                                   |
| Суші                      | Нігірі з лососем     | 50                       | 11                                  |
|                           | Нігірі з креветкою   | 50                       | 11                                  |
|                           | Нігірі з фореллю     | 50                       | 11                                  |
|                           | Нігірі з вугрем      | 50                       | 11                                  |
|                           | Гункан з лососем     | 60                       | 11                                  |
|                           | Гункан з креветкою   | 60                       | 11                                  |
|                           | Гункан з фореллю     | 60                       | 11                                  |
|                           | Гункан з вугрем      | 60                       | 11                                  |
|                           | Місао з вугрем       | 60                       | 11                                  |
|                           | Місао с тунцем       | 60                       | 11                                  |
| Роли рибні                | Рол з лососем        | 100                      | 16                                  |
|                           | Рол з вугрем         | 100                      | 16                                  |
|                           | Рол з креветкою      | 100                      | 16                                  |
|                           | Рол з тунцем         | 100                      | 16                                  |
|                           | Рол з сьомгою        | 100                      | 16                                  |
|                           | Рль філадельфія      | 100                      | 16                                  |
|                           | Сирний рол з тунцем  | 100                      | 16                                  |
| Роли філадельфія          | Філадельфія де люкс  | 200                      | 13                                  |
|                           | Філадельфія тобіко   | 200                      | 13                                  |
|                           | Філадельфія тигрова  | 200                      | 13                                  |
|                           | Філадельфія унагі    | 200                      | 13                                  |
|                           | Філадельфія класична | 200                      | 13                                  |
| Роли каліфорнія           | Каліфорнія класік    | 180                      | 16                                  |
|                           | Каліфорнія лосось    | 180                      | 16                                  |
|                           | Каліфорнія креветка  | 180                      | 16                                  |
|                           | Каліфорнія тобіко    | 180                      | 16                                  |
|                           | Каліфорнія унагі     | 180                      | 16                                  |
| Роли футомакі та норімакі | Футомак лосось       | 200                      | 15                                  |
|                           | Футомак тобіко       | 200                      | 15                                  |
|                           | Футомак тигровий     | 200                      | 15                                  |
|                           | Футомак унагі        | 200                      | 15                                  |
|                           | Норімак лосось       | 100                      | 15                                  |

|                |                        |     |    |
|----------------|------------------------|-----|----|
|                | Норімак тобіко         | 100 | 15 |
|                | Норімак тигровий       | 100 | 15 |
|                | Норімак унагі          | 100 | 15 |
| Гарячі роли    | Гарячий рол лосось     | 200 | 12 |
|                | Гарячий рол вугор      | 200 | 12 |
|                | Гарячий рол тунець     | 200 | 12 |
|                | Гарячий рол краб       | 200 | 12 |
|                | Гарячий рол креветка   | 200 | 12 |
|                | Сирний рол з куркою    | 200 | 12 |
|                | Рол із червоним перцем | 200 | 12 |
|                | Рол від шефа           | 200 | 12 |
| Салати та супи | Салат чутка            | 120 | 10 |
|                | Салат Магєро           | 150 | 10 |
|                | Місо-суп               | 150 | 10 |
|                | Крем-суп               | 150 | 10 |
| Десерти        | Чіз-кейс               | 120 | 5  |
|                | Якіторо                | 150 | 5  |
|                | Тірамісу               | 120 | 5  |
|                | Випічка з вишнями      | 150 | 5  |



## ДОДАТОК Д

## Інвестиції в створення проектового ресторану «SUSHI»

| №   | Види основних засобів                             | Первісна вартість, тис.грн | Термін крисного використання, років | Річна сума амортизації, тис.грн |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1   | Будівлі, споруди                                  | 3150                       | 8                                   | 393,8                           |
| 2   | Робочі машини та устаткування, у тому числі:      |                            |                                     |                                 |
| 2.1 | Холодильне обладнання                             | 254                        | 5                                   | 50,8                            |
| 2.2 | Механічне обладнання                              | 180                        | 4                                   | 45,0                            |
| 2.3 | Теплове обладнання                                | 195                        | 4                                   | 48,8                            |
| 2.4 | Торговельне обладнання                            | 250                        | 4                                   | 62,5                            |
| 2.5 | Вимірювальні прилади                              | 16                         | 3                                   | 5,3                             |
| 3   | Меблі, інше офісне обладнання                     | 310                        | 5                                   | 62,0                            |
| 4   | Інвестиції в рекламні інструменти (вивіска, сайт) | 27                         | 6                                   | 4,5                             |
| 5   | Комп'ютери, електронно-обчислювальні машини       | 30                         | 3                                   | 10,0                            |
| 6   | Телефони                                          | 4                          | 3                                   | 1,3                             |
|     | <b>Разом</b>                                      | <b>4416</b>                | <b>x</b>                            | <b>684,0</b>                    |

## ДОДАТОК Ж

## Витрати сировини для кожної страви проектного ресторану «SUSHI»

| Група продукту   | Назва страви         | Денна кількість страв групи, порцій |                 | Витрати сировини, грн/порцію |                 |
|------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
|                  |                      | по окремим стравам                  | по групам страв | по окремим стравам           | по групам страв |
| Суші             | Нігірі з лососем     | 11                                  | 110             | 19,0                         | 18,32089        |
|                  | Нігірі з креветкою   | 11                                  |                 | 18,1                         |                 |
|                  | Нігірі з фореллю     | 11                                  |                 | 8,3                          |                 |
|                  | Нігірі з вугрем      | 11                                  |                 | 13,2                         |                 |
|                  | Гункан з лососем     | 11                                  |                 | 16,3                         |                 |
|                  | Гункан з креветкою   | 11                                  |                 | 17,6                         |                 |
|                  | Гункан з фореллю     | 11                                  |                 | 26,0                         |                 |
|                  | Гункан з вугрем      | 11                                  |                 | 16,4                         |                 |
|                  | Місао з вугрем       | 11                                  |                 | 25,4                         |                 |
|                  | Місао с тунцем       | 11                                  |                 | 22,9                         |                 |
| Роли рибні       | Рол з лососем        | 16                                  | 112             | 19,1                         | 15,56768        |
|                  | Рол з вугрем         | 16                                  |                 | 30,8                         |                 |
|                  | Рол з креветкою      | 16                                  |                 | 22,1                         |                 |
|                  | Рол з тунцем         | 16                                  |                 | 9,4                          |                 |
|                  | Рол з сьомгою        | 16                                  |                 | 9,4                          |                 |
|                  | Рль філадельфія      | 16                                  |                 | 8,7                          |                 |
|                  | Сирний рол з тунцем  | 16                                  |                 | 9,5                          |                 |
| Роли філадельфія | Філадельфія делюкс   | 13                                  | 65              | 9,5                          | 57,41117        |
|                  | Філадельфія тобіко   | 13                                  |                 | 72,0                         |                 |
|                  | Філадельфія тигрова  | 13                                  |                 | 68,1                         |                 |
|                  | Філадельфія унагі    | 13                                  |                 | 67,1                         |                 |
|                  | Філадельфія класична | 13                                  |                 | 70,3                         |                 |
|                  | Каліфорнія класік    | 16                                  |                 | 74,6                         |                 |
|                  | Каліфорнія лосось    | 16                                  |                 | 64,3                         |                 |

|                                 |                           |    |     |      |          |
|---------------------------------|---------------------------|----|-----|------|----------|
| Роли<br>каліфорнія              | Каліфрнія<br>креветка     | 16 | 80  | 61,1 | 56,74838 |
|                                 | Каліфорнія<br>тобіко      | 16 |     | 70,6 |          |
|                                 | Каліфорнія унагі          | 16 |     | 13,2 |          |
| Роли<br>футомакі та<br>норімакі | Футомак лосось            | 15 | 120 | 13,1 | 10,48176 |
|                                 | Футомак тобіко            | 15 |     | 10,8 |          |
|                                 | Футомак<br>тигровий       | 15 |     | 21,4 |          |
|                                 | Футомак унагі             | 15 |     | 11,7 |          |
|                                 | Норімак лосось            | 15 |     | 9,4  |          |
|                                 | Норімак тобіко            | 15 |     | 10,5 |          |
|                                 | Норімак<br>тигровий       | 15 |     | 3,1  |          |
|                                 | Норімак унагі             | 15 |     | 3,9  |          |
| Гарячі роли                     | Гарячий рол<br>лосось     | 12 | 96  | 1,8  | 11,47021 |
|                                 | Гарячий рол<br>вугор      | 12 |     | 2,7  |          |
|                                 | Гарячий рол<br>тунець     | 12 |     | 17,9 |          |
|                                 | Гарячий рол краб          | 12 |     | 3,3  |          |
|                                 | Гарячий рол<br>креветка   | 12 |     | 14,0 |          |
|                                 | Сирний рол з<br>куркою    | 12 |     | 11,4 |          |
|                                 | Рол із червоним<br>перцем | 12 |     | 13,4 |          |
|                                 | Рол від шефа              | 12 |     | 27,3 |          |
| Салати та<br>супи               | Салат чутка               | 10 | 40  | 5,4  | 10,86535 |
|                                 | Салат Магєро              | 10 |     | 18,2 |          |
|                                 | Місо-суп                  | 10 |     | 10,2 |          |
|                                 | Крем-суп                  | 10 |     | 9,7  |          |
| Десерти                         | Чіз-кейс                  | 5  | 20  | 11,4 | 5,202241 |
|                                 | Якіторо                   | 5  |     | 5,7  |          |
|                                 | Тірамісу                  | 5  |     | 3,7  |          |



## ДОДАТОК Ж

## Інвестиції в створення проектового ресторану «SUSHI»

| №   | Види основних засобів                             | Первісна вартість, тис.грн | Термін крисного використання, років | Річна сума амортизації, тис.грн |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1   | Будівлі, споруди                                  | 3150                       | 8                                   | 393,8                           |
| 2   | Робочі машини та устаткування, у тому числі:      |                            |                                     |                                 |
| 2.1 | Холодильне обладнання                             | 254                        | 5                                   | 50,8                            |
| 2.2 | Механічне обладнання                              | 180                        | 4                                   | 45,0                            |
| 2.3 | Теплове обладнання                                | 195                        | 4                                   | 48,8                            |
| 2.4 | Торговельне обладнання                            | 250                        | 4                                   | 62,5                            |
| 2.5 | Вимірювальні прилади                              | 16                         | 3                                   | 5,3                             |
| 3   | Меблі, інше офісне обладнання                     | 310                        | 5                                   | 62,0                            |
| 4   | Інвестиції в рекламні інструменти (вивіска, сайт) | 27                         | 6                                   | 4,5                             |
| 5   | Комп'ютери, електронно-обчислювальні машини       | 30                         | 3                                   | 10,0                            |
| 6   | Телефони                                          | 4                          | 3                                   | 1,3                             |
|     | Разом                                             | 4416                       | x                                   | 684,0                           |