

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

БІЗНЕС ПРОЕКТ РЕСТОРАНУ ФОРМАТУ
«UKRAINIAN CUSINE» У МІСТІ КИЄВІ

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

підпис студента

Шевчук
Володимир Олегович

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Салімон
Ольга Миколаївна

Науковий консультант:
д.т.н., проф.

підпис консультанта

Юдіна
Тетяна Іллівна

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

підпис

Федорова
Діна Володимирівна

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

Розділ	Консультант (<i>прізвище, ініціали</i>)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 2. Проектування технологічних рішень	Юдіна Тетяна Іллівна		

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 технологічних рішень

2.1. Розроблення концептуального меню. План випуску продукції

2.2. Організація виробництва з урахуванням енергоефективності

2.3. Система контролю якості та безпечності ресторанної продукції

Розділ 3. Реалізація та розвиток проекту ресторану

3.1. Бюджет. 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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

8. Дата видачі завдання: “28 ” грудня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

О.М. Салімон
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

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

Д.В. Федорова
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

В.О. Шевчук
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Шевчук В.О. виконав випускний кваліфікаційний проєкт у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність та перспективність проєктування підприємства ресторанного господарства формату «Ukrainian cuisine» у м. Києві, на основі маркетингових досліджень аргументував обраний тип та концепцію підприємства, визначив цільовий сегмент. У проєкті були запропоновані дизайнерські рішення приміщень для споживачів, концепт формату, розроблено функціональну схему виробничої та сервісної систем ресторану.

На основі розрахунків було визначено прогнозований обсяг інвестицій, доходів та прибутків; обґрунтовано період окупності інвестицій.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

13. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ О.М.Салімон

(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ В.О. Шевчука

(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. Організаційний план	22
РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ	27
2.1. Розроблення концептуального меню. План випуску продукції	27
2.2. Організація виробництва з урахуванням енергоефективності	31
2.3. Система контролю якості та безпечності ресторанної продукції.....	39
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЕКТУ РЕСТОРАНУ	44
3.1. Бюджет. Термін окупності.....	44
3.2. Програма розвитку	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Бізнес-ідея проекту полягає у відкритті ресторану української кухні, яка в сучасних умовах може бути конкурентоспроможною на ринку ресторанних послуг.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в сучасних умовах глобалізації економічних процесів і, як наслідок, постійно змінних параметрів зовнішнього середовища, різкого загострення конкуренції, певний науковий і практичний інтерес представляє проблема формування програми розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Сьогодні українським підприємствам, які працюють у сфері ресторанного обслуговування, необхідно здійснювати пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи сучасні здобутки економічної науки. Через глобальну фінансову кризу українські підприємства ресторанної галузі відчувають зменшення потоку відвідувачів. Успішний розвиток підприємства ресторанного бізнесу неможливий без розробки стратегічного планування його діяльності. Як результат виявлення сильних і слабких місць підприємства ресторанної галузі, конкурентна стратегія надають можливість максимально удосконалити його діяльність та виявити приховані потенційні можливості. Оцінка конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства також є важливою процедурою при здійсненні фінансово-господарської діяльності і формування послуг.

Особливості формування програми розвитку підприємств ресторанного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Бутенко О.П., Стрельченко Д.О., Гакова М. В., Гірняк Л.І., Гросул В. А., Іванова Т. П., Гудзь О.І., Захарчин Р.М., Золотаревський А.В., Крахмальова Н. А., Погорелов Ю.С., Присакар І.М., Саух І.В., Семенов В. Ф., Жилевич Ю. І., Ступчук С.М., Тур О.В. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад формування програми розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – за результатами комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів та з урахуванням вимог HACCP та ISO розробити проект об'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення ряду завдань, а саме:

- обґрунтувати локація, неймінг та атмосферу закладу готельного господарства;
- розробити організаційний план;
- здійснити розробку концептуального меню та плану випуску продукції;
- обґрунтувати механізм організації виробництва з урахуванням енергоефективності;
- запропонувати напрямки впровадження системи контролю якості та безпеки ресторанної продукції;
- оцінити бюджет та термін окупності проекту;
- за економічними показниками оцінити перспективи подальшого розвитку закладу.

Об'єкт дослідження – процес бізнес-проекування ресторану української кухні.

Предмет дослідження – методичні та прикладні засади бізнес-проекування ресторану української кухні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для покращення здійснення проектування, розроблення концепції та управління господарською діяльністю закладів ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи визначена метою і завданнями дослідження, викладена на 65 сторінках, включає: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПЦІЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Локація. Неймінг. Атмосфера

Наведемо обґрунтування локації для проектного закладу ресторанного господарства. Вибір локація для ресторану є дуже відповідальним та важливим завданням, оскільки саме від нього в значній мірі будуть визначатися показники потоку відвідувачів, рівень завантаженості ресторану. Основні варіанти вибору локації для проектного ресторану української кухні наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Варіанти вибору локації для проектного ресторану української кухні

№	Варіант вибору локації	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	У цокольних поверхах житлових комплексі	<ul style="list-style-type: none"> - велика пропозиція нежитлових комерційних приміщень під оренду; - ціни на такі варіанти приміщень є нижчими, з цінами на оренду комерційної нерухомості у випадку окремої будівлі або частини ТРЦ 	<ul style="list-style-type: none"> - не завжди пропонувані приміщення відповідають вимогам, необхідним для відкриття ресторану; - прив'язка ресторану до потоку людей, які живуть у визначеному районі
2	Окрема будівля	<ul style="list-style-type: none"> - здатність адаптувати будівлю під потреби закладу; - можливість відкрити терасу; - більші можливості реалізувати самостійний концепт закладу 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість приміщення; - пропозиція комерційної нерухомості в такому варіанті є обмеженою; - можуть виникнути нюанси з комунікаціями, які доведеться вирішувати власнику ресторану
3	В складі (всередині) ТРЦ	<ul style="list-style-type: none"> - значний потік відвідувачів; - наявність усіх необхідних комунікацій, які передбачені конструкцією ТРЦ; - економія на утрманні інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> - пропозиція таких варіантів приміщень є обмеженою; - не завжди концепцію закладу можна вписати у концепцію фуд-зони ТРЦ

Отже, як бачимо, окремі варіанти для вибору локації і типу приміщення для проєктованого закладу мають ряд своїх переваг та недолків. аож потрібно враховувати, що при відкритті ресторану можна обрати або варіант придбання приміщення або ж варіант його оренди. Перший варіант є менш популярним, зважаючи на його вартість та відсутність бізнес-змісту для власника майбутнього рестрану займатися інвестування у вартісну нерухомість. Другий варіант є більш прийнятним, оскільки орендна плата має менше фінансове навантження на власників бізнесу порівняно з інвестуванням у придбання приміщень. Орендуючи приміщення під ресторан української кухні, підприємець повинен звертати пильну увагу на стан кухні, залу, вестибюля, тому як це все буде перебувати під невинним контролем відповідних органів. Добре ще мати в такому приміщенні барну стійку, де відвідувачі могли б усамітнитися і поговорити віч-на-віч.

Зважаючи на те, що нами обрано такий варіант забезпечення приміщенням майбутнього закладу як оренда, варто здійснити аналіз пропозицій комерційної нерухомості у м. Київ. Для оцінки пропозицій було використано ресурс 100Realty.UA. Для визначення можливих варіантів під оренду приміщення для відкриття закладу потрібно визначитися з площею закладу. Планується відкрити ресторан невеликого формату з площею до 300 м.кв. Вибір площі приміщення для відкриття проєктованого закладу громадського харчування української кухні залежить від формату, якщо буде вирішено відкривати ресторан середнього розміру (150-200 м.кв). Загальна площа у такому разі поділятиметься на такі зони: приміщення з залом для відвідувачів займе приблизно 120 кв.м.; ще 30 кв.м. на кухню + 10-20 кв.м. на санвузли. Однак, можна дещо зменшити розміри проєктованого закладу до 120 м², пожертвувавши площею основної зали та зменшивши площу санвузів до 10 м². До складу приміщення мають входити наступні елементи: зал для відвідувачів, санвузол, кухня. У приміщенні повинні бути присутніми всі комунікації: водопровід, опалення, вентиляція і електрику. Інтер'єр приміщення

оформлювати відповідно до японського декору (це переважно білі стіни і темні меблі плюс тематичний декор).

Для відкриття проектового ресторану важливим є питання комунікацій, до яких відноситься електропостачання та водопостачання. Приміщення під ресторан також має передбачати вентиляційні виходи на зовнішню частину споруди. В місці розміщення закладу має бути достатній обсяг електричних потужностей (від 30кВт) для роботи приладів кухні, обігріву приміщення, наявність водопостачання.

Враховуючи потребу закладу у технічних приміщеннях та площі основної зали від 120-150 м.кв, найбільш відповідними пропозиціями у нашому випадку є приміщення з площею 150-250 м.кв. Зниження площі пропозиції впливає на зростання вартості 1 м.кв., проте загальна ціна оренди скорочується. Невелика площа ресторану має свої переваги при відкритті, оскільки потребує меншим капітальних витрат на ремонт. Зростання площі приміщення також підвищує складність оформлення дизайну інтер'єру.

Варіанти пропозицій наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Варіанти оренди приміщень для проектового ресторану
української кухні**

№	Адреса локації	Площа приміщення, м.кв	Вартість оренди	Характеристика приміщення
1	2	3	4	6
1	бульв Дружби Народів 7., Печерський (центр)	150	695 грн/м2	діючий ресторан 145 кв. м, плюс літній майданчик, фасад, вивіска, затишний зал, приємна атмосфера, барна стійка, доглянута кухня, укомплектована всією необхідною побутовою технікою, також кімната для персоналу, значний трафік автомобілів, поруч метро "Либідська", через дорогу Торговий центр "OceanPlaza.
2	Дегтярівська 22, Сирець, Шевченківський район	180	555 грн/м2	діючий ресторан, розташований по фасаді вулиці Дегтярівській. Будівля окремо розміщена. Тераса 160 кв.м., 70 посадкових місць. Хороша транспортна розв'язка.

Продовження табл. 1.2

3	Гавела Вацлава бульв. 6, Солом'янський район	296,3	338 грн/м2	кафе, ресторан, заклади громадського харчування в офісний центр класу А. Заведено всі комунікації, центральне кондиціонування, припливно-витяжна вентиляція, система пожежогасіння, автономне опалення, 2 ліфтові групи (7 ліфтів).
4	Городецького Архітектора, 18	205	1980 грн/м2	презентабельна вхідна група, презентабельні сусіди, кодовий замок, відеоспостереження від жильців будинку, що не дуже круті сходи, чудовий ЖЕК Нежитлове приміщення, 1-й поверх
5	Жилянська, 97, Шевченківський (центр)	223	729 грн/м2	стан - з ремонтом, меблями та обладнанням. Здається працює прибутковий ресторан. Зроблено якісний ремонт. Є всі меблі, посуд, кухонне обладнання, персонал. Зал площею 160 м2 на 100 посадкових місць
6	Сагайдачного Петра 10/5	235	340 грн/м2	фасадне напівпідвальне приміщення. Заведено 72кВт. Можливість встановити літню терасу поруч з приміщенням. Хороша транспортна розв'язка, великий трафік людей, 3 хвилини пішки від метро Поштова площа
7	Деміївська 16, Деміївка, Голосіївський район	300	623 грн/м2	У престижному Бізнес центрі, метро Деміївська 5 хвилин пішки. Фасад, величезні вітрини, 2 входи з фасаду, місце під рекламу на жваву дорогу з високим пішохідним і автомобільним трафіком.

Характеризуючи наявні пропозиції, варто відмітити, що пропозиції, які є ближчими до центру м. Києва, мають більшу вартість, однак, вони також передбачають більші потоки людей. Важливим критерієм для обрання локації є вартість оренди комерційних приміщень. Вартість є найбільш економною у спальних районах міст. Вартість оренди зростає з наближенням локації до центру міста. На сьогодні орендні ставки на невеликі приміщення, які можуть бути придатними для ресторану, коливаються в діапазоні від 8 до 15 дол. за 1 м.кв у спальних районах.

Важливий принцип визначення локації 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. Проектований заклад має бути розміщений поблизу місць проживання потенційних споживачів (поруч з будинком, поруч з роботою, при прогулянках по місту і т.п.), має бути транспортно є і легко знаходять.

Відкриття ресторану - справа серйозна і відповідальна, тому що в приміщенні повинні бути передбачені заходи протипожежної безпеки і дотримання правил санітарії. При відкритті ресторану української кухні необхідно узгодити всі ці робочі моменти. Запорука успішної роботи - це чистота і порядок, як на кухні, так і в залі, тому підприємцю з особливою педантичністю слід ставитися до дотримання правил санітарії.

На наш погляд, для ресторану української кухні краще обрати приміщення, яке буде знаходитися поблизу бізнес-центрів, аби забезпечити стабільний потік клієнтів. Також важливим критерієм є транспортна розв'язка. Найбільш оптимальним варіантом є №1. Він має порівняно невисоку вартість як для центру міста, а також поблизу приміщення розташовані торгові та бізнес-центри.

У Додатку А наведено схему планування приміщення, яке знаходиться за адресою бульвар Дружби Народів, 34. Локацію закладу наведено на карті.

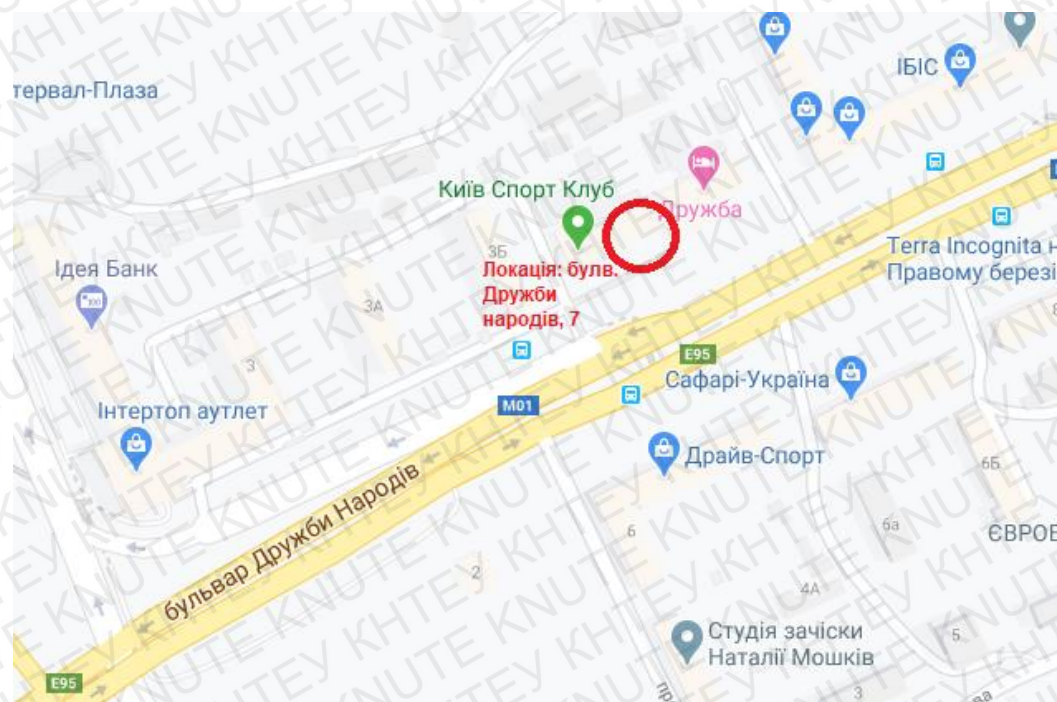


Рис. 1.1. Локація проектованого закладу громадського харчування української кухні

Таким чином, обрана локація має зручне місцезнаходження, оскільки вона передбачає наступні характеристики:

- 1) ресторан буде розміщено неподалік від станції метро «Либідська» та ТРЦ «Ocean Plaza», ТЦ «Інтервал-Плаза», тризіркового готелю «Ібіс»;
- 2) біля приміщення ресторану є платна парковка;
- 3) ресторан буде розміщено на перетині значним транспортних потоків, які ведуть до центру столиці;
- 4) приміщення під ресторан української кухні яке має всі необхідні комунікації.

Розробка концепції ресторану української кухні, який планується відкрити в м. Києві, передбачає визначення найменування.

Зручним способом вибору приміщення для ресторану є оренда приміщення, яке раніше використовувалось як заклад громадського харчування. У такому разі існує значна можливість зекономити свій час та кошти на отриманні численних дозволів СЕС (Погодження та експертиза проекту будівництва, реконструкції і перепланування приміщення, Погодження СЕС щодо введення об'єкту в експлуатацію, Висновок про відповідність наявних приміщень і матеріально-технічної бази санітарним нормам і правилам (якщо вид господарської діяльності підпадає під ліцензування), Експлуатаційний дозвіл для потужностей, дозвіл пожежного нагляду та інші) за умови, що вони вже наявні у власника приміщення. Важливим підетапом є укладення договору оренди даного приміщення. Враховуючи усю складність юридичних аспектів укладення договору оренди приміщення та необхідність врахувати усі найменші деталі відносин, даний етап потребує.

Для формування найменування майбутнього ресторану в м. Києві варто скористатися порівняльним аналізом назв для аналогічних ресторанів. Підхід порівняльного аналізу назв передбачає дослідження вже існуючих назв, формування відповідної їх семантичної статистики та обґрунтування нової унікальної назви. У таблиці 1 наведено результати опрацювання запитів на визначення назв ресторанів української кухні в м. Києві.

Таблиця 1.3

Результати семантичного аналізу запитів на визначення назв ресторанів української кухні в м. Києві

№	Адреса локації	Кількість символів	Кількість слів у назві	Наявність іншомовних символів	Наявність іншомовних слів	Асоціативний ряд
1	2	3	4	5	6	7
1	Українські страви	16	2	-	-	їжа
2	Батьківська Хата	15	2	-	-	будинок, батьки
3	Petrus-ь	8	1	5	-	ім'я
4	Фортеця Гетьмана	16	2	-	-	будинок, влада
5	Київська реберня	16	2	-	-	населений пункт
6	ШО	2	1	-	-	абстрактне
7	Канапа	6	1	-	-	меблі
8	Шинок	5	1	-	-	будинок
9	Катруся	7	1	-	-	ім'я
10	Хатинка	7	1	-	-	будинок
11	Первак	6	1	-	-	напої
12	Мітла	5	1	-	-	меблі
13	Колиба	6	1	-	-	абстрактне
14	Хуторець на Дніпрі	18	3	-	-	населений пункт
15	Ресторан Тарас	14	2	-	-	ім'я
16	Курені	6	1	-	-	будинок
17	Спотикач	8	1	-	-	абстрактне
18	BARVY	5	1	5	-	абстрактне
19	Диканька	8	1	-	-	населений пункт
20	За двома зайцями	16	2	-	-	абстрактне

*складено за даними запитів у гугл-пошукачі

До вибірки увійшли близько 20 сотні назв ($N = 20$). Ключовими критеріями, що дозволяють виявити особливості неймінгу ресторанів в сфері громадського харчування України, є кількість символів, кількість слів у назві, наявність іншомовних символів, наявність іншомовних слів, асоціативний ряд.

На рис. 1.2 наведено структурну діаграму, що показує розподіл назв ресторанів української кухні з вибірки (табл. 1.3) за кількістю символів. У

загальній кількості назва превалювали ті, які мали або значну кількість символів або ж ті, які були короткими. Найбільша частота назв зустрічається з кількістю символів 6 або 16 (по 20% на кожену групу). При цьому варто відмітити, що у більшості варіантів назв ресторанів української кухні відсутні іноземні символи і практично завжди відсутні слова іншомовного походження, що є властивим для назв ресторанів європейської та української кухонь.

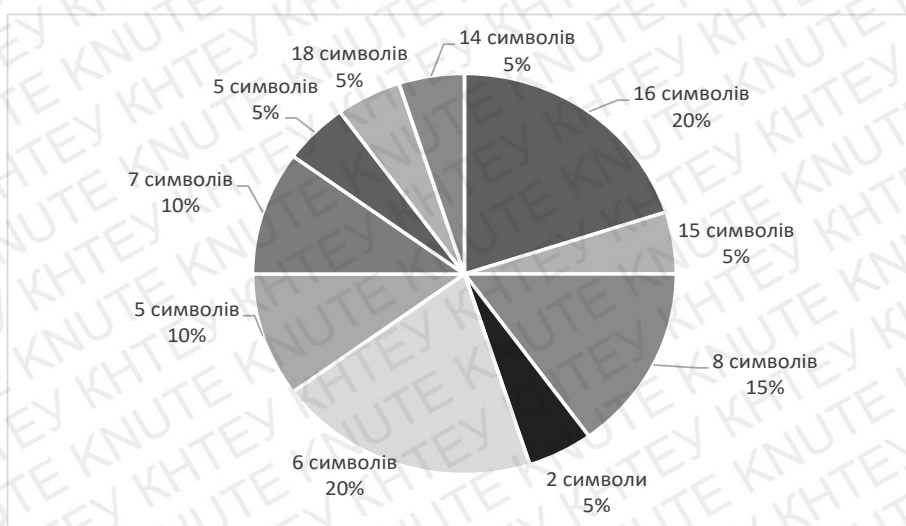


Рис. 1.2. Семантична структура назв ресторанів української кухні за кількістю символів, %

Виходячи з наведеного можна припустити, що назви ресторанів української кухні можуть виражати або змістовну асоціацію, або ж нести інформаційний посил відповідного інформаційного забарвлення. Важливо також провести аналіз назв ресторанів української кухні на кількість слів (рис. 1.3).

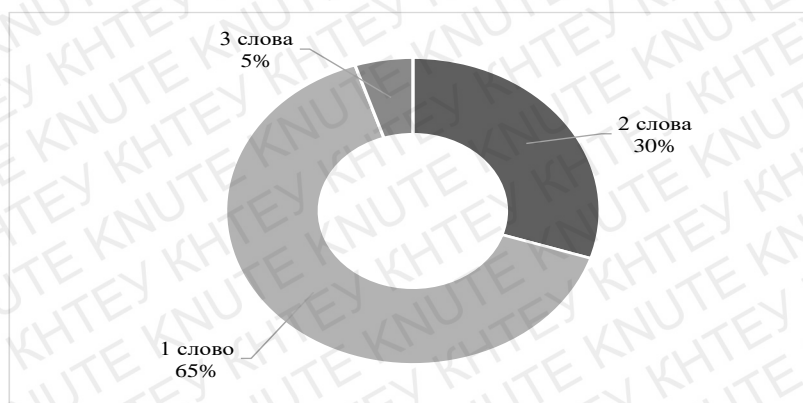


Рис. 1.3. Семантична структура назв ресторанів української кухні за кількістю слів, %

Як свідчать результати дослідження, домінуючими є назви, які містять одне слово – 65%. Назви з двома слова зустрічаються у 2 рази рідше – 30%. І лише 5% назв містять 3 слова.

Структуру назв ресторанів української кухні за змістом наведено на рис.

1.4.

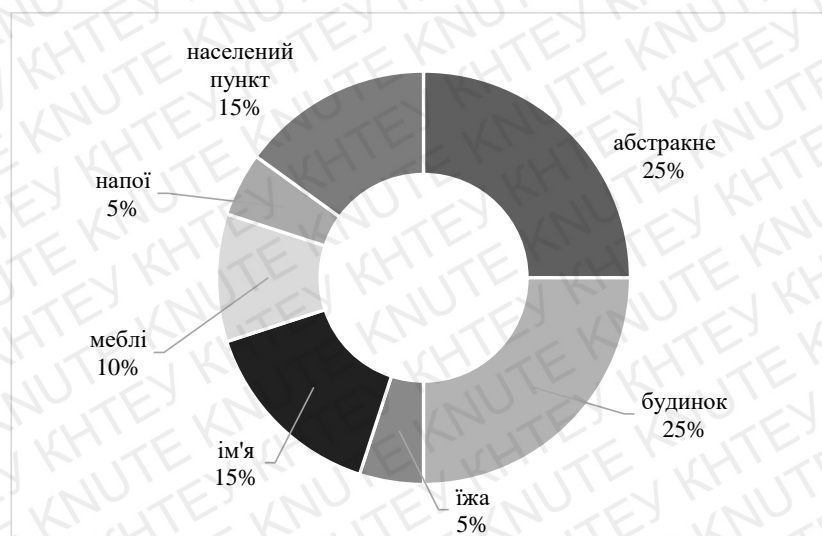


Рис. 1.4. Семантична структура назв ресторанів української кухні за змістом,
%

Як бачимо, найбільш часто в м. Києві зустрічаються назви ресторанів української кухні, які асоціюються з будинком – 25% та абстрактні назви – 25%.

Отже, на основі проведеного дослідження особливостей неймінгу діючих ресторанів української кухні, було сформовано висновки стосовно ідентифікації назви проєктованого закладу громадського харчування. Назва має бути оригінальною, відрізнитися від інших назв, аби вона легко запам'ятовувалася та виражала або абстрактний ряд, або ж асоціювалася з будинком, затишком:

- має складатися з одно або 2-х слів;
- довжина слова має бути до 16-ти символів.

Таким чином, запропонована назва проєктованого закладу – «Шиночок».

Наймінг проєктованого ресторану також передбачає формування фірмового стилю. Фірмовий стиль ресторану являє собою єдине графічне,

стилістичне і концептуальне рішення, що знаходить вираз як у комплексі шрифтових, ілюстративних і графічних комунікацій, так і в комплексі інтер'єрних і екстер'єрних рішень. Завдання фірмового стилю ресторану полягає в тому, щоб створити відповідну атмосферу, яку відвідувач буде відчувати і відчувати в кожній точці контакту з брендом від зовнішньої вивіски і всіх брендovаних поверхонь до унікального інтер'єрного рішення і найдрібніших деталей, що відбивають індивідуальність проєктованого закладу.

Логотип як комплекс колірних, графічних, друкарських і вербальних констант, що відображають назву і формат закладу. Нами було розроблено логотип закладу, який наведено у Додатку Б та на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Логотип проєктованого ресторану «Шиночок»

Фірмовий стиль ресторану - комплекс унікальних колірних, графічних, ілюстративних та інших елементів, що формують унікальний впізнаваний образ вашого проєкту.

Ряд параметрів, складових концепції ресторану, можна об'єднати в поняття «атмосфера». Приходячи в ресторан, гості купують не лише їжу, а й «атмосферу» в якій вони зможуть отримати задоволення від їжі і спілкування. Атмосфера створюється кухнею, декоративним оформленням ресторану, персоналом, музикою і самими ж гостями.

На привабливість проєктованого закладу української кухні впливає цінова політика закладу і особливо ціни на міцну алкогольну продукцію та пиво. Для потенційних гостей ціна на пиво та горілку може стати визначальною при виборі пивного або м'ясного ресторану, а зовсім не ціна м'ясної страви і порядок цін у винній карті. Потрібно завжди відчувати, що хотілося б більшості гостей проєктованого закладу в даний період часу.

Сьогодні відчуття кризи змінює очікування гостей від відвідування ресторану. Елітарна «атмосфера» багатьох ресторанів вчорашнього дня сьогодні стає неактуальною. Для формування оптимальної атмосфери у ресторані «Шиночок» варто поглянути на проєктований заклад очима потенційного гостя і постаратися відповісти на питання, а чому він обере наш ресторан серед інших?

Складовими атмосфери є інтер'єрне та екстер'єрне рішення. Інтер'єрне рішення як запорука формування особливої атмосфери, що відбиває індивідуальність вашого проєкту і формує позитивний емоційний відгук і навіть емоційну прихильність у вашої цільової аудиторії. Нестандартні рішення в області концептуального інтер'єрного рішення і фірмового стилю ресторану вітаються тільки в тому випадку, якщо це відповідає формату закладу, його кухні, а також локації і аудиторії, на яку він розрахований. При розробці концепції, інтер'єрного рішення і створенні фірмового стилю ресторану слід звернутися до професійної дизайн-студії, володіє значним позитивним досвідом в даній сфері.

Для оздоблення інтер'єру варто використовувати лише натуральні матеріали - ротанг, бамбук, льон, джут. Кольорова гама має включати нейтральні відтінки (допускається використання червоного). Природна колірна гамма для проєктованого ресторану є оптимальним варіантом наведено в рисунку 1.6.



Рис.1.6 Дизайн проєктованої веранди ресторану «Шиночок»

Дизайн інтер'єру ресторану повинен бути цілісним і не захаращеним. Для формування затишної та привабливої атмосфери у проєктованому ресторані варто скористатися такими критеріями як практичність та лаконічність. У затишній атмосфері проєктованого закладу надмірності є недоречними. При цьому варто передбачити чіткий поділ простору. Освітлення проєктованого ресторану повинно бути природним, правильне світло відіграє важливу роль. Навіть дешеві барні стійки при вигідному освітленні можуть виглядати презентабельно і помітно. Світильники пропонується обрати кубічної форми, що дозволить їм стати загальною частиною композиції. Можна використовувати перегородки або зручні ширми, щоб відокремити зали та столики один від одного. Вигідним може бути комбінування кольорів на контрастах - червоно-білий і т.п. Легкість в меблюванні і декоративних елементах та правильно підібране світло мають додати затишку в атмосферу закладу.

При формуванні набору меблів, то для проєктованого ресторану варто використовувати низькі столики, з глянцевиими поверхнями темних відтінків. Підбирати меблі слід особливо ретельно, оскільки кількість відвідувачів при успішному функціонуванні буде постійно зростати, а неякісні меблі і фурнітура можуть стати причиною негативного ставлення відвідувачів до закладу. Для меблювання закладу з використанням професійного підходу варто звернутися в перевірені компанії або виготовити меблі на замовлення. Основу меблювання ресторану «Шиночок» мають також скласти крісла, дивани і стільці для барів, ціни яких варіюються в залежності від матеріалу виготовлення. Дизайнери радять встановлювати дерев'яні меблі і м'які дивани на металевих ніжках.

Зокрема, варто відмітити, що у японських ресторанах велика увага приділяється подачі страв, тому розстановка меблів відіграє важливе значення. Між столами повинно залишатися багато вільного місця для пересування працівників і офіціантів. Меблі для ресторану - це витончені форми, прості лінії і барвиста тканинна оббивка. Стіл для бару можна придбати в комплекті зі стільницею. Це має сформувати специфічний підхід до сприйняття атмосфери

закладу відвідувачем. Розділити простір залу можуть перегородки з бамбука або матового скла. Стіни можна прикрасити пишними віялами та гравюрами. Декор для оздоблення ресторану варто використовувати більш виразний. Проектований заклад можна прикрасити сувоями, ієрогліфами, що проголошують вислови мудреців, гравюрами із зображенням природи, сюжетами з життя японських народів, можна також розставити по залу ікебани, фігурки і порцелянові статуетки.

Отже, для ресторану української кухні було обрано приміщення за адресою бульв. Дружби Народів, 34, яке знаходиться поблизу бізнес-центрів. Обрана локація має зручне місцезрештування, оскільки вона передбачає наступні характеристики: 1) ресторан буде розміщено неподалік від станції метро «Либідська» та ТРЦ «Ocean Plaza», ТЦ «Інтервал-Плаза», тризіркового готелю «Ібіс»; 2) біля приміщення ресторану є платна парковка; 3) ресторан буде розміщено на перетині значним транспортних потоків, які ведуть до центру столиці; 4) приміщення під ресторан української кухні яке має всі необхідні комунікації. Запропонована назва проєктованого закладу – «Шиночок». Для оздоблення інтер'єру варто використовувати лише натуральні матеріали - ротанг, бамбук, льон, джут. Кольорова гама має включати нейтральні відтінки (допускається використання червоного). Природна колірна гамма для проєктованого ресторану є оптимальним варіантом. Дизайн інтер'єру ресторану повинен бути цілісним і не захаращеним.

1.2. Організаційний план

Розробка організаційного плану передбачає виконання ряду завдань, які дають можливість визначитися з організаційно-правовою формою закладу, сформувати структуру управління ним, розробити систему мотивації персоналу.

Для вибору організаційно-правової форми ресторану «Шиночок» варто врахувати досвід роботи підприємств ресторанного господарства в Україні.

Зазвичай, у більшості випадків усі ресторани, які здійснюють реалізацію як продукції, так і алкогольних напоїв (саме такий асортимент буде у ресторану «Шиночок»), оформлюють господарські операції на кількох юридичних осіб. Перші юридична особа у формі приватного підприємства або товариства з обмеженою відповідальністю здійснює закупівлю та реалізацію алкогольних напоїв. Друга юридична особа у формі фізичної особи підприємця (ФОП) здійснює реалізацію продукції. У нашому випадку пропонується аналогічна форма конфігурації бізнесу, яку наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика організаційної конфігурації проектного ресторану «Шиночок», м. Київ

№	Назва юридичної / фізичної особи	Форма оподаткування	Податкове навантаження	Оформлення працівників
1	Приватне підприємство «Шиночок»	Платник ПДВ на загальних засадах	20% ПДВ, 5% акцизний збір, 18% - податок на прибуток, 22% - ЄСВ	У штат будуть прийнято керівництво рестоарн
2	Фізична особа підприємець	Платник єдиного податку, 2-га група	20% від мінімальної зарплати (944,60 грн), фіксований; 22% ЄСВ на зарплату найманих працівників	є обмеження штату - до 10 осіб будуть прийняті кухарі та офіціанти, прибиральниця

Наведена конфігурація бізнесу у розрізі 2-х організаційно-правових форм дасть можливість забезпечити мінімальне податкове навантаження в межах діючого правового поля. Обираючи форму, яка передбачає утворення юридичної особи (Товариство з обмеженою відповідальністю) слід брати до уваги не лише її переваги та недоліки, а також урегульованість законодавством «внутрішніх питань» діяльності (порядок формування статутного фонду, його збільшення чи зменшення, передача частки, розподіл прибутку, права і відповідальність засновника). Якщо не врахувати навіть невеликих документальних нюансів, то існує ризик виникнення проблем у роботі закладу вже після його запуску. Це впливає на ризик навіть повної зупинки бізнесу.

Наступним кроком організаційного проектування є визначення видів діяльності, які варто буде прописати у статуті ПП «Шиночок». Було розроблено проект статуту підприємства, який наведено у Додатку В. Основними видами діяльності є виробництва та реалізації продукції закладом громадського харчування.

Розробка організаційної структури для проектного ресторану «Шиночок» забезпечується, виходячи з набору основних бізнес-процесів, які будуть характерні для роботи закладу:

- 1) Управління рестораном: переговorna робота, організація взаємодії з фіскальними та іншими контролюючими органами; розробка стратегії роботи закладу, загальне керівництво. Це перелік бізнес процесів має виконувати посадова особа – Директор ресторану.
- 2) Організація процесів приготування страв та напоїв: керування процесами складання меню, управління персоналом кухні, контроль якості страв. Перелік бізнес-процесів для кухні має бути закріплений за шеф-кухар. При цьому варто передбачити працівника, який може замінити шеф-кухара на випадок його тимчасової відсутності – су-шеф. Су-шеф також буде виконувати і функції провідного кухаря.
- 3) Забезпечення управління процесами обслуговування відвідувачів, контроль трудової дисципліни, контроль руху сировини, контроль дотримання фіскальної дисципліни співробітників при роботі з РРО. Ці процеси має виконувати адміністратор закладу.
- 4) Процес прибирання приміщень має виконувати прибиральниця. Однак, на наш погляд, стара радянська назва «прибиральниця» мже певним чином пригнічувати гідність працівника, тому у пропонованому штатному розписі дана посада називатиметься «господарочка».

Для організаційного конфігурування проектного закладу важливо визначити систему бізнес-процесів, які будуть забезпечувати роботу закладу.

Виходячи з карти бізнес-процесів буде визначатися потреба у відповідних категоріях персоналу закладу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Карта основних бізнес-процесів проектного ресторану
«Шиночок», м. Київ**

№	Назва бізнес-процесу	Виконавець (відповідальний працівник)	Контролер
1	Загальне управління підприємством	Директор, заступник директора	Власники
2	Адміністрування роботи закладу	Адміністратор	Директора, заступник директора
3	Робота кухні		
3.1	Керування та контроль за роботою кухні	Шеф-кухар, сушеф	Шеф-кухар
3.2	Організація постачання	Шеф-кухар, сушеф	Шеф-кухар
3.3	Приготування страв	Працівники кухні (кухарі)	Шеф-кухар, сушеф
4	Обслуговування відвідувачів	Офіціанти	Адміністратор
5	Прибирання	Прибиральниця	Адміністратор
6	Охорона закладу	Охоронці	
7	Ведення бухгалтерського та податкового обліку	Бухгалтер	Директор
8	Підтримка електричних мереж, комунікацій	Інженер-електрик	Адміністратор

Варто додати, що для охорони закладу та ведення бухгалтерського і податкового обліку, аби не наймати постійних працівників до штату з метою економії, можна скористатися варіантом аутсорсингу персоналу зі спеціалізованих компаній. Так, для охорони закладу можна використати послуги охоронних підприємств «Венбест», «Шериф» або «Державної служби охорони». Для організації ведення бухгалтерського і податкового обліку можна скористатися послугами приватних бухгалтерів або спеціалізованих аудиторських компаній, які надають своїх працівників для виконання наведених функцій.

У ресторані української кухні найголовнішим є національні страви, тому кухар повинен не тільки знати і вміти приготувати що-небудь особливе, а й вкладати душу в кожен страву. Тому підбір кухаря на вакантну посаду один з

основних елементів подальшого успіху. Офіціант - це особа закладу, і з ними з першими зустрічається відвідувач. Від того, як вони будуть виглядати, відвідувач складе власну думку. Тому і до офіціантів підприємець повинен пред'являти особливі вимоги, так як і від них залежить успіх ресторану української кухні.

Стартовий варіант організаційної структури проєктованого закладу наведено побачити на рис. 1.7.

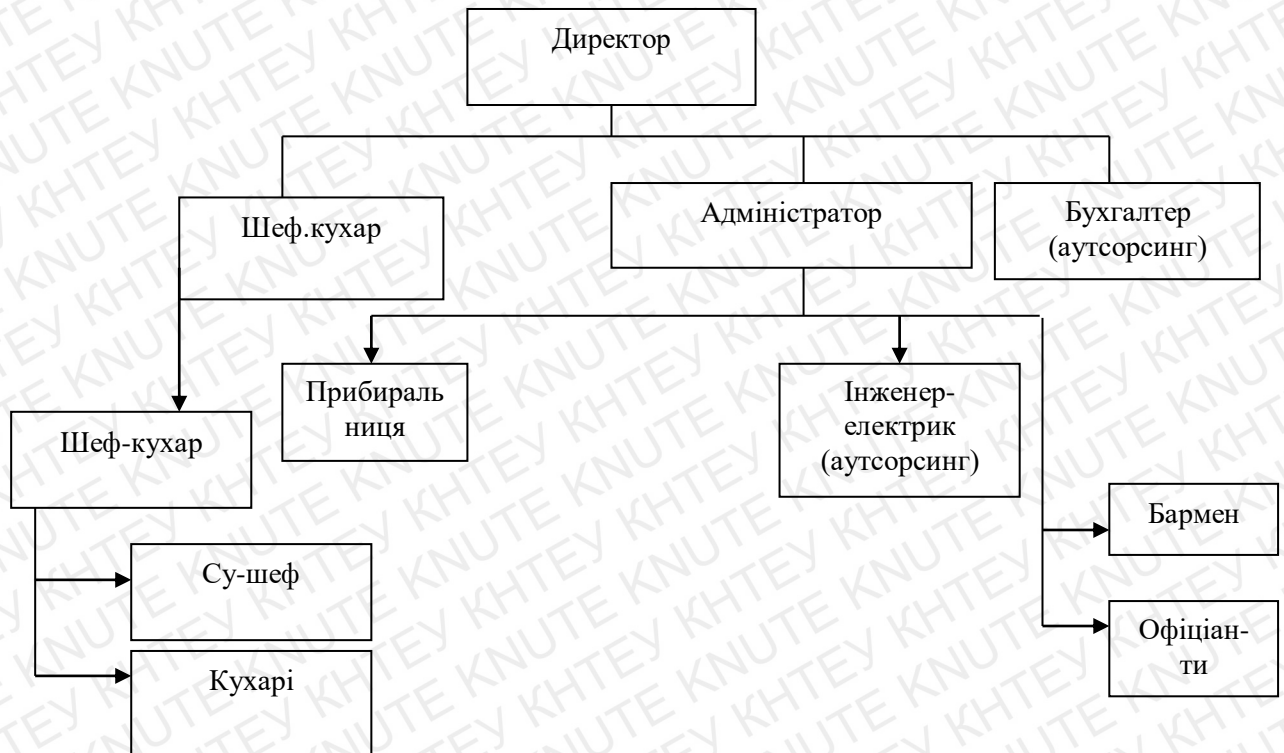


Рис. 1.7. Організаційна структура проєктованого ресторану

Призначення на посаду генерального директора проєктованого ресторану та звільнення з неї має здійснюватися за рішенням Загальних Зборів Учасників. Вищим органом управління є директор. Виконавчим органом буде Адміністратор проєктованого ресторану. Контролюючим органом буде Заступник директора. Директор буде вирішувати всі питання діяльності проєктованого ресторану, за винятком тих питань, які належать до компетенції Загальних Зборів Учасників. Діє від імені товариства та в межах, передбачених статутом товариства та чинним законодавством України. Він відповідає, як за

діяльність товариства, так і за виконання окремих покладених на нього завдань. Директор закладу є підзвітним засновникам.

Формування напрямів розвитку управління персоналом та зростання продуктивності праці проєктовано ресторану «Шиночок» передбачає визначення інноваційних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між окремими ланками операційної бізнес-системи проєктованого ресторану «Шиночок», підвищення ефективності мотиваційного механізму на підприємстві. Для організації доставки суші працівники не потрібні, оскільки для цього планується заключити договір з кур'єрською службою «Glovo». Додатково, варто відмітити, що кількість працівників за кожною посадою має бути такою, щоб відповідати загальній потребі роботи закладу у найбільш завантажені операційні години. З цією метою варто враховувати навантаження роботи ресторану у найбільш пікові години (особливо у вихідні дні), а також потенційну можливість відсутності деяких працівників. Тому, для нормальної роботи закладу варто мати мінімум 2-х офіціантів, які будуть працювати позмінно. На одній зміні (1 робочий день – 12 годин) має бути присутнім 1 офіціант.

Отже, у ході дослідження було визначено головні організаційні засади для проєктування ресторану «Шиночок». Наведена конфігурація бізнесу у розрізі 2-х організаційно-правових форм дасть можливість забезпечити мінімальне податкове навантаження в межах діючого правового поля. Основними видами діяльності є виробництва та реалізації продукції закладом громадського харчування. Розробка організаційної структури для проєктованого ресторану «Шиночок» забезпечується, виходячи з набору основних бізнес-процесів, які будуть характерні для роботи закладу.

РОЗДІЛ 2

ПРОЕКТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ

2.1. Розроблення концептуального меню. План випуску продукції

У даному питанні необхідно здійснити формування концептуального меню та розробити план випуску продукції. Передумовою для складання плану випуску продукції є визначення прогнозованої кількості відвідувачів проектованого ресторану. Чисельність відвідувачів було визначено виходячи з наступних параметрів:

- 1) Тривалість відвідування – це час роботи ресторану протягом кожної робочої години. Ресторан працюватиме без технологічних та обідніх перерв. Тривалість відвідування становитиме 60 хв. вдень і 150 хв. ввечері.
- 2) Часи роботи ресторану - з 12.00 до 24:00.
- 3) Рівень оборотності місця в разях обороту за 1 годину характеризує інтенсивність потоку відвідувачів.
- 4) Коефіцієнт завантаження зали виражає заповнюваність рестрану протягом відповідної години роботи.

Прогнозовану динаміка завантаженості зали закладу «Шиночок» на 80 місць наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Прогнозована динаміка завантаженості зали ресторану української кухні «Шиночок» на 80 місць

Години роботи	Тривалість відвідування, хв	Оборотність місця за 1 год, (разів)	Заповненість зали (частка одиниці)	Кількість відвідувачів, чол.
12-13	40	1,5	0,1	12
13-14	40	1,5	0,4	48
14-15	40	1,5	0,2	24
15-16	40	1,5	0,1	12
16-17	40	1,5	0,1	12
17-18	150	0,4	0,2	6
18-19	150	0,4	0,4	13
19-20	150	0,4	0,7	22

Продовження табл.2.1

20-21	150	0,4	0,9	29
21-22	150	0,4	0,8	26
22-23	120	0,5	0,5	20
23-24	60	1,0	0,2	16
Всього відвідувачів за день				240
Денна оборотність разів				3,0

Отже, всього відвідувачів в торговельній залі ресторану української кухні «Шиночок» за добу – 240, оборотність одного місця – 3,0 разів.

Прогнозування денного обсягу реалізації продукції за групами страв здійснюємо на підставі моніторингу конкурентного середовища шляхом визначення споживаної кількості страв за одне відвідування ресторану української кухні на 80 місць та прогнозованої кількості споживачів за зміну роботи торговельної зали ресторану, за формулою (2.1).

$$n = N \times t, \quad (2.1)$$

Розрахунки, щодо загальної кількості кожної групи страв в проектованому ресторані української кухні «Шиночок» на 80 місць наводимо у вигляді табл. у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Прогноз денного обсягу реалізації продукції по групах

Група страв	Коефіцієнт споживання групи страв, осіб	Денна кількість страв групи, порцій
Фірмові страви	0,2	48
Холодні страви та закуски	1,2	288
Гарячі закуски	0,4	96
Супи	0,18	43
Основні страви та гарніри	1,2	288
Солодкі страви	0,4	96
Гарячі напої	0,5	120
Напої власного виробництва	0,2	48
Фрукти	0,2	48
Разом		1075
Охолоджувальні напої	0,2 л	48
Вино-горілчані напої	0,05 л	12
Пиво, л	0,3 л	72
Хлібобулочні та кондитерські вироби	0,05 кг	12

В таблиці (додаток А) наведено розрахункове меню ресторану з урахуванням концептуального меню та прогнозованого обсягу денної реалізації продукції по групах у торговельній залі закладу.

На основі виробничої програми ресторану української кухні «Шиночок» на 80 місць розраховано денну кількість сировини та напівфабрикатів, яка необхідна для виконання виробничої програми закладу та загальну кількість сировини та напівфабрикатів, яка зберігатиметься в складських приміщеннях з урахуванням поставок постачальників (додаток Г). Процес постачання та зберігання сировинних запасів, предметів матеріально-технічного забезпечення наведено у додатку Б.

Таблиця 2.3.

**Проектування процесу складування та зберігання продуктів в
ресторані української кухні «Шиночок» на 80 місць**

№з/ п	Приміщення	Устаткування	Кількість, од.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
				Довжина	Ширина	
1	Завантажувальна	Ваги товарні (0,5÷100,0 кг.)	1	1100	400	0,44
		Підтоварник СЕВЕН ПРОФІ, ПТ-1000/800	1	1000	800	0,8
		Візок вантажний (50 кг.)	3	1000	400	1,2
		Стіл виробничий СЕВЕН ПРОФІ, СВН-1600/500	1	1600	500	0,8
Площа, яку займає устаткування, м ²						3,24
Площа завантажувальної, м²						8,0
2	Комора сухих продуктів	Стелаж, СЕВЕН ПРОФІ, СТК-1500/800	2	1500	800	2,4
		Підтоварник СЕВЕН ПРОФІ, ПТ-1000/800	1	1000	800	0,8
Площа, яку займає устаткування, м ²						3,2
Площа комори сухих продуктів, м²						8,0
3	Комора винно- горілчаних напоїв	Стелаж SC-158	2	1500	800	2,4
		Підтоварник ПТ1А	1	1000	800	0,8
Площа, яку займає устаткування, м ²						3,2
Площа комори сухих продуктів, м²						8,0

Продовження табл.2.3

4	Охолоджувальні камери (збірно-розбірні) Polair КХН 11,02						
4.1	М'ясо-рибних напівфабрикатів	Polair КХН 4,41	1	1960	3160	6,2	
4.2	Молочно-жирових продуктів та гастрономії	Polair КХН 4,41	1	1960	3160	6,2	
4.3	Овочевих н/ф, фруктів, ягід, зелені та напоїв	Polair КХН 4,41	1	1960	3160	6,2	
5	Приміщення комірника	Стіл	1	1200	600	0,12	
		Стілець	5	400	400	0,8	
		Шафа	1	1500	600	0,9	
		Площа, яку займає устаткування, м ²					1,82
		Площа приміщення комірника, м²					6,0

2.2. Організація виробництва з урахуванням енергоефективності

Організація виробництва з урахуванням енергоефективності передбачає визначення потреби проєктованого закладу у необхідному обладнанні та людських (трудових ресурсах).

Проектування процесів механічного кулінарного оброблення сировини та виготовлення напівфабрикатів

Процес доробки напівфабрикатів та обробка сировина в ресторані української кухні «Шиночок» на 80 місць відбуватиметься в доготівельному цеху, який має наступні технологічні лінії: лінія доробки, овочевих напівфабрикатів і обробки фруктів та зелені; лінія доробки м'ясних напівфабрикатів, субпродуктів та птиці; лінія доробки рибних напівфабрикатів та морепродуктів.

З метою обґрунтування ресурсів для організації виробництва, спочатку необхідно сформулювати схему виробничого процесу, яку наведено на рис. 2.1.

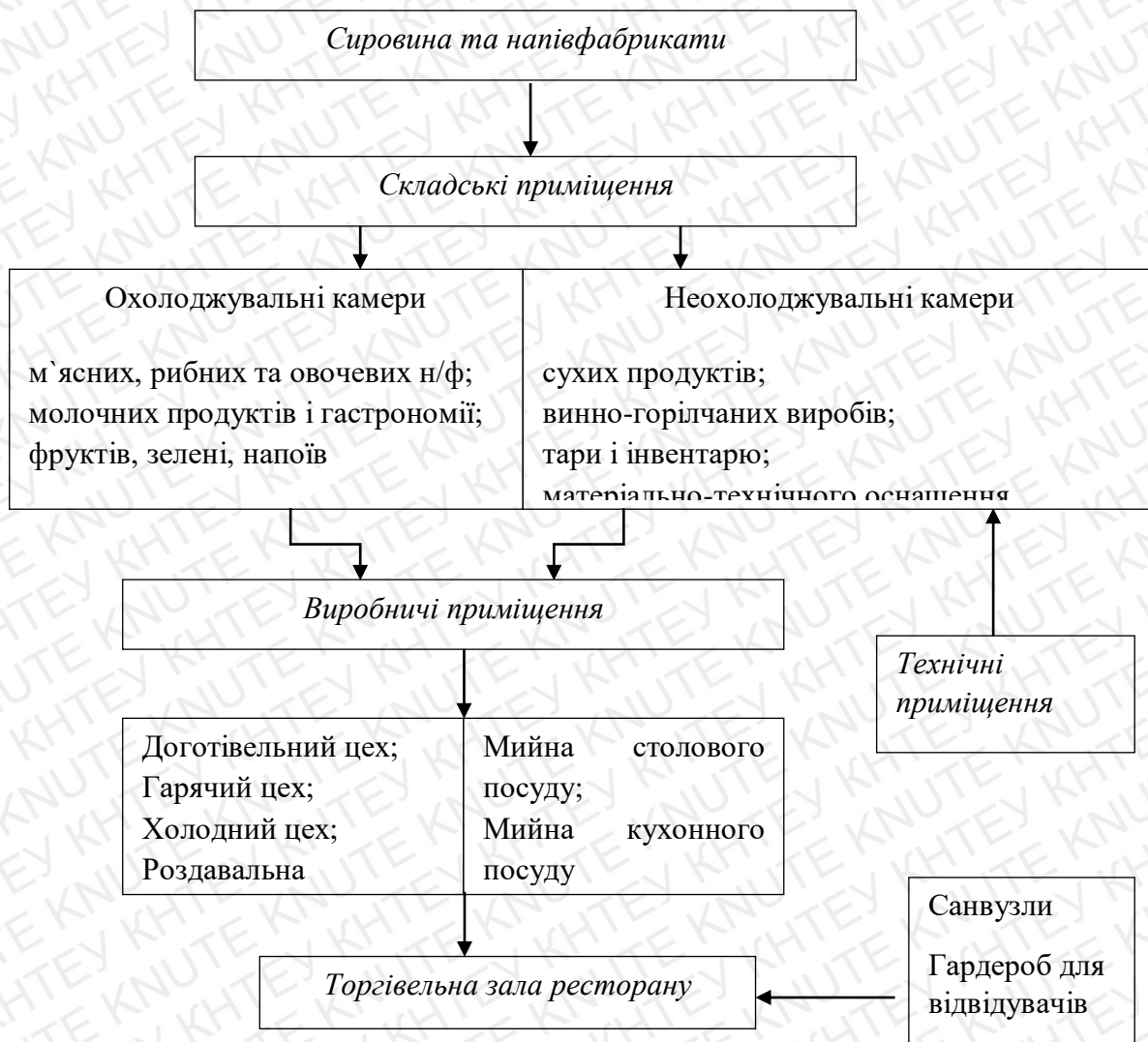


Рис. 2.1. Схема виробничо-торгівельного процесу ресторану «Шиночок»

Виробничу програму доготівельного цеху ресторану наводимо у додатку Д.

Чисельність виробничого персоналу ресторану української кухні на 80 місць визначено на основі виробничої програми закладу а розрахунковий день та діючих норм часу на виготовлення одиниці продукції визначали за формулою:

$$N_1 = \frac{n \cdot t}{3600 \cdot T \cdot \lambda}, \quad (2.2)$$

де n - кількість страв, кожного найменування, що виробляються за день, порц.

Технологічну схему доготівельного цеху наводимо у вигляді рис.2.2.

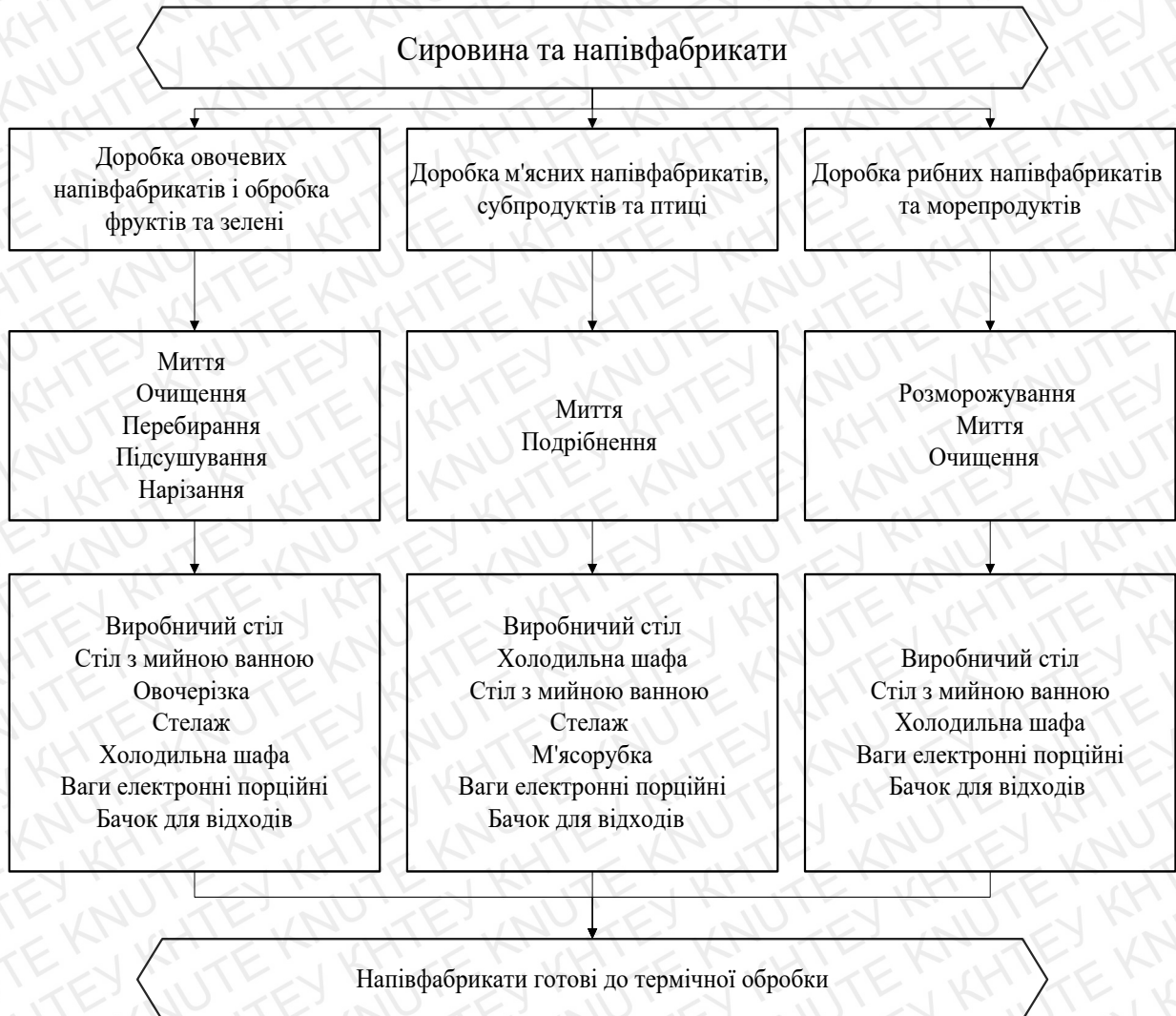


Рис. 2.2. Технологічні лінії доготівельного цеху

Виробничу програму доготівельного цеху ресторану наводимо у додатку Д.

Чисельність виробничого персоналу ресторану української кухні на 80 місць визначено на основі виробничої програми закладу а розрахунковий день та діючих норм часу на виготовлення одиниці продукції визначали за формулою:

$$N_1 = \frac{n \cdot t}{3600 \cdot T \cdot \lambda}, \quad (2.2)$$

де n - кількість страв, кожного найменування, що виробляються за день, порц.

t – норма часу на виготовлення одиниці продукції, с;

T – тривалість робочого дня кожного працівника, год. ($T = 8$ год.)

λ - коефіцієнт, що враховує ріст продуктивності праці, $\lambda=1,14$.

$$t = K \cdot 100, \text{ с.} \quad (2.3)$$

де K - коефіцієнт трудомісткості страв.

Розрахунки наводимо у вигляді додаку Ж.

Оскільки чисельність працівників ресторану на 80 місць безпосередньо зайнятих у процесі виробництва, згідно запропонованою методикою, визначається для всього закладу, то пропонується їх розподіл по цехах у наступному співвідношенні (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл виробничих працівників по цехах

Заклад ресторанного господарства з неповним виробничим циклом	Кількість працівників
Доготівельний цех – 20%	2
Холодний цех – 20%	2
Гарячий цех – 60%	4

Загальну чисельність працівників ресторану з урахуванням вихідних та святкових днів, відпусток та лікарняних (N_2) визначаємо за формулою:

$$N_2 = N_1 \cdot \alpha, \quad (2.4)$$

де α - коефіцієнт, що враховує вихідні та святкові дні (1,59).

$$N_{2(\text{доготівельний цех})} = 2 * 1,59 = 4 \text{ працівника}$$

$$N_{2(\text{холодний цех})} = 2 * 1,59 = 4 \text{ працівника}$$

$$N_{2(\text{гарячий цех})} = 4 * 1,59 = 7 \text{ працівників}$$

Устаткування доготівельного цеху проектного ресторану та розрахунок корисної і загальної площі цехів наводимо у вигляді табл.2.6

Таблиця 2.6

Устаткування доготівельного цеху ресторану

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Виробничий стіл	СЕФЕН ПРОФІ СВН,1200-600	2	1200	600	1,44
Стіл виробничий з мийною ванною	СЕБЕН ПРОФІ СВзМВ,1200-600	2	1200	600	1,44
Виробничий стіл під устаткування	СЕФЕН ПРОФІ СВН,1200-600	1	1200	600	0,72
Полиця навісна	СЕБЕН ПРОФІ, ПН-1200-Н	4	1000	300	-
Холодильна шафа	Arach F1400 BT	1	1420	800	1,13
Стелаж	СЕБЕН ПРОФІ, СТК-1300/600	1	1300	600	0,68
Вакуумна пакувальна машина	EVOX 31 HI- LINE	1	355	365	-
Ваги електронні порційні	CAS SW- 10WD	1	241	192	-
М'ясорубка	Arach ATS 22 1Ф	1	440	240	-
Овочерізка	Arach AVG200	1	280	510	-
Раковина для миття рук	СЕБЕН ПРОФІ, PM-400/350	1	400	350	-
Бачок для відходів	СЕБЕН ПРОФІ, Б-21	2	∅	450	-
Корисна площа					5,41
Загальна площа					18,0

Проектування процесу виробництва кулінарної продукції

Для приготування страв в ресторані української кухні «Шиночок» на 80 місць передбачено проектування гарячого та холодного цехів, які розпочинатимуть свою роботу за дві години до відкриття ресторану. В холодному та гарячому цехах проектованого закладу, працюватимуть кухарі IV-V розрядів, під керівництвом шеф-кухаря та завідуючого виробництвом.

Відповідно до виробничої програми ресторану складено виробничу програму холодного та гарячого цехів (додаток 3).

На основі виробничої програми холодного і гарячого цехів проєктованого - ресторану визначено технологічні лінії із урахуванням технологічних процесів та устаткування, яке необхідне на виробництві.

В гарячому цеху виділяємо наступні технологічні лінії:

- лінія з приготування бульйонів та супів;
- лінія з приготування основних страв, гарнірів та соусів;
- лінія з приготування борошняних кулінарних страв;
- лінія з приготування солодких страв.

В холодному цеху виділено наступні технологічні лінії:

- лінія з приготування холодних страв та закусок;
- лінія з приготування солодких страв та напоїв.

У виробничих цехах проєктованого ресторану української кухні «Шиночок» на 80 місць підбір устаткування проводимо згідно «Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування» (Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 3 січня 2003 р. №2).

Передбачено проєктування нейтрального устаткування СЕВЕН ПРОФІ, яке зроблено із нержавіючого матеріалу та має привабливу ціну.

В гарячому цеху ресторану для приготування основних страв та гарнірів передбачається електрична плита Kogast EST67/1-0, пароконвектомат Rational SCC101, гриль Rimak, 70SD-M170-1. Для виготовлення борошняних кулінарних виробів передбачається тістомісильна машина Arach, ASM48R 2S 3Ф, апарат для варіння борошняних кулінарних виробів Modular 70/40 CPE. Приготування холодних страв та закусок, а також десертних страв відбуватиметься на охолоджувальному столі OZTI TA 260/02 NMV, для соків-фреш передбачено соковижималку американського виробника GREENIS RED.

Підбір устаткування для гарячого та холодного цехів етно-ресторану сучасної української кухні «Ukrainian lure» на 80 місць наведено в табл. 2.7, 2.8.

**Устаткування гарячого цеху ресторану української кухні
«Шиночок» на 80 місць**

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Виробничий стіл	СЕВЕН ПРОФІ СВП,1000- 600/Н	4	1000	600	2,4
Виробничий стіл для устаткування	СЕВЕН ПРОФІ СВП,1000- 600/Н	2	1000	600	1,2
Стіл виробничий з мийною ванною	СЕВЕН ПРОФІ СВзМВ,1200- 600/Н	1	1200	600	0,72
Полиця навісна	СЕВЕН ПРОФІ, ПН-1200-Н	4	1000	300	-
Блендер	HAMILTON BEACH, НВВ 908 CE	1	165	203	-
Фритюрниця	SARO, Profri 88 172-20601	1	540	410	-
Мікрохвильова піч	SARO, WD 900	1	482	360	-
Тістомісильна машина	Apach, ASM48R 2S 3Ф	1	480	805	-
Хоспер	KOPA 400 C	1	712	697	0,5
Ваги електронні порційні	CAS SW-10WD	2	345	327	-
Апарат для варіння борошняних виробів	Modular 70/40 CPE	1	400	700	0,28
Електрокип'ятильник	Inoxtech WB-30	1	465	460	-
Стелаж	СЕВЕН ПРОФІ, СТК-1300/600	2	1300	600	1,56
Плита електрична	Kogast EST67/1- O	2	1200	700	1,68
Пароконвектомат	Rational SCC101	1	847	771	0,65
Холодильна шафа	Apach F1400 BT	1	1420	800	1,13
Раковина для миття рук	СЕВЕН ПРОФІ, PM-400/350	1	400	350	-
Бачок для відходів	СЕВЕН ПРОФІ, Б-21	1	∅	450	-
Корисна площа					10,12
Загальна площа					32,0

Таблиця 2.8

**Устаткування холодного цеху ресторану української кухні
«Шиночок» на 80 місць**

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Стіл охолоджувальний	OZTI TA 260/02 NMV	2	1420	600	1,7
Стіл виробничий з мийною ванною	СЕВЕН ПРОФІ СВПзМВ,1200- 600	1	1200	600	0,72
Виробничий стіл для устаткування	СЕВЕН ПРОФІ СВП,1000-600/Н	1	1000	600	0,6
Полиця навісна	СЕВЕН ПРОФІ, ПН-1200-Н	3	1200	300	-
Ваги електронні порційні	CAS SW-10WD	2	345	327	-
Стелаж	СЕВЕН ПРОФІ, СТК-1300/600	1	1300	600	0,78
Бачок для відходів	СЕВЕН ПРОФІ, Б-21	1	∅	450	-
Вакуумна пакувальна машина	EVOX 31 HI- LINE	1	355	365	-
Фризер	Carpigiani LABO 812 E	1	356	715	-
Раковина для миття рук	СЕВЕН ПРОФІ, PM-400/350	1	400	350	-
Соковижималка	GREENIS RED	1	210	140	-
Слайсер	SARO AS 300	1	630	530	-
Машина кухонна універсальна (овочерізка, протиральний механізм, збивальний механізм)	FT30-955	1	550	350	0,19
Холодильна шафа	Arach F1400 BT	1	1420	800	1,13
Морозильна шафа	Arach F 700 BT	1	710	800	0,56
Корисна площа					5,56
Загальна площа					19,0

Загальна площа гарячого цеху у проєктованому ресторані на 80 місць становить 32 м², а холодного цеху – 19 м².

Для миття кухонного та столового посуду у ресторані передбачено проектування мийної кухонного посуду та мийну столового посуду і сервізну (табл.2.9, 2.10).

Таблиця 2.9

Визначення устаткування та площі мийної столового посуду та сервізної

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Машина посудомийна	Arach AC800	1	706	800	0,56
Водонагрівач	Gorenje TGR-200 SN	1	500	507	-
Стіл для збирання залишків їжі	СЕВЕН ПРОФІ НДСО-7/6	1	700	600	0,42
Шафа для посуду	СЕВЕН ПРОФІ, ШП-2000/600	2	2000	600	1,2
Мийна ванна	СЕВЕН ПРОФІ НС01М-6/6БР	5	600	600	1,8
Утилізатор харчових відходів	СЕВЕН ПРОФІ, У-240	1	420	610	0,26
Стіл для чистого посуду	СЕВЕН ПРОФІ, СВ-1000/600	1	1000	600	0,6
Раковина для миття рук	СЕВЕН ПРОФІ, РМ-400/350	1	400	350	-
Бачок для відходів	СЕВЕН ПРОФІ, Б-21	1	∅	450	-
Стелаж	СЕВЕН ПРОФІ СТК-12/6 Ц	1	1200	600	0,72
Корисна площа					5,56
Загальна площа					19,0

Таблиця 2.10

Визначення устаткування та площі мийної кухонного посуду

Устаткування	Марка, модель	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа, м ²
			довжина	ширина	
Мийна ванна двосекційна	СЕВЕН ПРОФІ ВС-20/600/1150	1	1150	600	0,69
Стелаж	СЕВЕН ПРОФІ СТК-12/6 Ц	1	1200	600	0,72
Бачок для відходів	СЕВЕН ПРОФІ, Б-21	1	∅	450	-
Підтоварник	СЕВЕН ПРОФІ, ПТ-10	1	1000	600	0,6
Раковина для миття рук	СЕВЕН ПРОФІ, РМ-400/350	1	400	350	-
Корисна площа					2,01
Загальна площа					5,0

2.3. Система контролю якості та безпечності ресторанної продукції

Основна мета управління якістю – забезпечити максимально можливу різноманітність ресторанного продукту і надати споживачу максимально широкий вибір.

Якість продукції ресторанного господарства залежить від ряду факторів, таких як, свіжість, стиглість, натуральність компонентів, і технологічної дисципліни процесів їх обробки.

В проектованому закладі ресторанного господарства планується впроваджувати нову сучасну систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів у відповідності до стандартів ДСТУ 4161-2003 (НАССР).

Застосування системи НАССР дає багато переваг, зокрема :

- забезпечує системний підхід, який включає всі характеристики безпеки харчових продуктів від сировини до кінцевого продукту;
- дозволяє підприємствам перейти від випробувань кінцевого продукту до використання примітивних методів забезпечення безпеки при виробництві і реалізації;
- забезпечує зменшення витрат, пов'язаних з відмовою продукції, штрафними санкціями та судовими позовами;
- надає споживачам документально підтвержену упевненість в безпеці харчових продуктів;
- може інтегруватися в загальну систему управління якістю відповідно до стандартів ISO 9000.

Оскільки загроза безпеки харчових продуктів може виникнути і будь-якій стадії ланцюга технологічного процесу необхідний тотальний контроль.

ISO 22000 встановлює вимоги до системи керування безпекою «харчового» ланцюга, де організація повинна продемонструвати свою здатність контролювати загрози безпеці харчових продуктів, щоб гарантувати абсолютну безпечність кінцевого виробу, який задовольняє вимоги споживача.

Організація робіт по розробці плану НАССР зводиться до :

- визначенню області дії системи НАССР;
- створенню робочої групи і її підготовки;
- вибору координатора і виділенню ресурсів.

Система НАССР передбачає зосередження всього контролю в ККТ. Застосування принципів НАССР припускає рішення наступних задач.

Принцип №1 «Складання переліку потенційно небезпечних чинників, пов'язаних з кожним етапом, здійснення їх аналізу і розгляд заходів щодо контролю виявлення небезпечних чинників».

В процесі аналізу небезпечних чинників, по можливості слід приймати до уваги наступне:

- вірогідність появи небезпечних чинників і серйозність їх негативного впливу на здоров'я;
- якісну і кількісну оцінку наявності небезпечних чинників;
- виникнення або збереження в харчових продуктах токсинів, присутність хімічних або фізичних речовин;

Принцип №2 «Визначення критичних контрольних точок».

Критична контрольна точка (ККТ) – точка, етап або процес, в який може бути застосований контроль, і ризики для безпеки харчових продуктів можуть бути усунені або зменшені до прийнятого рівня.

Всі інгредієнти і кожна стадія технологічного процесу беруться по черзі і розглядається доцільність кожного певного ризику. Для кожного значущого ризику, повинна існувати одна критичніша контрольна точка, де цей ризик контролюється. У реальному виробництві, неможливо повністю виявити або запобігти основним ризикам. Єдиним розумним і можливим рішенням плану НАССР може бути мінімізація ризиків.

Принцип №3 «Моніторинг» – це ряд планових спостережень або вимірів для оцінки того, чи знаходяться ККТ під контролем.

Моніторинг проводиться для того, щоб :

- уточнювати причини появи проблем;
- знати, коли ККТ вийшла з-під контролю, підвищуючи ризик випуску

небезпечної продукції;

- сприяти перевірці плану НАССР;

Принцип №4 «Встановлення критичних меж для кожної контрольної точки». Тут визначаються критерії, що показують, що процес знаходиться під контролем.

Принцип №5 «Ухвалення коректуючи дій»

Корегуюча дія – дія, що виконується, коли результат моніторингу в ККТ указують на втрату контролю.

Необхідні два етапи корегуючої дії – негативна дія і застережливе дію.

Негативна дія складається з двох частин :

- 1) Наладка процесу до відновлення контролю.
- 2) Розпорядження продукцією.

Принцип №6 « Ухвалення методи верифікації»

Верифікація (перевірка) – це застосування методів, процедур, тестів і інших видів оцінки, на додаток до моніторингу, для підтвердження виконання плану НАССР.

Перевірка – це система або комплекс систем, розроблених для забезпечення ефективного функціонування плану НАССР.

Принцип №7 «Встановлення процедур введення документації».

Цей принцип передбачає розробку документів, як по плануванню, так і по функціонуванню системи.

Допоміжні документи включають:

- документацію відповідно 12 кроків плану НАССР визначених в Керівництві Codex Alimentarius;
- список членів групи НАССР і їх відповідальності;
- короткий виклад попередніх кроків при розробці плану НАССР;
- необхідні супутні програми.

Обґрунтуємо загальні напрями заходів керівної групи працівників ресторану з контролю та оптимізації якості ресторанної продукції.

Служба вхідного контролю відповідає за якість сировини, що надходить. Невчасне повернення недоброякісних продуктів і неправильне їхнє оформлення, несвоєчасне надання матеріалів для висування позову постачальникам, недотримання правил товарного сусідства, порушення санітарних норм і термінів реалізації продукції, наявність претензій усередині підприємства - все це свідчить про низьку виробничу дисципліну працівників складу та служби вхідного контролю.

При транспортуванні продуктів зі складу на виробництво завідувач виробництва (заступник, начальник цеху, кухар-бригадир) мусить приймати продукти за якість відповідно до вимог нормативно -технічної документації.

Якщо в оцінюванні якості продуктів між завідувачем виробництва і завідувачем складу виникли розбіжності, до приймання долучають адміністрацію підприємства.

Операційний контроль проводиться шляхом органолептичної оцінки, перевірки відповідності сировинного набору технологічним картам, дотримання технологічних режимів і виходу продукції за масою. Порушення, виявлені під час операційного контролю, фіксуються особами, відповідальними за контроль технологічного процесу в цеху,

Також, з метою контролю якості продукції передбачається визначення контрольних проб сировини шеф-кухарем. Для забезпечення наскрізного контролю якості доцільно здійснювати вибіркові проби на кожну 2-ту партію сировини, яка використовується для приготування страв.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЕКТУ РЕСТОРАНУ

3.1. Бюджет. Термін окупності

Важливим етапом складання бюджету розвитку ресторану є обґрунтування інвестиційних витрат. План інвестицій закладу та амортизаційних відрахувань наведено у Додатку Д.

Загальна ринкова вартість придбання основних засобів складає 6448 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.

Річна сума обсягу амортизації становитиме 820,0 тис.грн.

Надалі варто спрогнозувати витрати на оплату праці, а також пов'язані з ними показники відрахувань у фонди соціального страхування (Пенсійний фонд – ЄСВ, військовий збір), тощо. Для цього використаєм інформацію про штатний розпис та оклади і прогнозовані системи мотивації по категоріях персоналу проєктованого закладу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бюджет виплат персоналу ресторану

№	Категорія посади	К-ть, осіб	Посадовий оклад, грн	Річний фонд, тис.грн		Разом річний фонд оплати праці, тис.грн
				Основна з/п	Додаткова з/п	
<i>1</i> <i>Адміністративно-управлінський персонал</i>						
1.1	Директор	1	30000	360,0	36,0	396,0
1.2	Адміністратор	1	21000	252,0	25,2	277,2
1.3	Бухгалтер (аутсорсинг)	1	6000	72,0	7,2	79,2
<i>2</i> <i>Виробничий та обслуговуючий персонал</i>						

Продовження табл. 3.1

№	Категорія посади	К-ть, осіб	Посадовий оклад, грн	Річний фонд, тис.грн		Разом річний фонд оплати праці, тис.грн
				Основна з/п	Додаткова з/п	
2.1	Шеф-кухар	1	28000	336,0	33,6	369,6
2.2	Су-шеф	1	22000	264,0	26,4	290,4
2.3	Кухар	4	18000	864,0	86,4	950,4
2.4	Офіціант	2	18000	432,0	216,0	648,0
2.5	Бармен	1	18000	216,0	108,0	324,0
2.6	Прибиральниця	1	12000	144,0	72,0	216,0
2.7	Інженер-електрик (аутсорсинг)	1	5000	60,0	30,0	90,0
Разом		14	x	3000,0	640,8	3640,8

Таким чином, річна сума обсягу витрат на оплату праці становитиме 3640,6 тис.грн.

Прогнозований обсяг відрахувань до пенсійного фонду та Державного бюджету (податки на зарплату) наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет оподаткування виплат персоналу ресторану

№	Категорія посади	Разом річний фонд оплати праці, тис.грн	Відрахування, тис.грн		Разом, тис.грн
			ЄСВ (22%)	Військовий збір (1,5%)	
<i>1</i>	<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>				
1.1	Директор	396,0	87,1	5,9	93,1
1.2	Адміністратор	277,2	61,0	4,2	65,1
1.3	Бухгалтер (аутсорсинг)	79,2	0,0	0,0	0,0
<i>2</i>	<i>Виробничий та обслуговуючий персонал</i>				
2.1	Шеф-кухар	369,6	81,3	5,5	86,9
2.2	Су-шеф	290,4	63,9	4,4	68,2
2.3	Кухар	950,4	209,1	14,3	223,3

Продовження табл. 3.2

№	Категорія посади	Разом річний фонд оплати праці, тис.грн	Відрахування, тис.грн		Разом, тис.грн
			ЄСВ (22%)	Військовий збір (1,5%)	
2.4	Офіціант	648,0	142,6	9,7	152,3
2.5	Бармен	324,0	71,3	4,9	76,1
2.6	Прибиральниця	216,0	47,5	3,2	50,8
2.7	Інженер-електрик (аутсорсинг)	90,0	0,0	0,0	0,0
x	Разом	3640,8	763,8	52,1	815,8

Таким чином, річна сума обсягу податкових витрат на оплату праці становитиме 815,8 тис.грн.

Надалі варто розрахувати прогнозний рівень ціни для кожного виду продукції. З цією метою скористаємося методикою калькуляційної карти. Виходячи з калькуляції по окремих видах страв було розраховано калькуляцію у розрізі груп страв. Результати розрахунків прогнозної ціни на групи продукції наведено у Додатку Ж.

Для визначення відпускної ціни на продукцію здійснювався розрахунок з урахуванням середньої націнки, після чого результат заокруглювався до цілих. Націнка на усі види продукції становить 130-150%.

Для розрахунку річного обсягу доходів скористаємося показниками денної програми виробництва та вартістю реалізації страв (розрахункове меню). Результати оцінювання річного обсягу доходів наведено у Додатку З.

Таким чином, прогнозний обсяг доходів ресторану української кухні «Шиночок» на 1 день складатиме 49438,2 грн, що в річному еквіваленті складе 18044,9 тис.грн.

Для прогнозування собівартості виготовленої продукції доцільно скористатися результатами визначення вартості витрат сировини по кожній групі продукції, які наведені у Додатку Ж. Результати обчислення собівартості реалізованих товарів та продукції наведено у Додатку К.

Таким чином, прогнозний обсяг собівартості продукції ресторану української кухні «Шиночок» на 1 рік складатиме 21723,8 тис.грн, у тому числі

для продукції власного виробництва – 6343,3 тис.грн, для закупних товарів - 1585,8 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 Додатку Л.

Таким чином, прогнозний обсяг загальновиробничих витрат ресторану української кухні «Шиночок» на 1 рік складатиме 1225,4 тис.грн

Прогнозні обсяги операційних витрат наведено у Додатку М.

Таким чином, виходячи з проведених вище розрахунків можемо скласти прогноз умовно-змінних та умовно-постійних витрат проектного закладу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз умовно-змінних та умовно-постійних витрат проектного закладу

№	Види непрямих витрат	Річна вартість витрат, тис.грн
1	Умовно-змінні витрати, у т.ч.:	12700,6
1.1	Собівартість (без ПДВ) продукції, виготовленої в ресторані	6343,3
1.2	Собівартість (без ПДВ) закуплених товарів	1585,8
1.3	Витрати на оплату праці виробничого та сервісного персоналу	2888,4
1.4	Податки на оплату праці виробничого персоналу	657,6
1.5	Загальновиробничі витрати	1225,4
2	Умовно-постійні витрати, у т.ч.:	3249,5
2.1	Амортизація	820,0

Продовження табл. 3.3

№	Види непрямих витрат	Річна вартість витрат, тис.грн
2.2	Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу	752,4
2.3	Податки на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу	158,2
2.4	Реклама ресторану	60,0
2.5	Утримання сайту та електронного меню	63,0
2.6	Оренда приміщення	1029,6
2.7	Комунальні платежі (утримання приміщень)	180,0
2.8	Витрати на офісні матеріали для керівництва	18,0
2.9	Витрати на мобільний зв'язок	11,4
2.10	Витрати на послуги служби хорони	30,0
2.11	Інші витрати (10% від суми)	126,9
РАЗОМ поточні витрати		15950,1

Отже, за результатами проведених розрахунків визначено, що річний обсяг поточних витрат проєктованого ресторану української кухні «Шиночок» складе 15950,1 тис.грн, у т.ч. умовно-змінні витрати складуть 12700,6 тис.грн, умовно-постійні витрати складуть 3249,5 тис.грн.

Наступним етапом обґрунтування програми розвитку проєктованої ресторану української кухні «Шиночок». З цією метою пропонуємо здійснити СVP-аналіз, який дозволяє проаналізувати рівень беззбитковості та визначити можливі заходи для досягнення цільових меж рентабельності.

Планування основних результатів діяльності проєктованого ресторану української кухні «Шиночок» наведено у табл. 3.4.

Таким чином, плановий обсяг маржинального прибутку проєктованого ресторану української кухні «Шиночок» складе 5344,4 тис.грн, що забезпечить також можливість покриття постійних витрат підприємства в сумі 3249,5 тис.грн. Виходячи з цього прибуток до оподаткування складе 2094,8 тис.грн, а чистий прибуток – 1717,7 тис.грн. Обсяг доходу, який забезпечує беззбиткову діяльність проєктованого закладу, становить 15950,1 тис.грн, що також

визначає маржинальний запас стійкості в розмірі 11,6%. Рентабельність товарообороту складе 9,5%.

Таблиця 3.4

**Планування основних результатів діяльності ресторану української кухні
«Шиночок»**

Показники	Алгоритм розрахунків	Розрахунок
Дохід ресторану без ПДВ, тис.грн	Дпл	18044,9
Змінні витрати, у т.ч.:	$ЗВ = СВ + Ізв$	12700,6
Собівартість продукції ЗРГ, тис.грн	СВ	7929,2
Інші змінні витрати, тис.грн	Ізв	4771,4
Маржинальний прибуток, тис.грн	$МП = Дпл - ЗВ$	5344,4
Постійні витрати, тис.грн	ПВ	3249,5
Прибуток до оподаткування, тис.грн	$ПРдоп = МП - ПВ$	2094,8
Податок на прибуток, тис.грн	$Пп = ПРдоп * 18\%$	377,1
Чистий прибуток, тис.грн	$ЧП = ПРдоп - ЧП$	1717,7
Рівень змінних витрат, %	$Рзв = ЗВ / Дпл * 100$	70,4
Точка беззбитковості, тис.грн	$Тчб = ПВ / (1 - Рзв)$	15950,1
Маржинальний запас стійкості, %	$МЗС = (Дпл - Тчб) / Тчб * 100$	11,6
Рентабельність господарської діяльності (товарообороту), %	$Ргд = ЧП / Дпл * 100$	9,5

Цільовий прибуток характеризує розмір прибутку, що відповідає цільовим параметрам діяльності ресторану української кухні. Показники планування цільового прибутку ресторану української кухні «Шиночок» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Планування цільового прибутку ресторану української кухні
«Шиночок»**

Показники	Алгоритм розрахунків	Значення
Дохід ресторану плановий, без ПДВ, тис.грн	Дпл	18044,9
Середньогалузевий рівень рентабельності операційної діяльності для ресторанних послуг, %*	Рсг	9,0
Цільовий (необхідний) прибуток, тис.грн	$ПРцл = Тпл * Рсг$	1624,0

Розмір цільового прибутку, необхідного для забезпечення віддачі операційної діяльності на рівні 9%, становить 1624,0 тис.грн.

Показники планування маржинального прибутку та порогу рентабельності ресторану української кухні «Шиночок» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Бюджет маржинального прибутку та порогу рентабельності
ресторану української кухні «Шиночок»**

№	Показники	Алгоритм розрахунків	Разом за рік
1	Плановий дохід від реалізації (товарообороту) без ПДВ, тис.грн	Дпл	18044,9
2	Собівартість продукції ЗРГ, тис.грн	Св	7929,2
3	Інші операційні витрати без врахування собівартості продукції, тис.грн	ІОВ	4771,4
4	Умовно-постійні витрати, тис.грн	ПВ	3249,5
5	Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування, тис.грн	ФРоп = Дпл - Св - ІОВ - ПВ	2094,8
6	Податок на прибуток, тис.грн	Пп = ФР * 18%	377,1
7	Чистий прибуток можливий, тис.грн	ЧПм = ФР - Пп	1717,7
8	Рентабельність операційної діяльності, %	Роп = ЧП / Дпл * 100	9,5
9	Чистий прибуток цільовий, тис.грн	ЧПціл	1624,0
10	Чистий прибуток плановий, тис.грн	ЧПпл	1717,7

Таким чином, можливий прибуток є більшим за цільовий:

$$\text{ЧПм} = 1717,7 \text{ тис.грн} > \text{ЧПціл} = 1624,0 \text{ тис.грн}$$

Надалі необхідно оцінити основні показники рентабельності діяльності ресторану української кухні. Результати оцінки представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники рентабельності діяльності ресторану української кухні

№	Показники	Алгоритм розрахунків	Разом за рік
1	Рентабельність операційної діяльності, %	Ррп = ЧПпл / Дпл * 100%	9,5
2	Рентабельність поточних витрат, %	Рпв = ЧПпл / ПВ * 100%	10,8
3	Рентабельність операційних витрат, %	Ров = ЧПпл / ОВ * 100%	13,5

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 проєктованого ресторану української кухні «Шиночок» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники діяльності ресторану української кухні «Шиночок»

Рік	Плановий дохід від реалізації (товарооброт)		Чистий прибуток		Амортизаційні відрахування, тис.грн
	тис.грн	Середньо-річний темп зростання	тис.грн	Рівень рентабельності, %	
1-й рік	18044,9	-	1717,7	9,5	820,0
2-й рік	18947,2	1,05	1803,6	9,5	779,0
3-й рік	19894,5	1,05	1893,8	9,5	740,1
4-й рік	20889,3	1,05	1988,5	9,5	703,1
5-й рік	21933,7	1,05	2087,9	9,5	667,9
Разом за п'ять років	99709,6	x	9491,6	x	3710,2

Отже, за 5 років проекту прогнозується отримати истий прибуток в сумі 9491,6 тис.грн, при цьому плановий дохід від реалізації складе 99709,6 тис.грн.

Розрахунок чистого приведенного доходу за нашим інвестиційним проектом наведено у табл. 3.9.

Індекс доходності інвестицій в рамках бізнес-проекту створення ресторану української кухні «Шиночок» на 5 років складе.

$$ID = \frac{8821,7}{6448,0} = 1,368$$

Таблиця 3.9

**Оцінка чистого приведеного доходу для проєктованого ресторану
української кухні «Шиночок»**

Рік	Капітальні витрати за проєктом по роках, тис.грн	Чистий прибуток за проєктом по роках та амортизаційні відрахування (ЧП), тис.грн	Кумулятивний грошовий потік за проєктом, тис.грн	Дисконтований грошовий потік за проєктом, тис.грн	Чистий приведений дохід (ЧПД), тис.грн
1-й рік	6448,0	2537,8	2537,8	2208,7	-4239,3
2-й рік	-	2582,7	5120,5	1956,3	1956,3
3-й рік	-	2633,9	7754,4	1736,4	1736,4
4-й рік	-	2691,6	10446,0	1544,3	1544,3
5-й рік	-	2755,9	13201,8	1376,1	1376,1
<i>Разом за п'ять років</i>	6448,0	13201,8	13201,8	8821,7	2373,7

Індекс рентабельності інвестицій в рамках бізнес-проєкту створення ресторану української кухні «Шиночок» на 5 років складе:

$$IP = \frac{1898,3}{6448} = 0,346$$

Період окупності інвестицій в рамках бізнес-проєкту створення ресторану української кухні «Шиночок» на 5 років складе:

$$PO = \frac{6448,0}{1764,3} = 3,6 \text{ років}$$

На основі результатів розрахунків можемо зробити такі висновки: оскільки індекс доходності інвестиційного проєкту > 1 , то проєктований заклад ресторанного господарства зможе отримати додатковий дохід у запланований термін, що дозволяє прийняти проєкт до реалізації; період окупності проєкту

становить 3,6 роки, що свідчить про прийнятність проекту та створення на його основі конкурентоспроможного закладу.

3.2. Програма розвитку

Обґрунтування програми розвитку проектного ресторану передбачає визначення цілей його роботи, шляхів їхнього досягнення й створення закладу умови для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування заходів просування ресторану на ринку й створює умови для забезпечення ефективності його роботи. Реалізація заходів удосконалення програми розвитку ставить за обов'язок всім структурним підрозділам підприємства діяти у взаємозв'язку.

При розробці заходів програми розвитку проектного ресторану розрізняють головні й другорядні цілі. Головну мету потрібно сформулювати у письмовому вигляді, щоб, якщо буде потреба, поступово уточнювати її, не допускаючи помилок. Без чітко поставленої мети не можна успішно проводити комунікаційну діяльність і точно визначати її результат.

Ціль стратегічного розвитку ресторану може бути короткострокова, середньострокова й довгострокова. Визначення мети є трудомістким, складним й практично не завжди до кінця здійсненим завданням. Установлена мета повинна бути реальна, досяжна в певний строк і певні кошти.

Постановка мети усуває помилки при створенні й поширенні заходів. Вона є орієнтиром для кожного виконавця, відкриває необхідний простір для його творчої ініціативи.

Залежно від попиту та пропозиції план стратегічного розвитку передбачає проведення ряду заходів щодо конкретних напрямків покращення діяльності ресторану. Плани по окремим заходам з удосконалення стратегічного розвитку дозволяють підприємству заздалегідь визначити програму дій у результаті умов, що змінюються, на ринку товарів (послуг).

Обґрунтуємо основні напрямки та заходи програми розвитку проектного ресторану «Шиночок» (табл. 3.10). Реалізація наведеної

програми заходів з впровадження удосконалення формування програми розвитку передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролювати та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом.

Таблиця 3.10

**Програма заходів програми розвитку проектного ресторану
«Шиночок»**

Назва заходу	Конкретизація та засобів досягнення результатів по кожного заходу	Відповідальний
Оптимізація політики управління прибутком	Розробка системи моніторингу показників діяльності	Директор
Оптимізації цінової політики	Впровадження системи калькулювання страв, формування спеціального журналу рецептур	Директор
Підвищення якості обслуговування	Впровадження системи моніторингу основних показників якості	Адміністратор
Підвищення ефективності управління персоналом	Перегляд організаційної структури, основних функціональних обов'язків працівників	Директор

Джерело: розроблено автором

Керівництво підприємства повинне забезпечити ретельне планування, організацію та контроль взаємозалежних елементів комплексу діяльності для одержання максимального ефекту. Правильно спланована й добре організована система заходів в стані вплинути на ефективність формування програми розвитку ресторану. Використання різноманітних засобів поліпшення програми розвитку сприяє встановленню й поглибленню контактів зі споживачами, розширенню знань населення про товари й послуги.

Перспективна програма розвитку означає більш гнучку адаптацію діяльності ресторану «Шиночок» до змін зовнішнього середовища. Стратегія

може бути реалізована через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого асортименту продукції та послуг. Це досить ефективна стратегія, яка має доповнюватися відповідною рекламою. Тому обґрунтуємо основні маркетингові аспекти формування програми реалізації конкурентоспроможності ресторану.

Для формування програми реалізації заходів забезпечення конкурентоспроможності і швидкого росту на ринку для ресторанних послуг, можна запропонувати ресторану «Шиночок» систему контролінгу основних ключових показників діяльності «Key Performance Indicators» або KPI.

В цілому алгоритм формування основних параметрів контролю за реалізацією заходів з удосконалення процесу формування програми розвитку на основі «Key Performance Indicators» ресторану «Шиночок» представлено на рисунку 3.1.

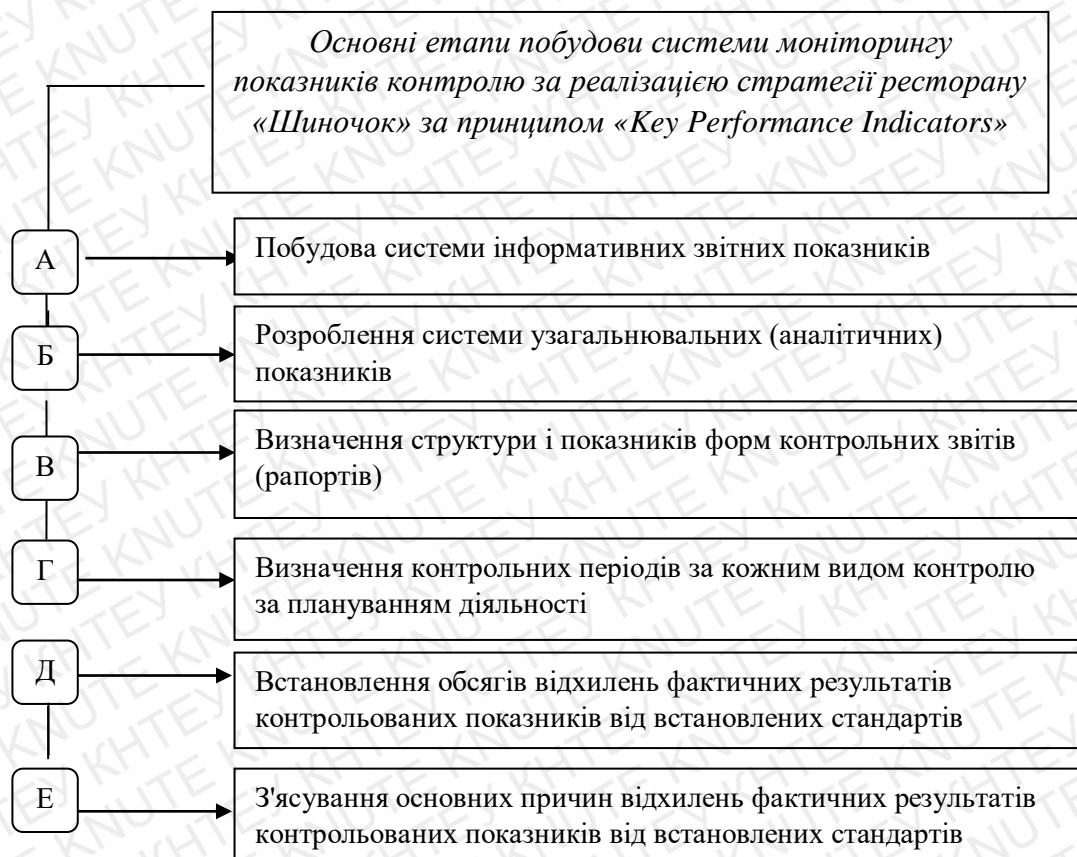


Рис. 3.1. Основні етапи побудови системи моніторингу показників контролю за реалізацією програми заходів щодо удосконалення формування програми розвитку ресторану «Шиночок»

Наступним кроком до побудови системи інформаційного забезпечення контролінгу є формування системи інформаційної потреби у конкретних показниках (даних), які необхідні для визначення контролінгових показників. Результати аналізу наявності / дефіцитності внутрішньої інформації для проведення контролю за реалізацією стратегічного плану наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Потреба у вихідних даних для формування аналітичної системи контролю за реалізацією програми розвитку ресторану «Шиночок» на початок 2021 року

Напрямок контролю	Показники, що використовуються	Необхідні дані	Можливість отримання на основі існуючої облікової системи з відповідною періодичністю		
			Щодня	Щомісяця	Щорічно
Кількість засобів стратегічного планування та інтенсивність їх використання	Кількість засобів реклами	Дані про засоби реклами і час їх використання. Дані про роботу відповідальних менеджерів при поширенні реклами	-	+	+
	Тривалість періоду використання засобів реклами				
	Тривалість використання кожного засобу реклами				
	Кількість осіб, задіяних в процесі планування				
	Загальний час для прийняття управлінського рішення				
Кількість учасників у процесі стратегічного планування					
Обсяги витрат на реалізацію окремих стратегічних напрямків розвитку	Загальні витрати на реалізацію стратегії	Обсяги витрат на в цілому по підприємству та за окремими заходами	-	+	+
	Витрати на окремі види заходів				
	Дані вартості надання різних комунікаційних послуг				
Віддача заходів від впровадження стратегії	Приріст попиту	Обсяги доходів, показники потоку споживачів та їх фіксація	+	+	+
	Дані при опитуванні попиту про засоби реклами, які на них вплинули при виборі ресторану				
	Приріст виручки ресторану				
	Дані про зміну цінової політики на окремі види ресторанних послуг				
Дані стосовно зміни вподобань споживачів					

Джерело: розроблено автором

Таким чином, існуюча інформаційна система контролю ресторану «Шиночок» не дозволяла здійснити покриття необхідної нам інформації для організації системи контролю за реалізацією програми розвитку. Зокрема, абсолютно відсутнім було покриття по таким стратегічно важливим напрямкам контролю за реалізацією програми розвитку як контроль витрат та доходів від здійснення реклами. Із впровадження запропонованої моделі дані процедури стануть можливими, що значно підвищить ефективність формування програми розвитку.

Отже, реалізація програми розвитку передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролю та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом. Було запропоновано механізм вдосконалення механізму програми розвитку ресторану. Запропоновано використовувати певний алгоритм при формування даної системи, на основі чого розроблено узагальнену схему формування та руху інформаційних потоків в процесі визначення основних ключових показників контролю за реалізацією програми розвитку.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами розробленого проекту можемо сформуванати такі висновки:

1. Для ресторану української кухні було обрано приміщення за адресою бульв. Дружби Народів, 34, яке знаходиться поблизу бізнес-центрів. Обрана локація має зручне місцерозташування, оскільки вона передбачає наступні характеристики: 1) ресторан буде розміщено неподалік від станції метро «Либідська» та ТРЦ «Ocean Plaza», ТЦ «Інтервал-Плаза», тризіркового готелю «Ібіс»; 2) біля приміщення ресторану є платна парковка; 3) ресторан буде розміщено на перетині значним транспортних потоків, які ведуть до центру столиці; 4) приміщення під ресторан української кухні яке має всі необхідні комунікації. Запропонована назва проектного закладу – «Шиночок». Для оздоблення інтер'єру варто використовувати лише натуральні матеріали - ротанг, бамбук, льон, джут. Кольорова гама має включати нейтральні відтінки (допускається використання червоного). Природна колірна гамма для проектного ресторану є оптимальним варіантом. Дизайн інтер'єру ресторану повинен бути цілісним і не захарашеним.

2. Було визначено головні організаційні засади для проектування ресторану «Шиночок». Наведена конфігурація бізнесу у розрізі 2-х організаційно-правових форм дасть можливість забезпечити мінімальне податкове навантаження в межах діючого правового поля. Основними видами діяльності є виробництва та реалізації продукції закладом громадського харчування. Розробка організаційної структури для проектного ресторану «Шиночок» забезпечується, виходячи з набору основних бізнес-процесів, які будуть характерні для роботи закладу.

3. Середня кількість потоку споживачів за 1 день становитиме 203 осіб. Оборотноість одного місця протягом доби роботи ресторану становитиме 3,38 разів на день. Розрахункове значення кількості працівників складає 3,26 особи на зміну. Оскільки для визначення кількості виробничого персоналу ми маємо

обрати ціле число, то отримане значення заокруглюємо до цілий у бік зростання. Таким чином, на робочу зміну (8 годин) ресторан потребує 4 працівники виробничого персоналу, не враховуючи працівників апарату управління (шеф-кухар).

4. Реалізація програми розвитку передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролю та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом. Було запропоновано механізм вдосконалення механізму програми розвитку ресторану.

5. Прогнозний обсяг доходів ресторану української кухні «Шиночок» на 1 день складатиме 49438,2 грн, що в річному еквіваленті складе 18044,9 тис.грн. За результатами проведених розрахунків визначено, що річний обсяг поточних витрат проектного ресторану української кухні «Шиночок» складе 15950,1 тис.грн, у т.ч. умовно-змінні витрати складуть 12700,6 тис.грн, умовно-постійні витрати складуть 3249,5 тис.грн.

6. Плановий обсяг маржинального прибутку проектного ресторану української кухні «Шиночок» складе 5344,4 тис.грн, що забезпечить також можливість покриття постійних витрат підприємства в сумі 3249,5 тис.грн. Рентабельність товарообороту складе 9,5%. На основі результатів розрахунків можемо зробити такі висновки: оскільки індекс доходності інвестиційного проекту > 1 , то проєктований заклад ресторанного господарства зможе отримати додатковий дохід у запланований термін, що дозволяє прийняти проєкт до реалізації; період окупності проєкту становить 3,6 роки, що свідчить про прийнятність проєкту та створення на його основі конкурентоспроможного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі [Електронний ресурс] / І. Бечвая. - Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra>
2. Білецька І.М. Стили лідерства, які впливають на процес управління персоналом підприємств ресторанного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2016.–№1(27). – С. 252-257
3. Бунтова Н.В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н.В. // Демографія та соціальна економіка, 2017. - № 1. – С. 91-94
4. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства / Т. В. Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 5. - С. 113-117
5. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409
6. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ. - 2014. - Т2. - С. 335-339
7. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно- ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
8. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60

9. Ганза І. 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/

10. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306

11. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.

12. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.

13. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2016. - 414 с.

14. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 254-255.

15. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА. - 2017. - №4. - С. 382-388

16. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства / А. С. Зобкова, І. М. Гончаренко // Матеріали Першої

Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 100-101.

17. Капінос Г. І. Основні аспекти управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 268-273

18. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51

19. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2018 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2018. – С. 199-201.

20. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524

21. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

22. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

23. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство. - 2018. - №15. - С. 376-383

24. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2016. - №3(7) - с. 58 - 61.

25. Мілашовська О.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства, В.І. , А.В. Грянило / О.І. Мілашовська // Економіка і суспільство, 2016. - №6. – С. 189-196
26. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ. - 2015. - № 1. - С. 82-92.
27. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 1 (119). - С. 45-54.
28. 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
29. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
30. Пан Л. В., та ін. 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/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf - Назва з екрану.
31. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.
32. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2018. - № 31. - С. 91-94.

33. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35
34. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 3(1). – С. 60-78.
35. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів: Закон України від 19.12.1995 № 481/95-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80>
36. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
37. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Правила від 24.07.2002 № 219 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
38. Селютін В. М. С29 Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 187 с.
39. Сікал В. Управління ефективністю використання персоналу в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - №3. - С. 65-71
40. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140
41. Тарасенко І. І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. І. Тарасенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 125 с.

42. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2016. - Вип.2. - С.512- 518.
43. Томаля, Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
44. Фальченко О. О. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2018. – № 25. – С. 493-498.
45. Фролова Л. В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л. В. Фролова, В. Д. Дибок // Mechanism of Economic Regulation. - 2014. - № 3. - С. 63-71
46. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник / Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.
47. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
48. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Шульга, Л. М. Ганущак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 101-102.
49. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. - Х. :ХДУХТ, 2013. - 266 с.
50. Аренда ресторанов в Киеве [електронний ресурс] – режим доступу: https://100realty.ua/realty_search/nonlive/rent/prof_33754437/cur_3/kch_2

ДОДАТКИ