

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Ходаківський Гліб Олександрович,
кафе «E2.cafe», м. Житомир»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Миколи
ПАРФЕНЮКА

Валентина
ПОСТОВА

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність, значення та структура бізнес-плану в ресторанному бізнесі	5
1.2. Методи обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «E2.CAFE»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «E2.cafe»	21
2.2. Аналіз бізнес-плану розвитку послуг досліджуваного кафе	29
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «E2.CAFE»	33
3.1. Розробка бізнес-плану розвитку послуг кафе «E2.cafe»	33
3.2. Обґрунтування ефективності бізнес-плану	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що бізнес-план виступає невід'ємним елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, незалежно від форми власності та напрямку діяльності. За відсутності бізнес-плану підприємцю не варто розпочинати господарську діяльність, адже зростає ймовірність отримання негативного результату. Бізнес-план дає можливість зрозуміти перспективну потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерелах їх залучення, а також дозволяє розрахувати ефективність використання ресурсів у процесі господарської діяльності.

Сьогодні кожен, хто хоче займатися підприємницькою діяльністю та отримувати прибуток у ринковому середовищі, повинен мати добре обдуманий, обґрунтований детальний план, тобто документ, який визначає стратегію та тактику ведення бізнесу, цілі, технології, організацію виробництва та реалізацію продукції. Це дає можливість стрімко розвивати бізнес, зацікавити інвесторів та інші кредиторів.

В наукових працях вітчизняних вчених Б. Астапкевич, В. Антонова, Г. П'ятницької, Т. Коваленко, Н. Поляковської та багатьох інших характеризуються різні етапи розробки бізнес-плану в контексті розвитку ринку ресторанного господарства; аналізуються особливості їх розробки. Проте потрібно проводити більше досліджень у даному питанні, враховуючи сучасне економічне становище.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні бізнес-плану розвитку послуг підприємств ресторанного бізнесу на матеріалах кафе «E2.cafe», визначенні доцільності вкладення інвестицій та розрахунку показників ефективності.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, значення та структуру бізнес-плану в ресторанному бізнесі та розглянути методи обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу;
- представити організаційно-економічну характеристику кафе «E2.cafe»;

- проаналізувати бізнес-плану розвитку послуг досліджуваного кафе;
- розробити бізнес-план розвитку послуг кафе «E2.safe»;
- обґрунтувати ефективність розробленого бізнес-плану.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі виступила сукупність теоретико-методичних та прикладних засад обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методичними засадами кваліфікаційної роботи виступили теоретичні методи, серед яких варто виділити: вивчення літератури, порівняння, узагальнення та аналіз, та сукупність емпіричних методів пізнання, таких як: спостереження, збір інформації, порівняльний аналіз та математичні розрахунки.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних учених економістів в сфері бізнес-моделювання: монографії, підручники, статті в періодичних видання, тези міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, звітність досліджуваного підприємства за останні три роки, статистичні дані та дані мережі інтернет.

Практична цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні бізнес-плану розвитку послуг підприємств ресторанного бізнесу (кафе «E2.safe»).

Апробація кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему: «Фінансовий план як невід'ємна складова бізнес-плану підприємства» у збірнику матеріалів XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (18.04.2024 р., м. Вінниця).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 45 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 41 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, значення та структура бізнес-плану в ресторанному бізнесі

Бізнес планування – це визначення цілей та шляхів їх досягнення, за допомогою намічених та розроблених програм дій, які у процесі реалізації можуть коригуватися у відповідності до мінливих обставин.

Бізнес-планування вирішує ряд наступних проблем:

- визначає ступінь життєздатності та майбутньої стійкості підприємства, що знижує ризик підприємницької діяльності;
- конкретизує перспективи бізнесу як системи кількісних та якісних показників розвитку;
- привертає увагу та інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів;
- допомагає отримати цінний досвід планування, розвиває перспективний погляд на підприємство та її робоче середовище.

Оскільки бізнес-планування є способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей підприємства, то цей процес здатний забезпечити основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання бізнес-планування у діяльності підприємства сприяє зниженню ризиків, зумовлених неповною чи недостовірною інформацією про можливості організації чи зовнішньої бізнес-ситуації. Особливо важливу роль відіграє бізнес-планування у сфері підприємництва [3].

В бізнес-плануванні важливе місце відведено бізнес-ідеї. Бізнес-ідея – те, з чого починається процес підприємництва. Поштовхом для виникнення бізнес-ідеї

можуть послужити знання самого підприємця, його особистий та професійний досвід та здатність застосувати їх у реальному житті. Звичайна бізнес-ідея може полягати у повторенні вже існуючого бізнесу, проте успіх на ринку більшою мірою пов'язаний з інноваційними ідеями. Інноваційна ідея являє собою існуючу можливість виробництва оригінального товару, продукту, послуги або їх поліпшених варіантів (модифікацій), а також нових марок [18]. Таким чином, бізнес-план виступає документом в якому поетапно описано та обґрунтовано механізм реалізації будь-якої бізнес-ідеї.

Підходи науковців сучасності до визначення теоретичної сутності поняття бізнес-план підприємства представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття бізнес-план

Автор	Дефініція
Варналій З.С., Васильцев Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. [3]	Бізнес-план – це документ, що містить опис підприємства, запланованої продукції або послуги, результати маркетингових досліджень ринку їх реалізації, розрахунки фінансових та трудових потреб та обчислення планованих фінансових результатів та показників діяльності.
Дикань В.Л., Павліченко В.М., Полякова О.М. [9]	Бізнес-план є основою підприємницької діяльності та є комплексним дослідженням різних сторін роботи підприємства (розробки, виробництва, реалізації, післяпродажного обслуговування).
Карп В.С. [13]	Бізнес-план допомагає підприємцям продумувати свою стратегію, порівнювати свій ентузіазм з реальністю та усвідомлювати існуючі обмеження.
Кваша О.С., Фоміна В.В. [15]	Бізнес-план це результат організаційної роботи та різноманітних досліджень, що мають на меті вивчення певного виду діяльності організації чи товару (послуг) конкретному ринку і в сформованих економічних умовах
Кудлак В.Я. [20]	Бізнес-план постає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності підприємства і в той же час як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У ньому характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно стикається, та визначаються шляхи та методи їх вирішення.
Різник В.В., Різник Н.А. [35]	Бізнес-план підприємства – це докладний документ, що містить стратегічний і оперативний план дій з метою досягнення цілей та успішного функціонування бізнесу. Він охоплює такі аспекти, як аналіз ринку, опис продуктів чи послуг, організаційна структура, стратегії маркетингу та продажів, фінансові плани та прогнози, а також ризики та можливості.
Яровенко Т.С. [40]	Бізнес-план є інструментом управління, який допомагає підприємству зорієнтуватися у своїй діяльності, залучати інвесторів, а також виявляти потенційні проблеми та шляхи їх вирішення.

Підсумовуючи думки провідних науковців сучасності відмітимо, що бізнес-план є документом, що містить обґрунтування дій, які необхідно здійснити для реалізації будь-якого комерційного проекту чи створення нового підприємства.

Метою розробки бізнес-плану є прогнозування та планування діяльності підприємства на найближчий період часу та перспективу, тобто представлення аргументованої та реальної оцінки ефективності розвитку підприємства. Це робиться виходячи з потреби того чи іншого ринку, а також можливостей підприємства чи підприємця [27].

Після формування мети бізнес-плану визначаються його завдання із зазначенням термінів їх реалізації, а також кількісними показниками бажаного результату. Мету можна досягти шляхом вирішення поставлених завдань.

За допомогою бізнес-плану вирішується наступне коло завдань [20]:

- встановлення спрямованості діяльності підприємства та визначення його ролі на обраних ринках;
- формування довгострокових та короткострокових цілей та стратегії діяльності підприємства;
- визначення продукції, яка буде пропонуватися споживачам, встановити її якісні параметри, та оцінити можливі обсяги реалізації;
- оцінити умови мотивації праці працівників підприємства на відповідність досягнення ними встановлених завдань;
- формування ефективних маркетингових заходів підприємства щодо дослідження ринку, організації зовнішньої та внутрішньої реклами, реалізації товарів тощо;
- забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в будь-яких економічних умовах, а також в умовах жорсткої конкуренції;
- досягнення максимізації доходів за певних обставин;
- представлення оцінки відповідності існуючих ресурсів встановленим цілям підприємства;
- отримання необхідного обсягу інвестицій для реалізації бізнес-плану;
- просування представленого бізнесу та отримання ділової репутації.

У сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять функцій (рис. 1.1).

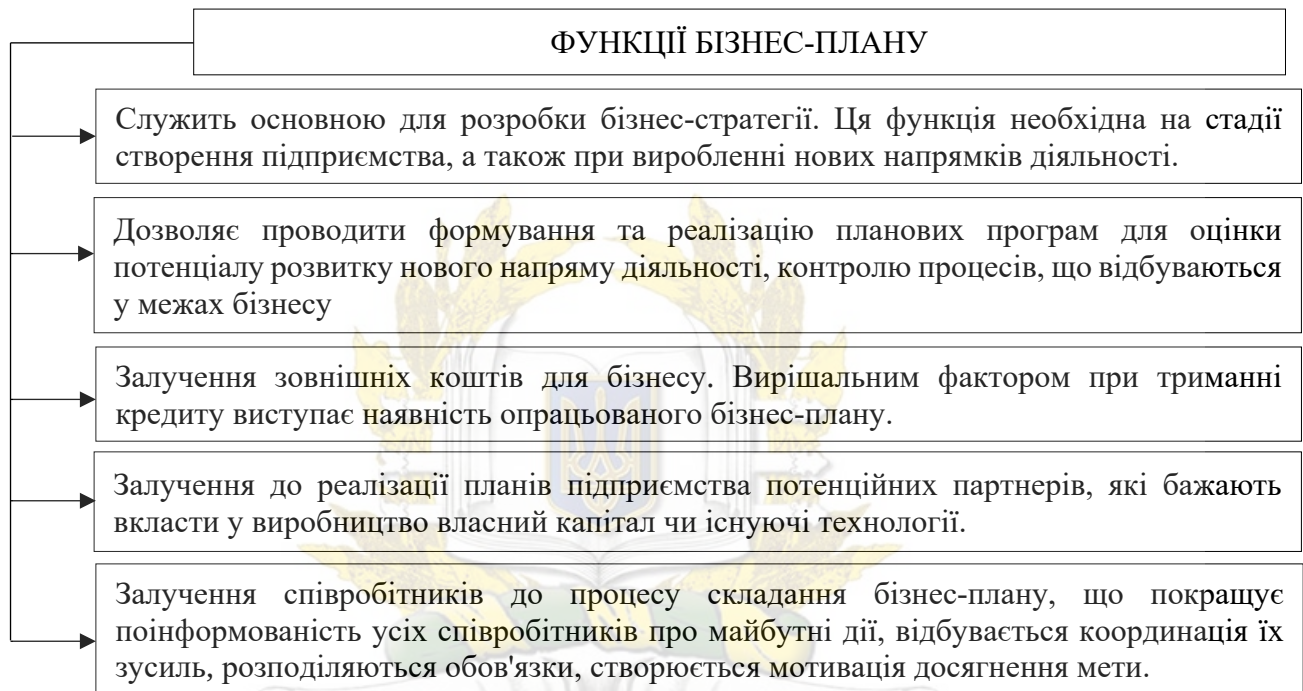


Рисунок 1.1 – Функції бізнес-плану

Ретельно підготовлений та складений бізнес-план відкриває перспективу його розвитку, відповідаючи на запитання: чи варто вкладати сили та кошти в цю справу, чи принесе воно такий прибуток, який окупить усе витрати [24].

Бізнес-план підприємства ресторанного бізнесу, як і будь-який інший повинен включати стандартну кількість розділів для того, щоб максимально повно відображати сутність інвестиційного проекту [22].

До них відносяться:

1. Оглядовий розділ (резюме).

Резюме є одним із важливих розділів бізнес-плану, це «бізнес-план в мініатюрі», перший інформаційний документ, який побачить потенційний інвестор і зробить попередні висновки [25].

Резюме включає:

- мету і сутність проекту;
- коротку інформацію про підприємство;
- переваги та фактори конкурентоспроможності запропонованої бізнес-ідеї;
- запланований обсяг фінансових ресурсів для реалізації проекту;

- основні результати, що характеризують ефективність проекту;
- передбачувані терміни та схему повернення позикових коштів;
- факти, що підтверджують надійність та досвід діяльності підприємства, юридичні та економічні гарантії, що забезпечують успіх проекту [16].

2. Опис діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Цей пункт включає:

- основні види діяльності та галузеву приналежність підприємства;
- тривалість здійснення даного бізнесу;
- цілі підприємства та його організаційно-правова форма;
- політика продажів;
- основні техніко-економічні показники підприємства за попередні п'ять років;
- поточну та перспективну географічну диверсифікацію діяльності підприємства;
- показники конкурентоспроможності послуг за конкретними ринками та у визначені часові періоди;
- переваги цього підприємства у порівнянні з іншими [24].

3. Опис видів послуг.

До опису видів послуг належить:

- фізичний опис послуг;
- опис можливостей їх використання;
- відмінні сторони запропонованої послуги, їх інноваційність, затребуваність ринком;
- ступінь готовності надання послуг до пропозиції на ринку;
- опис можливостей використання нового виду послуг, наявність позитивного відгуку (за наявності такої інформації) [36].

4. Аналіз ринку та маркетингова стратегія.

Від якісного опрацювання цього розділу значною мірою залежить успіх проекту, оскільки доходи від продажу часто є єдиним джерелом грошових потоків для окупності проекту.

Аналіз ринку проводиться з метою отримання інформації, як запланований бізнес впливатиме на ринок і про перспективи його розвитку.

Аналіз ринку включає:

- поточний стан та перспективи розвитку ринку;
- аналіз конкурентів з виділенням їх переваг та недоліків;
- результати дослідження ринку;
- прогноз запланованих обсягів продажу послуг;
- опис маркетингової стратегії підприємства (стратегії збуту, реклами та просування товару, політика ціноутворення, стимулювання продажів тощо) [29].

Маркетингова стратегія включає:

- технології та результати сегментації ринку, оцінка конкурентів;
- стратегію ціноутворення (стратегія, заснована на витратах, стратегія, заснована на попиті, конкурентна стратегія та ін.), прогнози цін на послуги підприємства;
- стратегії охоплення ринку;
- стратегії розробки нових послуг;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів та способів просування послуг;
- стратегію стимулювання збуту продукції (які засоби стимулювання збуту застосовуватимуться підприємством щодо своїх послуг);
- вибір стратегії реклами (встановлення цілей, бюджет реклами, обрані засоби реклами, пропоновані рішення, вибір ресурсної стратегії; використання соціальних мереж тощо);
- вибір стратегії розвитку підприємства на довгострокову перспективу [33].

5. Виробничий план.

Виробничий план містить:

- загальний підхід до організації виробничої діяльності;
- забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, їх види та джерела надходження;
- існуючі виробничі технології;

- види необхідного обладнання та його техніко-економічні параметри;
- вимоги до досвіду та рівня підготовки кадрів (виробничий та адміністративний персонал, умови праці, структура та склад підрозділів, заходи щодо навчання та перепідготовки персоналу, передбачувані зміни у структурі персоналу у міру розвитку підприємства) [24].

План виробництва та реалізації послуг включає:

- розрахунок виробничої потужності підрозділів підприємства;
- оперативно-календарні плани;
- план реалізації послуг;
- аналіз використання виробничої потужності підприємства.

План розвитку виробництва включає у собі заходи:

- щодо підвищення технічного та організаційного рівнів виробництва;
- соціального розвитку трудового колективу;
- охорони навколишнього середовища;
- щодо реалізації інвестиційних проектів з розвитку виробництва [3].

6. Графік виконання робіт

Графік виконання або календарний план робіт за проектом включає в себе виклад основних етапів реалізації проекту та величину необхідних фінансових ресурсів для їх реалізації, а також відображає плановані часові межі кожного етапу.

План забезпечення виробництва має містити:

- аналіз ефективності використання різних видів ресурсів;
- розрахунок потреби у різних видах ресурсів;
- план матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- інформаційне забезпечення управління виробництвом.

7. Управління та організація.

Управління підприємством включає:

- інформацію про основних учасників підприємства (підприємець та його партнери, інвестори, працівників, які займають ключові посади, менеджери, інші зацікавлені особи тощо);

- організаційна структура підприємства, що показує внутрішні зв'язки та поділ відповідальності в рамках організації;

- існуючий алгоритм відбору, підбору кадрів, перепідготовки та оплати праці працівників [9].

Організація реалізації бізнес-плану включає:

- розробку, погодження та затвердження програми реалізації планів стратегічного розвитку;

- організацію обліку та моніторингу показників виконання планів;

- систему мотивації виконання планів у точні терміни, відповідної якості з запланованими витратами;

- внесення необхідних коригувань у процес виконання стратегічних планів у разі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [33].

8. Фінансовий план.

Фінансовий план має бути узгоджений з даними, представленими в інших частинах бізнес-плану, оскільки в ньому інтегровано узагальнюються та подаються у вартісному вираженні всі розділи бізнес-плану. У фінансовому плані розглядаються питання фінансового забезпечення діяльності підприємства та найбільш ефективного використання фінансових коштів (як власних, так і позикових), що залучаються для реалізації проекту.

Цей розділ включає:

- прогноз запланованих обсягів реалізації послуг;

- баланс доходів та витрат;

- фінансовий бюджет підприємства;

- прогнозний баланс;

- операційний бюджет підприємства;

- політика управління цінними паперами;

- основні критерії ефективності проекту (простий та дисконтований термін окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, показники рентабельності проекту) [13].

9. Оцінка ризиків.

У розділі «Оцінка ризиків» необхідно оцінити, які ризики можуть спричинити найбільший вплив на проект. З цією метою проводять аналіз чутливості проекту, який показує ступінь впливу зміни вхідних параметрів проекту (обсяг продажів, рівень цін на послуги, вартість сировини та матеріалів, ставка дисконтування тощо) на зміну вихідних параметрів (чистий дисконтований дохід, термін окупності, внутрішня норма рентабельності тощо). Відповідно, менеджмент проекту отримує інформацію за можливими межами вхідних параметрів, у яких проект залишається ефективним [21].

Крім цього, можуть застосовуватися стандартні методи мінімізації та профілактики ризиків, що набули поширення в практичній інвестиційної діяльності. До них відносяться:

- заходи, спрямовані на покращення споживчих властивостей послуг; вдосконалення збутової політики;
- необхідний рівень ліквідності проекту, що дозволяє знизити залежність показників проекту від можливих змін у його доходах та витратах;
- інвестиційна програма по оновленню об'єктів основних засобів проекту з метою підтримки рівня їхнього технічного стану для нівелювання ризиків, пов'язаних зі станом основних засобів проекту;
- запланована діяльність проекту з надання додаткових послуг (які були враховані у початкових розрахунках), що є додатковим резервом страхування ризиків від неповного отримання доходу [29].

10. Додаток. До цього розділу включаються документи, які мають великий обсяг інформації та доповнюють ті розрахунки, які наведені у бізнес-плані, опис галузі, інформація про менеджмент, маркетингові результати дослідження ринку, аналіз фінансового стану підприємства, висновки аудиторів та звіти оцінювачів про ринкову вартість різних видів майна, різні договори, гарантійні листи та інші документи [25].

Дані документи деталізують відомості, що наводяться в бізнес-плані та підтверджують їх, не порушуючи загальний стиль викладу розділів. При

виникненні інтересу до будь-якого розділу бізнес-плану, користувач може звернутися до докладніших документів, розміщених у додатку.

Таким чином, бізнес-планування є одним з найголовніших механізмів та інструментів управління підприємством, яке визначає та прогнозує його ефективність у майбутньому. Розробка та реалізація нових перспективних бізнес-проектів може суттєво покращити економічний та інвестиційний клімат; сприяти економічному зростанню та посиленню конкурентних позицій стану на світовому ринку. Коротко було охарактеризовано кожен із пунктів структури бізнес-плану в ресторанному бізнесі. Особлива увага у бізнес-плані приділяється фінансовому поділу, заснованому на аналізі та оцінці грошових потоків підприємства та розрахунку основних показників їх ефективності.

1.2. Методи обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу

З метою залучення коштів інвесторів та підвищення зацікавленості їх у підтримці бізнес-плану проекту розвитку послуг ресторанного бізнесу підприємцям варто скласти прогноз фінансових результатів, який по суті є представленням перспектив діяльності підприємства з точки зору прибутковості. Особливо інвесторам цікавий рівень прибутковості бізнесу в попередні періоди, так як вони можуть побачити наскільки ефективно будуть використовуватися їх інвестиції і на яку частку від прибутку підприємства вони можуть розраховувати [13].

1-й, 2-й рік і т.д. – це роки прогнозованого періоду, починаючи з наступного щодо відношення до року розробки бізнес-плану (базисного року).

Вихідною позицією для формування цього прогнозу є план обсягу продажів у натуральному та вартісному вираженні. При цьому розрахунки здійснюються за

усіма видами наданих послуг, а підсумковий результат представляють у вигляді таблиці.

Методи оцінки обґрунтування економічної діяльності бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу поділяться на дві великих групи:

- а) прості методи;
- б) методи дисконтування.

Прості (статистичні) методи (або експрес-методи) дозволяють швидко і на підставі простих розрахунків оцінити економічну результативність проекту. Дана інформація є дуже корисною, адже якщо проект не проходить за простими показниками, то можна бути впевненим, що він виявиться і не ефективним у разі більш складних розрахунків. В якості показників, які доцільно застосовувати при здійсненні простих методів оцінки, доцільно використати [19]:

- 1) окремі капітальні вкладення на створення одиниці виробничої потужності або на одиницю надання послуг;
- 2) проста норма прибутку проекту (у відсотках). Відношення чистого прибутку до загального об'єму інвестицій або до інвестованого капіталу;
- 3) простий термін окупності або період повернення інвестицій, що розраховується як відношення загального об'єму інвестицій до суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Методи дисконтування. Оцінка ефективності інвестицій заснований на ряді принципів.

Перший принцип. Розрахунки спираються на показники грошового потоку від виробничої та інвестиційної діяльності.

Другий принцип. Обов'язкове приведення показників до поточної дисконтованої вартості.

Дисконтуванням грошових потоків називається приведення різночасних (що належать до різних кроків розрахунку) значень до цінності на певний момент часу, який називається моментом приведення.

Вплив на показники комерційної результативності бізнес-плану здійснює наступне [38]:

- 1) неоднорідність інфляції за видами продукції та ресурсів;
- 2) перевищення рівня інфляції над розрахунковим курсом іноземної валюти.

Третій принцип. Перехід у розрахунках до твердої валюти або до натуральних показників не скасовує потреби обліку впливу інфляції. Так само з розрахунками в постійних, базисних або світових цінах, необхідно здійснювати розрахунок в прогнозних грошових одиницях, що відповідають умовам здійснення проекту для того, щоб максимально врахувати вплив інфляційних чинників.

Четвертий принцип. Варіація форм обраної ставки дисконтування залежно від цілей оцінки [30].

Основним економічним нормативом, який використовується при розрахунках значень ефективності, є норма дисконту (E). Виражається в частках одиниці або у відсотках на рік. Норма дисконту задається ініціатором, інвестором та кредитором проекту.

Дисконтування грошового потоку f на m -му кроці здійснюється шляхом множення значення f_m на коефіцієнт дисконтування a_m , що розраховується за формулою:

$$a_m = \frac{1}{(1+E)^{t_m-t_0}} \quad (1.1)$$

де t_m – момент закінчення t -го кроку. У формулі (1.1) норма дисконту E виражена у частках одиниці на рік (або квартал, місяць); $t_m - t_0$ виражається в роках (кварталах, місяцях). Кроком розрахунку може бути, відповідно, рік, квартал, місяць.

В якості основних показників, які використовуються для розрахунків результативності проекту, рекомендуються використовувати:

- чистий дохід;
- чистий дисконтований дохід;
- внутрішня норма доходності;
- термін окупності;
- потреба у додатковому фінансуванні;
- індекси прибутковості витрат та інвестицій [19].

1. Чистим доходом (ЧД) називається накопичений ефект (сальдо грошового потоку) за розрахунковий період:

$$\text{ЧД} = \sum_m \varphi_m \quad (1.2)$$

де, φ_m - сума грошового потоку за розрахунковий період.

2. Чистий дисконтований дохід (ЧДД чи інтегральний ефект) – накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період. Чистий дисконтований дохід розраховується за такою формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum_m \varphi_m a_m(E) \quad (1.3)$$

Показники ЧД та ЧДД характеризують перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними витратами даного проекту. Проект із більшим значенням ЧДД (при виконанні умови його позитивності) є більш ефективним.

Сальдо без дисконтування розраховується за формулою:

$$F = R_t - (K_t + Z^+ t) \quad (1.4)$$

де: F - виручка (виручка від продажу); R_t – ціна за одиницю послуги, t – обсяг продажів; K_t – собівартість (витрати на виробництво одиниці товару чи послуги); $Z^+ t$ – інші витрати (не пов'язані з виробництвом, наприклад, адміністративні витрати, витрати на маркетинг тощо).

Сальдо з дисконтом розраховується за формулою:

$$F = R_t \times a_m - (K_t \times a_m + Z^+ t \times a_m) \quad (1.5)$$

3. Внутрішньою нормою доходності (ВНД чи внутрішня норма дисконту, внутрішня норма рентабельності) називається таке позитивне число E_v , при якому за дотриманням умови, що норма дисконту $E = E_v$ чистий дисконтований дохід проекту стає нульовим, а при всіх великих значеннях E – негативним, та при всіх менших значеннях E – позитивним. Якщо не виконано одне з цих умов вважається, що ВНД не існує.

Для оцінки ефективності проекту значення ВНД необхідно зіставляти з нормою дисконту E . Проекти, які мають $\text{ВНД} > E$, мають позитивний ЧДД і тому ефективні. Проекти, які мають $\text{ВНД} < E$, мають негативний ЧДД є неефективними.

Для оцінки ефективності проекту за перші k кроків розрахункового періоду рекомендується використовувати такі показники:

- поточний чистий дохід (накопичене сальдо):

$$\text{ЧД}(k) = \sum_{m=0}^k \varphi_m \quad (1.6)$$

- поточний чистий дисконтований дохід (накопичене дисконтоване сальдо):

$$\text{ЧДД}(k) = \sum_{m=0}^k \varphi_m \times a_m(E) \quad (1.7)$$

- поточну внутрішню норму доходності (поточна ВНД), яку визначають як таке число $\text{ВНД}(k)$, що при нормі дисконту $E = \text{ВНД}(k)$ величина $\text{ЧДД}(k)$ перетворюється на нуль, за всіх великих значеннях E – негативна, за всіх менших значеннях E – позитивна. Для окремих проектів та значень k поточної ВНД може не існувати.

4. Термін окупності – тривалість періоду від початкового моменту до моменту окупності. Початковий момент вказується у завданні на проектування (зазвичай це початок нульового кроку або операційної діяльності). Моментом окупності називається найбільш ранній момент часу у розрахунковому періоді, після якого поточний чистий дохід $\text{ЧД}(k)$ стає й надалі залишається позитивним. При оцінці ефективності термін окупності виступає лише як обмеження.

Терміном окупності з урахуванням дисконтування називається тривалість періоду від початкового моменту до моменту окупності з врахуванням дисконтування.

Термін окупності:

$$T = \frac{I}{\text{ЧД}(k)} \quad (1.8)$$

де I – сума інвестицій (капітальних вкладень) в проект.

Дисконтований термін окупності:

$$T_{\partial} = \frac{I}{\text{ЧДД}(k)} \quad (1.9)$$

5. Потреба додаткового фінансування – максимальне значення абсолютної величини негативного накопиченого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності. Ця величина показує мінімальний обсяг зовнішнього фінансування проекту, необхідний для забезпечення його фінансової реалізації. Реальний обсяг потрібного фінансування не обов'язково збігається з потребою у додатковому фінансуванні, перевищує її рахунок витрат за обслуговування боргу.

Потреба додаткового фінансування з урахуванням дисконту – максимальне значення абсолютної величини негативного накопиченого дисконтованого сальдо від інвестиційної та операційної діяльності. Ця величина показує мінімальний дисконтований обсяг зовнішнього фінансування проекту, який необхідний для забезпечення його фінансової реалізованості.

6. Індекси прибутковості характеризують (відносно) віддачу проекту на вкладені у нього кошти. Вони можуть розраховуватися як для дисконтованих, так не дисконтованих грошових потоків. При оцінці результативності використовуються індекс прибутковості витрат та індекс прибутковості інвестицій.

Індекс прибутковості витрат розраховується як відношення суми грошових надходжень (накопичених надходжень) до суми грошових видатків (накопичених витрат).

Індекс рентабельності інвестицій:

$$IP = \frac{\text{ЧДД}(k)}{I} \quad (1.10)$$

де I – сума інвестицій (капітальних вкладень) в проект.

Дисконтований термін окупності:

$$IP_{\partial} = \frac{\text{ЧДД}(k)}{I} \quad (1.9)$$

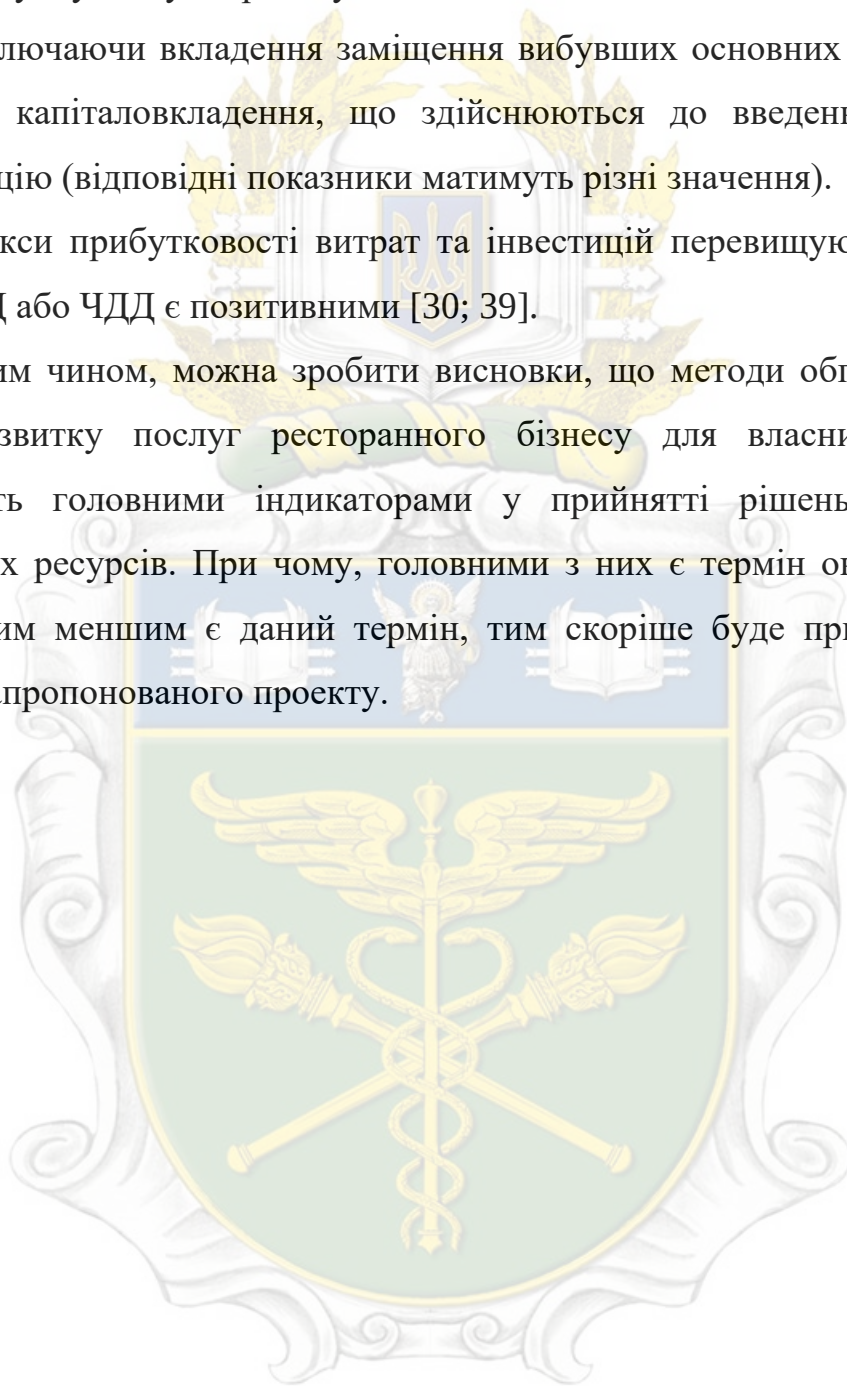
Індекс прибутковості інвестицій (ІД) визначається як відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини

суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності. Він дорівнює збільшеному на одиницю відношенню ЧД до накопиченого обсягу інвестицій.

Дані індекси розраховуються як без дисконтування, так і з дисконтуванням. При розрахунку можуть враховуватися або всі капіталовкладення за розрахунковий період, включаючи вкладення заміщення вибувчих основних засобів, або тільки початкові капіталовкладення, що здійснюються до введення підприємства в експлуатацію (відповідні показники матимуть різні значення).

Індекси прибутковості витрат та інвестицій перевищують одиницю, якщо потоки ЧД або ЧДД є позитивними [30; 39].

Таким чином, можна зробити висновки, що методи обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу для власників та інвесторів виступають головними індикаторами у прийнятті рішень щодо вкладення фінансових ресурсів. При чому, головними з них є термін окупності вкладених коштів, чим меншим є даний термін, тим скоріше буде прийнято рішення на користь запропонованого проекту.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «E2.CAFE»

2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «E2.cafe»

Об'єкт ресторанного бізнесу «E2.cafe» було створено у 2016 році. Заклад знаходиться за адресою: м. Житомир, вул. Кафедральна, б. 8. Кафе є стильним, сучасним місцем відпочинку, яке представлений цікавим інтер'єром та смачною європейською та італійською кухнею.

Для будь-якої людини «E2.cafe» є великим відкриттям з точки зору літературного та духовного збагачення, оскільки за сумісництвом кафе також є книжковим клубом, свідченням чого виступає представлена у ньому література різних жанрів, напрямів та століть. У стінах «E2.cafe» часто відбуваються літературні зустрічі, арт-вікна, вечори живої музики та багато іншого. Розташований заклад у центрі міста на Замковій горі, що також є важливим плюсом, оскільки його легко знайти як корінному житомирянину, так і гостю міста.

Основним видом діяльності підприємства у відповідності до КВЕД є 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Отже, підприємство займається:

- виробництвом та реалізацією продуктів харчування;
- здійсненням торговельно-закупівельної діяльності;
- наданням послуг харчування;
- культурна діяльність.

Під організаційною структурою підприємства розуміються склад, супідрядність, взаємодія і розподіл робіт по підрозділах, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації повноважень керівників,

потоків команд та інформації. Організаційна структура кафе «E2.cafe» представлена на рис. 2.1.

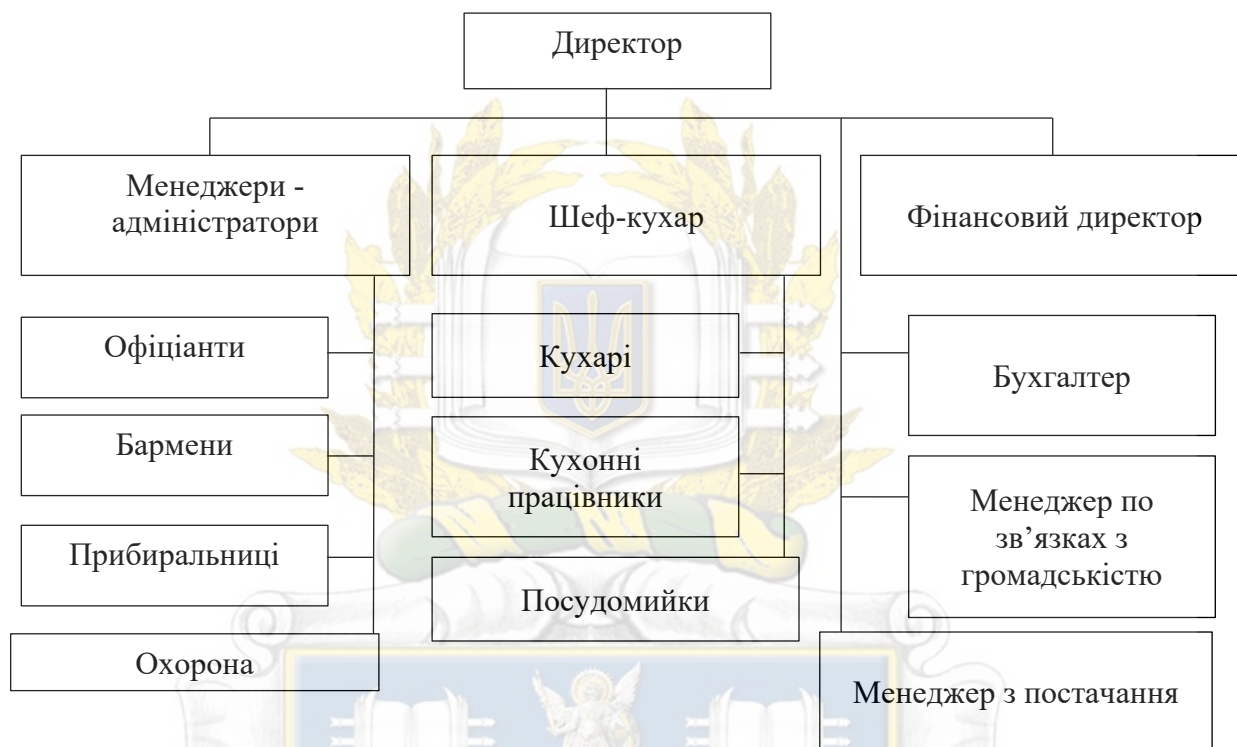


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Міського кафе «E2.cafe»

Ця організаційна структура є лінійно-функціональною, тобто являє собою набір структур управління, який визначається особливостями роботи підрозділів у межах організації. Така структура забезпечує поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки (менеджери-адміністратори, шеф-кухар) управління покликані управляти, а функціональні (фінансовий директор, бухгалтер та інші менеджери) – консультувати, допомагати у розробці конкретних питань та підготовки відповідних рішень, програм, планів.

Управління організацією в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища вимагає не тільки проведення аналізу та оцінки середовища та прогнозування того, як воно буде змінюватися в часі, а й створення такої системи управління, яка б постійно підтримувала відповідність між середовищем, характером та результатами діяльності організації.

У табл. 2.1. представлений SWOT-аналіз, який виявляє фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що мають вплив на роботу кафе. Даний метод стратегічного планування (SWOT-аналіз) дозволяє проаналізувати діяльність організації і зрозуміти які її сильні сторони та можливості, а також виявити слабкі сторони та загрози.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності міського кафе «E2.cafe»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- розташування у центрі міста; - гарний інтер'єр; - різноманітне та смачне меню. - книжковий клуб. - поряд знаходиться музей і костел	- не високий рівень сервісу; - непримітність закладу на вулиці. - висока конкуренція
Можливості	Загрози
- нові пропозиції щодо меню щомісяця - тематичні вечори з музичним супроводом та мінімалістичною стилістикою, приурочені до подій; - ремонт фасаду закладу, щоб його модна було знайти не тільки по Google-мапах	- збої в роботі застосунку «E2.cafe»; - проблеми з інтернетом та зв'язком - нестача персоналу; - зменшення платоспроможного попиту

Для підтвердження сильних і слабких сторін, зазначеним у табл. 2.1, можна використовувати відгуки відвідувачів «E2.cafe» з таких інтернет-джерел: guide.in.ua, m.facebook.com, www.instagram.com edva тощо.

Для зміцнення слабких позицій кафе застосовуються заходи як рекламної дошки на тротуарі перед входом в «E2.cafe», гірлянд, які заповнюють головні вікна закладу, вивіски на головному вході. Що стосується сервісу, то працюючий персонал постійно вдосконалюється та саморозвивається, вивчаючи додаткову літературу, набуваючи нових знань та досвіду.

Зазначені загрози, сьогодні не рідкісні, і вимагають швидкого реагування та усунення, а для цього керівникам відповідних ланок, слід бути готовими до таких ситуацій.

Склад персоналу «E2.cafe», підібраний відповідно до цілей та завдань господарської діяльності, про що свідчить табл. 2.2.

Усі співробітники кваліфіковані спеціалісти з достатньо великим трудовим стажем.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис міського кафе «E2.safe»

Посада	Кількість осіб	Вимоги до персоналу
Керівник	1	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 7 років
Фінансовий директор	1	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 5 років
Головний бухгалтер	1	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 5 років
Менеджер з постачання	1	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 3 років
Менеджер по зв'язках з громадськістю	1	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 3 років
Менеджер-адміністратор	2	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 3 років
Бармен	2	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 2 років
Офіціант	10	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше року
Шеф-кухар	2	Вища освіта, досвід роботи у галузі не менше 5 років
Кухар	4	Середньо-спеціальна або вища освіта в галузі технології громадського харчування.
Технічний персонал	6	Вік від 20 до 50 років

Опишемо завдання та функції деяких підрозділів та/або посадових осіб кафе «E2.safe» та їх взаємозв'язок між собою.

Генеральний директор кафе несе відповідальність за організацію та результати усієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності «E2.safe», який встановлено фінансовим директором підприємства.

Шеф-кухари у кафе організовують та контролюють роботу виробництва.

Ключовими завданнями їх діяльності є:

- формування меню та контроль якості приготування та подачі страв;
- планування та відбір необхідної сировини та матеріалів;
- контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції;
- впровадження змін у роботу виробництва;
- проведення тренінгів з персоналом виробництва та зали.

Кухарі займаються виготовленням страв у відповідності до правил та технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансову діяльність підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи із структури та особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Основним завданням офіціантів є вітання та обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення ним рахунків. Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв та подання їх на столи.

Від барменів залежить привітання та обслуговування на високому рівні гостей напоями, приготування та подання напоїв, а також розрахунок з гостем та ведення обліку та звітності у барі.

Менеджер з постачання безпосередньо займається питаннями вчасного надходження продуктів на кухню та в бар закладу, укладає договори, слідкує за вчасним виконанням та за якісною складовою продукції. Менеджер по зв'язках з громадськістю займається веденням сторінок підприємства в соціальних мережах, слідкує за роботою мобільного застосунку, здійснює рекламу, просування продукції та формування позитивного іміджу закладу.

Для повноцінного аналізу діяльності «E2.safe» необхідно розглянути фінансові показники його діяльності. Почнемо з активів підприємства та джерел їх утворення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів та пасивів кафе «E2.safe»

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т.ч.:	566,1	42,35	618,3	41,98	694,3	53,09	128,2	22,65	10,74
основні засоби	566,1	42,35	618,3	41,98	694,3	53,09	128,2	22,65	10,74
2. Оборотні активи, в т.ч.:	770,6	57,65	854,4	58,02	613,6	46,91	-157,0	-20,37	-10,74
запаси	98,8	7,39	127,9	8,68	134,4	10,28	35,6	36,03	2,89
дебіт. заборг.	276,2	20,66	208,1	14,13	243,3	18,60	-32,9	-11,91	-2,06

Продовження табл. 2.3

за товари, роботи									
грошові кошти	66,9	5,00	125,6	8,5	23,8	1,82	-43,1	-64,42	-3,18
ПАСИВИ									
1. Власний капітал, в т.ч.:	895,8	67,02	908,5	61,71	615,4	47,05	-280,4	-31,28	-19,97
нерозподілений прибуток	794,8	59,46	792,5	53,81	514,4	39,33	-280,4	-35,28	-20,13
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	440,9	32,98	564,2	38,29	692,5	52,95	251,6	68,72	19,97
БАЛАНС:	1336,7	100,00	1472,7	100,00	1307,9	100,00	-28,8	-2,15	X

З даних табл. 2.3 видно, що майно кафе «E2.cafe» (валюта балансу) станом на 2023 рік становить 1307,9 тис. грн., воно зменшилося на 28,8 тис. грн. За аналізований період з 2021 по 2023 роки вартість необоротних активів підприємства зросла на 128,2 тис. грн., а необоротних активів зменшилася на 157,0 тис. грн. за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 32,9 тис. грн. та грошових коштів на 43,1 тис. грн.

Власний капітал зменшився на 280,4 тис. грн. за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку на 8257 тис. руб. внаслідок зростання нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання збільшилися на 251,6 тис. грн. протягом 2021-2023 рр.

Далі проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності кафе «E2.cafe», за якими можна буде зробити висновки про ефективність господарювання підприємства (табл. 2.4).

За підсумками даних табл. 2.4. можна сказати, що у 2023 р. відносно 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 374,0 тис. грн., при зростанні собівартості реалізованої продукції, послуг на 157,9 тис. грн. Це сплинуло на зростання чистого прибутку у 2023 р. відносно 2021 р. на 147,1 тис. грн. Підсумовуючи аналіз прибутків кафе «E2.cafe», судячи з сукупного фінансового результату періоду, можна дійти висновку у тому, що діяльність підприємства є вигідною і приносить прибуток, покриваючи всі витрати.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансово-господарської діяльності кафе «E2.cafe»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	566,60	628,10	940,60	374,0	65,30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	537,10	652,30	695,0	157,9	29,39
Чистий прибуток, тис. грн.	-1,50	-24,20	145,60	147,1	в 98 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів	619,1	592,2	656,3	37,2	6,01
Середньорічна вартість оборотних активів	795,6	812,5	734,0	-61,6	-7,74
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	26	31	3	10,71
Фондовіддача, грн.	0,92	1,06	1,43	0,51	55,43
Фондомісткість, грн.	1,09	0,94	0,70	-0,39	-35,78
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	28,41	22,78	21,17	-7,24	-25,48
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	20,24	24,16	30,34	10,1	49,90

Оцінюючи показники ефективності ведення господарської діяльності відмітимо, що всі показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства показали позитивні зрушення. Так, фондовіддача збільшилася на 0,51 грн. у 2023 р. відносно 2021 р., зменшивши при цьому фондомісткість послуг на 0,39 грн.

Зменшилася фондоозброєність праці працівників на 7,29 тис. грн./чол. внаслідок зростання чисельності працівників на 3 особи. Зросла продуктивність праці на 10,1 тис. грн./чол.

Важливою є також оцінка ліквідності та ділової активності підприємства, яка в цілому характеризує ефективність діяльності підприємства, як ринкового суб'єкту (табл. 2.5).

Показники ліквідності підприємства характеризують можливість підприємства вчасно погасити свої зобов'язання перед кредиторами. Показники фінансового стану характеризують незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а показники оборотності – ділову активність підприємства в ринковому середовищі.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,75	1,51	0,89	-0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,22	0,03	-0,12
Коефіцієнт автономії	0,67	0,62	0,47	-0,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,03	1,61	0,89	-1,14
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,43	0,34	-0,13	-0,56
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,71	0,77	1,28	0,57
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об. в рік	0,63	0,69	1,53	0,90
Рентабельність послуг, %	-0,28	-3,71	15,48	15,76

Отже, зменшення коефіцієнту ліквідності на 0,86 пунктів пов'язане із зменшенням активів та збільшенням поточних зобов'язань, що говорить про те що підприємство зможе погасити 89% поточних зобов'язань. Зменшення грошових коштів вплинуло на зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності на 0,12 пунктів, тобто лише 3% поточних зобов'язань підприємство зможе погасити за їх рахунок.

Попередні збиткові роки господарювання виснажили обсяги нерозподіленого прибутку, що відобразилося на вартості власного капіталу, і відповідно призвело до зменшення коефіцієнту автономії на 0,2 пункти.

Коефіцієнти оборотності активів та власного капіталу зазнали позитивного зростання на 0,57 об. в рік та 0,90 об. в рік відповідно, що говорить про пришвидшення циклів ділової активності підприємства.

Рентабельність послуг збільшилася на 15,76%, в цілому це пов'язано з підвищення ефективності господарювання і виходом підприємства у 2023 р. в прибуткову зону.

Для того, щоб не зупинятися на досягнутих успіхах та продовжувати розвиток, закладу треба рухатися в ногу з часом та зміцнювати конкурентні позиції. Аналіз показав, що слабкими сторонами діяльності кафе «E2.safe» є: не високий рівень сервісу, непомітність закладу на вулиці та висока конкуренція, посиленням цих позицій послужить відкриттям літньої тераси – майданчика перед закладом харчування.

2.2. Аналіз бізнес-плану розвитку послуг досліджуваного кафе

Для кафе «E2.safe», що діє в умовах ринку, актуальною сьогодні є проблема виживання та забезпеченості безперервності розвитку. Залежно від умов і обставин ця проблема вирішується по-різному, але в основі її лежить кропітка і трудомістка робота зі створення та реалізації конкурентних переваг.

Щоб підвищити затребуваність закладу, слід задіяти всі наявні ресурси, а саме 36 вільних квадратних метрів перед головною будівлею, на яких можна відкрити літню терасу для кафе. Ця маніпуляція стане короткостроковим вкладенням, яке швидко окупиться.

Щоб запустити в експлуатацію літню терасу (майданчик перед закладом харчування), існує наступний порядок узгодження та розміщення таких об'єктів:

- 1) вибір гаданого місця розміщення;
- 2) подання заяви на розміщення майданчика перед закладом харчування до місцевої адміністрації, із зазначенням адресних орієнтирів об'єкта та передбачуваного терміну використання ділянки. У комплект документів крім реєстраційних документів входить ескізний проект літньої тераси та план його розміщення. Проект повинен містити всі елементи благоустрою, об'єкт у розрізі;
- 3) заявка з готовим та узгодженим проектом розглядається комісією з питань споживчого ринку;
- 4) з переможцем укладається договір на розміщення тераси, літнє кафе включають до схеми розміщення [34].

Так як кафе розміщено у рекреаційній зоні місті то немає потреби попередньо погоджувати відкриття кафе з органами МРЕВ. В іншому випадку на цю процедуру можна було б витратити до місяця.

Без тераси у весняно-літньо-осінній період закладу буде дуже складно залишатися рентабельним у порівнянні з конкурентами. Період роботи тераси кафе на території України невеликий – з травня по вересень, але навіть цього часу

достатньо, щоб при вдалому відкритті не тільки окупити всі вкладення, але й отримати додатковий прибуток.

Теоретично відкриття власної літньої тераси насамперед сприяє підвищенню лояльності клієнтів, оскільки ті з клієнтів, хто звик узимку сидіти в теплому приміщенні, можуть стати відвідувачами його вуличної частини. Також слід зауважити, що у теплу пору року багато мешканців міста із задоволенням віддають перевагу кафе на відкритому повітрі.

Велику роль розвитку закладу відіграє аналіз конкурентів та його діяльність, оскільки це дозволяє враховувати їх сильні, слабкі сторони і дає можливість бути на крок попереду. Було відібрано кілька прямих конкурентів літньої тераси кафе «E2.cafe», це переважно заклади, у яких характеристики діяльності (продукт, географія) багато в чому збігаються з характеристиками досліджуваного бізнесу. Зазвичай такі заклади відомі на неформальному рівні, а їх активність відстежується [23].

Насамперед слід визначитися з географією аналізу. Оскільки розташування літньої тераси буде в центрі міста, слід розглядати конкурентів, які знаходяться у цій же зоні. Також за умов відбору слід зазначити середній цінник закладу, оскільки у «E2.cafe» він представлений сумою від 500 до 800 грн. на людину за обід чи вечерю, то й конкурентами слід вважати заклади у яких подібний цінник.

Пошук конкурентів реалізовуватиметься через:

- 1) пошукові системи на запити свого семантичного ядра або за допомогою нових запитів, характерних для непрямих конкурентів;
- 2) з відкритих аналітичних джерел інформації, які визначають лідерів, новачків, аутсайдерів ринку;
- 3) з бізнес-довідників Google, Guide.in.ua та інших;
- 4) через сайти відгуків: revizion, otzyvua та інші;
- 5) через сайти знижок: promokod, rokirop та інші.

В м. Житомирі географічно нараховується більше 450 об'єктів ресторанного бізнесу, які географічно розміщені у шести територіальних зонах міста.

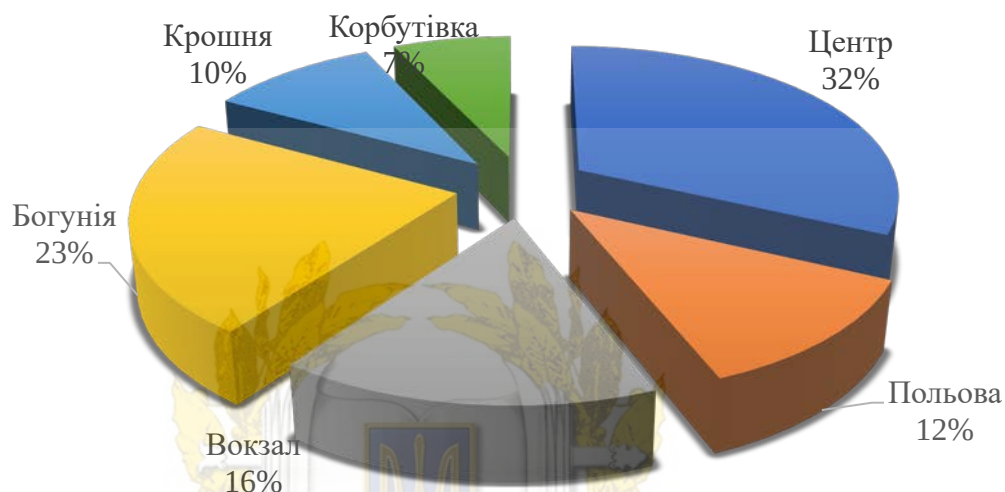


Рисунок 2.2 – Територіальний розподіл закладів ресторанного бізнесу м. Житомир, %

З огляду на проведені дослідження в районі Центр міста розміщена найбільша кількість закладів ресторанного господарства – 32%. Тобто, район, в якому працює кафе «E2.safe» є перенасиченим конкурентами. Проте, з огляду на територіальне розміщення кафе «E2.safe» звужуємо пошук кола конкурентів до суміжних вулиць.

Основні конкуренти для літньої тераси кафе «E2.safe» представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні конкуренти для літньої тераси кафе «E2.safe»

Конкурент	Цінність для споживача	Сильні сторони	Недоліки
Život A Pivo	Зручне розташування в центрі міста, відкрита кухня	Прийнятні ціни, графік роботи з 10 ранку	Тераса знаходиться на тротуарі поряд із проїжджою частиною
Gangster	Зручне розташування у центрі міста	Цікаве меню з традиційними стравами у вишуканій подачі з авторськими нотками, великі вікна, що виходять на вулицю	Тераса дуже мала з урахуванням того, що і сам зал закладу невеликий і поєднаний із квітковим магазином
Primavera	Крім основних блюд, широкий асортимент кавових напоїв та десертів	Затишне місце, якому можна спробувати десерти на будь-який смак. Меню вузькоспеціалізоване, італійська кухня	Знаходиться в оточенні безлічі дерев, з яких обсипається сміття та комахи.

На основі даних у табл. 2.6 можна зробити висновок про те, що порівняно з «Život A Pivo» передбачувана тераса «E2.cafe» матиме зручне розташування на досить відкритій місцевості, поряд з алеєю, а рівень обслуговування не дозволить персоналу зазіхати на особистий простір гостей.

Якщо порівнювати терасу «E2.cafe» з «Gangster», то під терасу передбачається відокремити простір, який працює від основного кафе, у той час як у «Gangster» чотири столики біля входу, що не досить схоже на терасу, при чому там скрізь ходять люди і сидіти не зовсім зручно. Також слід зазначити, що кухня «E2.cafe» нічим не поступається кулінарним вишукуванням об'єкта, що досліджується, оскільки теж має різноманітну смачні пропозиції по меню.

Отже, «Primavera» швидше позиціонує себе як вузькоспеціалізований італійський ресторан з окремою кав'ярнею зі смачними та різноманітними десертами, відповідно в ньому можна ситно поїсти і насолодитися десертами, проте сміття та комахи, які потрапляють на терасу, стають причинами незручностей гостей. «E2.cafe» на тлі «Primavera» не буде мати проблем з вибором кулінарних виробів основної кухні (закусок, перших страв, гарячого та десертів), а тераса буде розташована лише під одним деревом, яке не приносить незручностей ні персоналу, ні гостям.

Відкриття власної літньої тераси, безсумнівно покращить конкурентні позиції закладу, сприятиме підвищенню лояльності постійних клієнтів та залучить нових, оскільки в теплу пору року багато мешканців міста із задоволенням віддають перевагу кафе на відкритому повітрі, що також позитивно позначиться на прибутку.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «E2.CAFE»

3.1. Розробка бізнес-плану розвитку послуг кафе «E2.cafe»

Для удосконалення роботи кафе, ми пропонуємо розробити бізнес-план відкриття літньої тераси.

Справжній бізнес-план підготовлений з метою надання комплексної інформації про проект, основних учасників, фінансових прогнозів та іншої істотної інформації, необхідної для реалізації ідеї.

Бізнес-планом передбачається відкриття літньої тераси для кафе «E2.cafe».

Місцезнаходження об'єкта: м. Житомир, вул. Кафедральна, б. 8.

Початок реалізації проекту відноситься до середини квітня 2024 року. Горизонт планування діяльності складає 5 місяців.

Для реалізації цієї бізнес ідеї необхідні інвестиції у розмірі 260 тис. грн.

Планується, що джерелом фінансування запланованих витрат стануть власні кошти кафе «E2.cafe».

Середньомісячний чистий дохід підприємства планується на рівні 99 тис. грн.

Чистий дисконтований дохід на п'ять місяців становив 82479 грн.

Результатами процесу розвитку діяльності кафе «E2.cafe» за рахунок відкриття літньої тераси стане посилення його конкурентних позицій, залучення клієнтів за рахунок нової послуги та як наслідок збільшення прибутку закладу. Поява нових відвідувачів поступово вирішить питання популяризації самого кафе «E2.cafe». Якщо раніше заклад з вулиці здавався непримітним, то тепер із пішохідної частини буде видно терасу, яка розташується біля алеї.

Літня тераса буде простою конструкцією, що складається в основному з дерев'яних брусів, плащовини (для верхнього покриття від негоди) та гірлянд, а в ній будуть розташовані 8 столів та 32 крісла, що зберігатиме простір для вільного переміщення та особистого простору гостей. Дана конструкція буде максимально привабливою, оскільки позбавляє від грубих меж площі, а також вона є дуже практичною, оскільки у разі непередбачених погодних умов ні каркас, ні меблі з поліротангу не постраждають. Зручним для відвідувачів стане те, що периметр даної тераси буде огорожений зеленою огорожею із декоративних туй.

Виробничий план.

Для спорудження літньої тераси виділено площу 36 квадратних метрів. Робота зі створення тераси розділиться на кілька етапів:

- 1) купівля будівельних матеріалів на оптово-роздрібній базі у м. Житомир «Олді»;
- 2) замовлення столів та крісел з поліротангу на сайті rotang.in.ua та гірлянди «Франклін» на сайті: svit-lamp.ua;
- 3) найму працівників для укладання підлоги та встановлення конструкції (тераси);
- 4) спорудження тераси;
- 5) очисні роботи;
- 6) придбання туй у зеленому господарстві;
- 7) розміщення меблів та туй (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перелік необхідного інвентаря та роботи для літньої тераси

Найменування	Ціна за одиницю, грн.	Кількість, шт.	Загальна вартість, тис. грн.
Стіл із поліротангу	5600	6	33,6
Крісло із поліротангу	3400	24	81,6
Гірлянда «Франклін»	2000	4	8,0
Рейка	136	15	2,04
Плащевина	8100	1	8,1
Саморізи	25	40	1,0
Дошки для підлоги	830	16	13,28
Туї	1500	10	15,0
Робота будівельників	x	x	14,82
Разом	x	x	177,44

У табл. 3.1. відображено весь необхідний інвентар, робоча сила та інші матеріальні витрати на встановлення та функціонування тераси.

Слід зазначити, що у цьому бізнес-плані всі розрахунки складено період із травня до жовтня (5 місяці), оскільки літня тераса для кафе – це сезонний бізнес і доцільний у теплий період.

У пункті 2.1 на рисунку 2.1 було розглянуто організаційну структуру кафе «E2.cafe», яка, як показала характеристика, є лінійно-функціональною, тобто забезпечує поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані керувати, а функціональні – консультувати, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів. Оскільки літня тераса стане частиною «E2.cafe», вона буде повністю підпорядкована цій організаційній структурі і діяти відповідно до неї.

У попередньому розділі дослідженні в табл. 2.2 було відображено штатний розпис «E2.cafe», який показав основні вимоги до персоналу та визначив постаті, які необхідні та важливі для існування та налагодженої діяльності кафе «E2.cafe». Так як літня тераса розширить площу діяльності самого кафе, то необхідно найняти персонал, який потрібен для її функціонування та розрахувати заробітну плату на його утримання, що показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Необхідний персонал на літню терасу «E2.cafe»

Назва роботи	Кількість	ФОП в місяць, грн.	Витрати на відрахування на соціальні заходи, тис.	Витрати на утримання додаткового персоналу, за 5 місяців, тис. грн.
Офіціант	2	30000	6600	183,0

В табл. 3.2 відображено дані про необхідний персонал для забезпечення якісної роботи тераси. У самому «E2.cafe» кадрів достатньо для обслуговування залу. Для тераси потрібно буде найняти додатково 2 офіціантів, які будуть змінюватися. Ця процедура ефективна, тому що кожен будній день зал кафе обслуговується 4 офіціантами, тобто в середньому по 8 столів на кожного, а у вихідні зміни у 6 офіціантів і цього більш ніж достатньо. Так як на терасі 8 столів, то потрібно найняти ще 2 офіціанти.

У зв'язку з тим, що діяльність підприємства передбачає залучення співробітників з подальшим працевлаштуванням, то він вже виступає як роботодавець. Відповідно до витрат додається не лише виплата заробітної плати, а й певні відрахування за кожну найняту людину.

Отже, підприємству потрібно платити податки за найманих працівників:

ПДФО – це податок на доходи фізичних осіб, який утримується із заробітної плати співробітника та становить 18 % від її величини. Підприємство відіграє роль посередника у цій ситуації між працівником та податковою інспекцією. І обов'язково із заробітної плати працівника утримується військовий збір у розмірі 1,5%.

Обов'язкові відрахування із фонду заробітної плати ЄСВ – 22%, які сплачує безпосередньо підприємство за утримання працівників.

Фактично ПДФО та військовий збір утримується не з бюджету підприємства, а віднімається з доходу найнятого ним працівника. Підприємство повинно перераховувати 22% від розміру окладу на адресу позабюджетних фондів.

Літню терасу, як і саме кафе «E2.safe», обслуговує персонал, який з кожним днем удосконалює свої навички, опановує нові знання у сфері обслуговування, за допомогою вивчення літератури та тренінгів, які проводяться для персоналу в кафе. Завдяки всім цим маніпуляціям рівень обслуговування у закладі зростає.

План розвитку літньої тераси.

Розвиток літньої тераси є дуже важливим для її успішного та тривалого існування на конкурентному ринку, тому потребує розроблення стратегії розвитку, яка забезпечить досягнення поставленої мети.

Кількість пропозицій з боку закладів-конкурентів зазвичай зростає швидше за попит, тому терасі кафе потрібно постійно шукати та залучати нових відвідувачів. До того ж, цільова аудиторія ресторанного бізнесу поступово змінюється. Завдання пошуку нових клієнтів та утримання постійних має завжди стояти у керівника першому місці, оскільки це дохід закладу.

Для того, щоб було легше планувати та розробляти будь-яку маркетингову стратегію, потрібно якнайретельніше підійти до визначення цільової аудиторії.

Необхідно зробити так, щоб про літню терасу почуло якнайбільша кількість цільових потенційних клієнтів.

Що стосується портрета ключових відвідувачів літньої тераси кафе «E2.cafe» – це різні люди. Багато менеджерів 30-40 років, які мають власний бізнес і відвідують кафе як для прийняття їжі, відпочинку, так і для проведення ділових зустрічей з метою укладання різного роду угод. Середня ціна чеку за обід чи вечерю в закладі – 600 грн. на одну персону. Таким чином, в якості потенційних споживачів послуг, виступають:

1) Соціально-демографічний портрет аудиторії представлений на рис. 3.1.

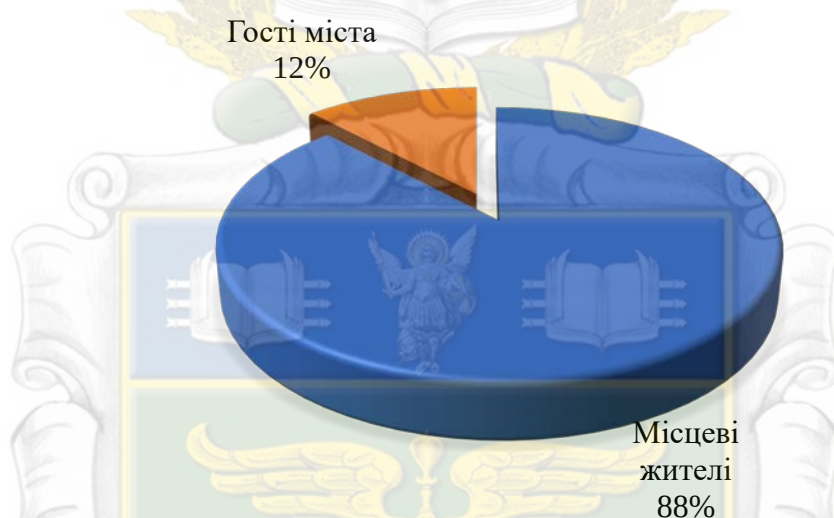


Рисунок 3.1 – Соціально-демографічний портрет відвідувачів, %

Таким чином, з огляду на соціально-демографічний портрет відвідувачів відмітимо, що 88% – складуть житомиряни та ВПО, а 12% – гості міста, які прибувають в місто в гості або по робочим питанням.

2) Соціально-професійний статус відвідувачів представлений на рис. 3.2.

Серед відвідувачів будуть переважати підприємці – 36% та керівник середньої ланки – 35%; менеджери складуть – 13%; студенти – 9%, а службовці – 7%.

3) За віковою категорією – відвідувачем може бути хто завгодно віком від 12 до 67 років.

4) За гендерним признакою – чоловіки 35%, а жінки – 65%.

5) За освітнім рівнем – переважно люди які мають вищу освіту.

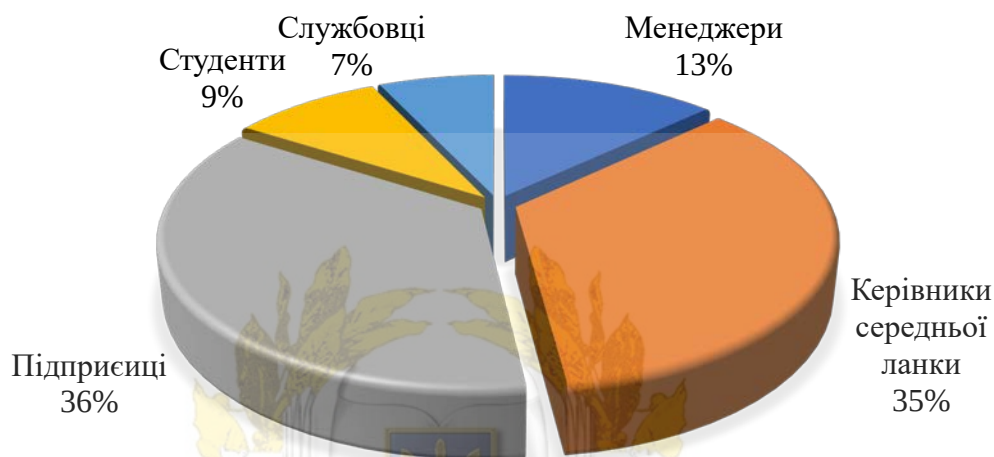


Рисунок 3.2 – Соціально-професійний статус відвідувачів, %

Дані отримані шляхом спостереження та опитування відвідувачів «E2.cafe» є ідентичними для майбутньої літньої тераси, оскільки вона стане невід'ємною частиною самого кафе. Портрет фактичних і потенційних клієнтів було виявлено за допомогою невеликого аналізу (іноді в до рахунка відвідувачам кладуть анкету, в якій їх просять вказати свій вік та соціальне становище, а також рівень освіти (Додаток Б).

На сьогоднішній день літня тераса кафе вже не тільки те місце, де можна збиратися лише з урочистого приводу. Літня тераса – це комфортне місце і для короткої ділової зустрічі, і для ланчу серед трудового дня, і для вечері з друзями. Конкуренція на цьому ринку висока, тому однією кухнею, інтер'єром та гарним сервісом не обійтися. Потрібно рекламувати літній майданчик, використовуючи різноманітність існуючих сучасних каналів просування. І тоді з'явиться можливість цілком успішно монетизувати репутацію та популярність закладу.

Акаунти в соцмережах дозволяють встановити зв'язок як з постійними гостями, так і з потенційними. Красиві фотографії страв, усміхнених відвідувачів, короткі відеоролики дозволять збільшити надходження передплатників, а відповідно і гостей тераси. У сумі реклами у соціальних мережах слід виділити 5000 грн. на місяць.

Таргетингова реклама в мережі Інтернет дасть пересічному громадянину уявлення про інтер'єр, меню, вечори з живою музикою на літній терасі, що також пробудить інтерес до закладу та бажання відвідати його. Таку рекламу варто поєднати із рекламою по радіо в м. Житомир. В цілому витрати такі витрати обійдуться підприємству у розмірі 28000 грн. на місяць.

Інтер'єр літературного клубу «E2.safe» та різноманітні культурні заходи, що відбуваються на території кафе, фізично не можуть бути поширені на літню терасу, оскільки на ній недостатньо місця для цього, тому основним її призначенням стане надання гостю обслуговування, кулінарних виробів та атмосфери на вищому рівні.

Завдяки тому, що персонал тераси кожен робочий день набуватиме цінного досвіду роботи та вдосконалюватиме свої навички, у нього з'явиться можливість зацікавити будь-якого гостя в новій страві від шеф-кухаря, у виступі запрошеної кавер-групи, освіжаючому коктейлі у спекотний літній день від бармена, тому інтерес до тераси та продажу зростатимуть з кожним днем.

Основна ідея розроблених маркетингових заходів для кафе «E2.safe» полягає у максимальному використанні найбільш ефективних засобів реклами та позиціонування себе на ринку на підставі своїх конкурентних переваг.

3.2. Обґрунтування ефективності бізнес-плану

Реалізація проекту передбачає введення в експлуатацію літньої тераси для кафе «E2.safe». Фінансування проекту передбачається рахунок власних коштів кафе.

Виходячи з виробничого та організаційного плану, сукупні витрати на проведення маркетингових заходів, підбір персоналу, закупівлю меблів і початок діяльності тераси складе 260 тис. грн. В табл. 3.3 подано розрахунки грошового потоку та дисконтованого грошового потоку за проектом.

З представленої таблиці слід, що середній показник чистий дохід від реалізації продукції протягом п'яти місяців буде становити становить 1180,3 тис. грн. Ефективність проекту визначається простою нормою прибутку (індексом рентабельності) та періодом окупності проекту.

Недисконтований індекс рентабельності проекту складе 2,26, що є більшим 0 і можна стверджувати, що даний проект вартий уваги.

Недисконтований термін окупності проекту буде до 3 місяців.

Таблиця 3.3 – Розрахунки грошового потоку реалізації проекту літньої тераси, тис. грн.

Показник	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
Інвестиції, тис. грн.	260	-	-	-	-	-
Чистий дохід, виручка від реалізації, тис. грн.	-	185	208	234	267	286,3
Операційні витрати, тис. грн.	-	217,64	92,3	94,1	93,8	93,9
Кумулятивна сума чистого доходу, тис. грн.	-	185	393	627	894	1180,3
Кумулятивна сума чистого доходу за мінусом операційних витрат, тис. грн	-	-32,64	83,06	222,96	396,16	588,56
Індекс рентабельності	2,26					
Термін окупності, міс.	3,2					
Ставка дисконту, %	-	1,18	1,3924	1,6430	1,9388	2,2878
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	-	156,78	149,38	142,42	137,74	125,14
Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	184,44	66,29	57,27	48,38	41,04
Дисконтована кумулятивна сума чистого доходу за мінусом операційних витрат, тис. грн	-	-27,66	55,43	140,58	229,94	314,04
Дисконтований індекс рентабельності	1,21					
Дисконтований термін окупності, міс.	4,7					

Для того, щоб проект вважався вигідним, дисконтований чистий дохід має бути позитивним, тому що в такому разі його показник відображає окупність проекту, всіх вкладених інвестицій і дохід, що підприємство отримує в майбутньому.

З урахуванням того, що у підприємства немає довгострокових зобов'язань, то ставка дисконту може бути прийнята та рівні банківського відсотку - 18%.

У цьому проекті NPV (ЧДД) розраховуватиметься на п'ять місяців дії сезонного бізнесу, за даними табл. 3.3. $NPV > 0$, що свідчить про ефективність проекту.

Для розрахунку терміну окупності необхідно зіставити весь дисконтований прибуток, отриманий з початку проекту із сумою стартових вкладень у капітал, за формулою.

Таким чином, термін окупності проекту = 4,7 місяці.

Підсумовуючи, можна сказати, що з отриманих результатів показників $NPV > 0$, норми прибутку, що становить 21% та термін окупності в 4,7 місяці з 5 місяців функціонування бізнесу проект вважається ефективним і придатним для впровадження у діяльність кафе «E2.cafe».

Можливі ризики.

Утримання клієнтів та залучення нових – це дуже важлива процедура, оскільки саме вони є основним джерелом доходу закладу.

Літня тераса кафе «E2.cafe» працюватиме в умовах високо конкурентного середовища, маючи відмінне внутрішнє середовище, рівень виробничого потенціалу, кадровий склад тощо. У зв'язку з цим виникають різні ризики, які можуть спричинити негативний вплив на діяльність тераси. Стратегія управління ризиками літньої тераси представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Управління ризиками в організації

Назва ризику	Очікувані наслідки настання ризику	Заходи щодо попередження настання ризику	Дії у разі настання ризику
Висока конкуренція	Втрата постійних та потенційних клієнтів на користь конкурентів; зниження прибутку	Різноманітність культурної програми у вихідні дні; підвищення рівня обслуговування; смачна, різноманітна, доступна кухня	Пропозиція нової послуги (наприклад, дитячий майстер-клас від шеф-кухаря); введення нового меню та запрошення всіх бажаючих на його дегустацію
Втрата цінних кадрів через посилення воєнний дій	Зниження рівня обслуговування, перебої у роботі через недостатню кількість працівників;	Встановлення заробітної плати на рівні вищій за середній рівень в місті; щотижневі премії, надбавка у	Розміщення оголошень про пошук співробітників у соціальних мережах (Фейсбук, Інстаграм); ренінги від керуючого і шеф-кухаря для стажистів;

Продовження табл. 3.4

	погані відгуки; втрата клієнтів	вигляді 1,2% - 2% від місячної виручки закладу	навчання стажистів адміністраторами та персоналом
Несприятливі погодні умови	Пошкодження предметів декору	Прикріплення дощовиків, або згортання парасольок	Переміщення гостей з літньої тераси до будівлі кафе; швидке переміщення всіх схильних до небезпеки речей до будівлі.

З поданої в табл. 3.4 інформації випливає, що для благополучної та стабільної роботи враховуються всі глобальні ризики, які можуть негативно вплинути на роботу літньої тераси та прийняти ряд запропонованих заходів, які допоможуть згладити та послабити чинники негативного впливу.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження відмітимо його ефективність незважаючи на те, що за реалістичними прогнозами окупність проекту буде становити 4,7 місяців. Навіть при таких умовах дана ініціатива буде вважатися позитивною по-перше, через те, що кафе залучить більше клієнтів, які у зимовий період залишаться лояльними до даного закладу, по-друге, капіталовкладення на меблі і принади для літньої тераси можна буде використати у наступному весняно-літньо-осінньому сезоні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження теоретико-методичних засад обґрунтування бізнес-плану розвитку послуг ресторанного бізнесу ми дійшли висновку, що бізнес-планування є одним з найбільш важливих аспектів діяльності будь-якої новоствореної чи вже господарюючої комерційної одиниці. Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту за умов конкуренції;
- містить орієнтир, яким чином має розвиватися організація;
- слугує важливим інструментом отримання фінансової підтримки зовнішніх інвесторів.

Бізнес-план – це загальноприйнята у світовій господарській практиці форма подання ділових пропозицій та проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову, фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов та форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу підприємства та інтересів, партнерів, споживачів та конкурентів, перспектив, форм та умов співробітництва тощо. Він чітко структурований, що допомагає потенційному інвестору швидко зорієнтуватися та прийняти відповідне рішення.

На сьогоднішній день існує чітко розроблена методологічна база здійснення оцінювання бізнес-планів та інвестиційних проектів, від простих методів порівняння доходів та витрат, до методів врахування знецінення грошових потоків в часі за рахунок дисконтування. В роботі було використано обидва підходи, які дали майже однаковий результат оцінки.

В якості об'єкту дослідження обрано об'єкт ресторанного бізнесу «E2.cafe», м. Житомир. Дане кафе окрім високого рівня європейської кухні за сумісництвом також є книжковим клубом, в ньому представлена література різних жанрів, напрямів та століть. У стінах «E2.cafe» часто відбуваються літературні зустрічі, арт-вікна, вечори живої музики та багато іншого. Розташований заклад у центрі

міста на Замковій горі, що також є плюсом, оскільки його легко знайти як корінному житомирянину, так і гостю міста.

Оцінивши основні економічні показники діяльності підприємства ми дійшли висновків, у 2023 р. відносно 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 374,0 тис. грн., при зростанні собівартості реалізованої продукції, послуг на 157,9 тис. грн. Це сплинуло на зростання чистого прибутку у 2023 р. відносно 2021 р. на 147,1 тис. грн. Підсумовуючи аналіз прибутків кафе «E2.cafe», судячи з сукупного фінансового результату періоду, можна дійти висновку у тому, що діяльність підприємства є вигідною і приносить прибуток, покриваючи всі витрати. Всі показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства показали позитивні зрушення. Так, фондівддача збільшилася на 0,51 грн. у 2023 р. відносно 2021 р., зменшивши при цьому фондомісткість послуг на 0,39 грн. Зменшилася фондоозброєність праці працівників на 7,29 тис. грн./чол. внаслідок зростання чисельності працівників на 3 особи. Зросла продуктивність праці на 10,1 тис. грн./чол.

Аналіз роботи кафе «E2.cafe» показав, що його діяльність є ефективною та прибутковою, але щоб продовжувати розвиток, зміцнювати слабкі та конкурентні позиції, залучати нових відвідувачів, закладу потрібно рухатися в ногу з часом та пропонувати щось нове, наприклад, відкриття літньої тераси.

Розроблений у роботі бізнес-план є актуальним, оскільки впровадження тераси в роботу кафе підвищить конкурентні переваги закладу, популяризує кафе та підвищить його прибуток.

Виходячи з фінансового розділу бізнес-плану можна зробити висновок про те, що для реалізації проекту, що діє п'ять місяців (з травня по вересень), необхідно вкладення у розмірі 260 тис. грн. У ході розрахунків показник NPV перевищив нуль, отже це говорить про окупність проекту, яка за підрахунками настане через 4,7 місяців від початку експлуатації тераси (у середині вересня).

З вищесказаного можна дійти висновку, що запропонований бізнес-план характеризується економічною ефективністю, а його реалізація позитивно позначиться на фінансово-господарській діяльності кафе «E2.cafe».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І., Здреник В., Костюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-308-05.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_1_2020_ukr/15.pdf (дата звернення: 06.04.2024).
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодруk, 2019. 264 с.
4. Великих К.О. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. URL: <http://surl.li/tcyny> (дата звернення: 11.04.2024).
5. Ганущак-Єфіменко Л.М., Панасюк В. Бізнес-планування та його роль у малому та середньому бізнесі. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9866/1/OIIP2017_P027-031.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
6. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15912/14723> (дата звернення: 04.04.2024).
7. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35237/104563.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 01.04.2024).
8. Денисенко М.П., Шапошнікова О.М., Будякова О.Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. URL: <http://surl.li/tvdcpr> (дата звернення: 15.04.2024).

9. Дикань В.Л., Павліченко В.М., Полякова О.М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
10. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/pdf/89-96.pdf> (дата звернення: 31.03.2024).
11. Єгунов Ю. Система планів сучасного промислового підприємства. *Економіст*. 2019. № 5. С. 13–21.
12. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/30.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
13. Карп В.С. Бізнес-планування: конспект лекцій. Київ: Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. 144 с.
14. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2019. 243 с.
15. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2019. № 12. С. 268-275.
16. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Business-inform-2022-7-pages-217_228.pdf (дата звернення: 08.04.2024).
17. Колісник-Гуменюк Ю., Гурська І., Федуняк І., Скурський Д. Бізнес-планування діяльності підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38638/Kolisnyk-Humeniuk1.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.04.2024).

18. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf (дата звернення: 05.04.2024).
19. Криклива М.О. Методи оцінки ефективності інвестицій в сучасних умовах ведення бізнесу. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/> (дата звернення: 09.04.2024).
20. Кудлак В.Я. Бізнес-планування: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2019. 57 с.
21. Макаренко Н. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2019. 224 с.
22. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 14.04.2024).
23. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 02.04.2024).
24. Михайленко О.В., Годун В.В., Юхименко Є.С. Розробка бізнес-плану підприємства. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/754/727> (дата звернення: 04.04.2024).
25. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Т. 29(68). № 3. С. 74–77.
26. Парфенюк М.С. Фінансовий план як невід’ємна складова бізнес-плану підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали XIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 18 квіт. 2024, Вінниця, 2024.

27. Пекна Г.Б., Білокур Г.В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. URL: <https://snku.krok.edu.ua> (дата звернення: 02.04.2024).
28. Пилявець В.М., Балазюк О.Ю., Гриник О.І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10321/1/Pyliavets.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).
29. Пилявець І. Типові проблеми при складанні бізнес-планів. URL: <http://surl.li/tczah> (дата звернення: 03.04.2024).
30. Показники економічної ефективності проекту в бізнес-плані. URL: <https://teo.guru/efficiency> (дата звернення: 11.04.2024).
31. Постоева О.Г., Стицюра Д.О. Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві. URL: <http://surl.li/tcxno> (дата звернення: 05.04.2024).
32. Про затвердження примірної структури бізнес-плану інноваційного проекту: Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.12.2013 р. № 1764. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1764729-13#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
33. Пробойв О.А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану вітчизняних підприємств. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/4.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
34. Прокопець Л.В., Малиш Л.Б., Аміхалакіоас І.Г. Бізнес-планування у сфері підприємництва: проблеми та перспективи. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/45.pdf (дата звернення: 06.04.2024).
35. Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2019. № 35/1. С. 67–72.
36. Спірідонова К. О., Черкас В. О. Складання бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/921295.pdf> (дата звернення: 06.04.2024).

37. Трусова Н.В. Оцінка ефективності реалізації альтернативних бізнес-проектів за зміни ставки дисконтування грошових потоків та строків їх використання. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/11072/1/10.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).

38. Фенц А.М., Петлюк А.О., Фака Є.Л. Організаційно-економічне обґрунтування інвестиційного проекту. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27692/2/VII_AZST_2018v3_Fents_A_M-Organizational_and_economic_239-240.pdf (дата звернення: 12.04.2024).

39. Янковець Т.М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovets_2.pdf (дата звернення: 15.04.2024)

40. Яровенко Т. С. Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6. С. 465-471.

41. Abdullah R. Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*. URL: DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>. (дата звернення: 02.04.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Зовнішній вигляд кафе

Продовження Додатку А

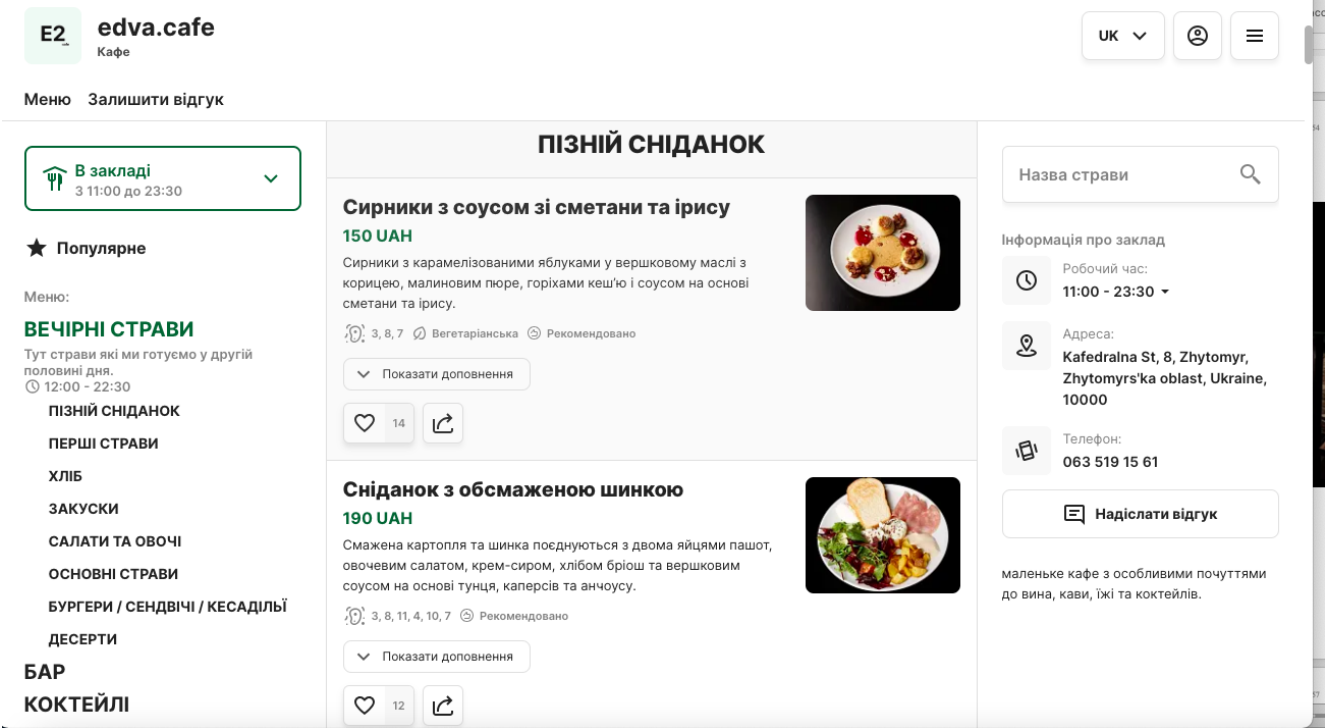


Рисунок А.2 – Меню пізнього сніданку

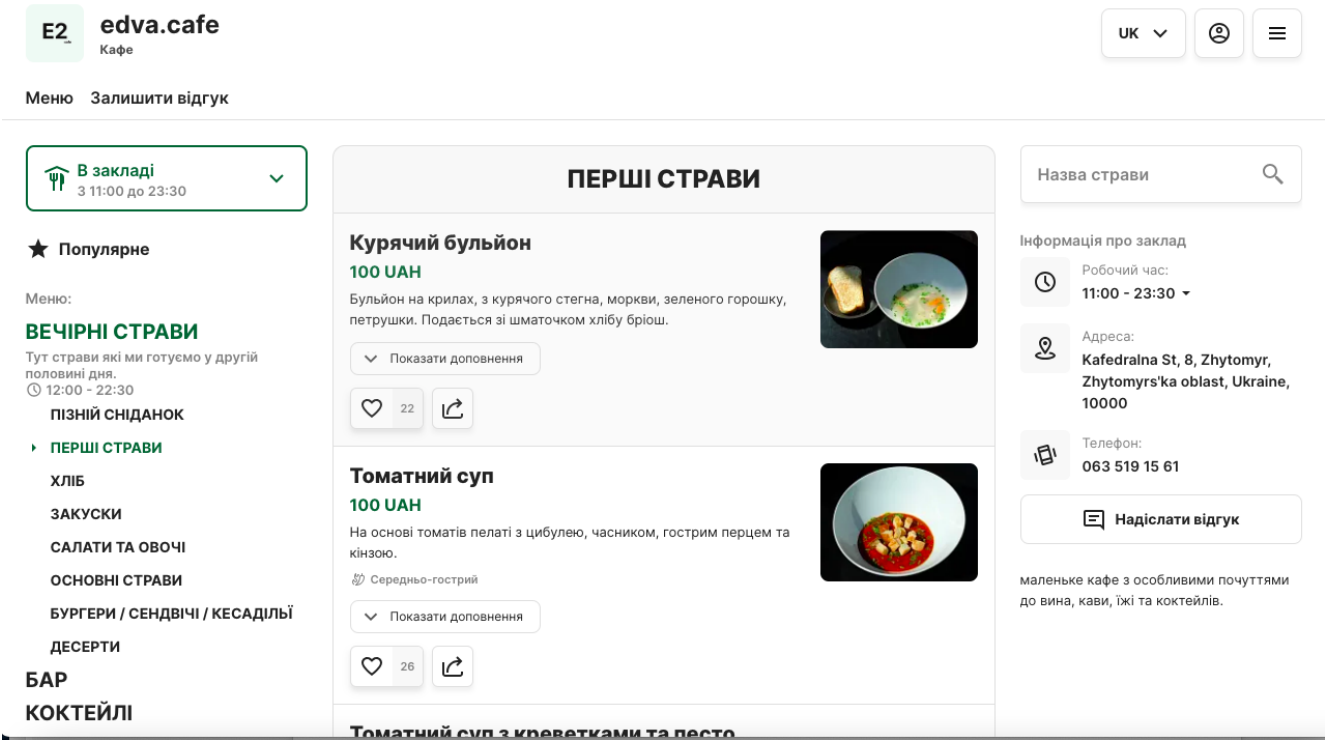


Рисунок А.3 – Меню перших страв

Продовження Додатку А

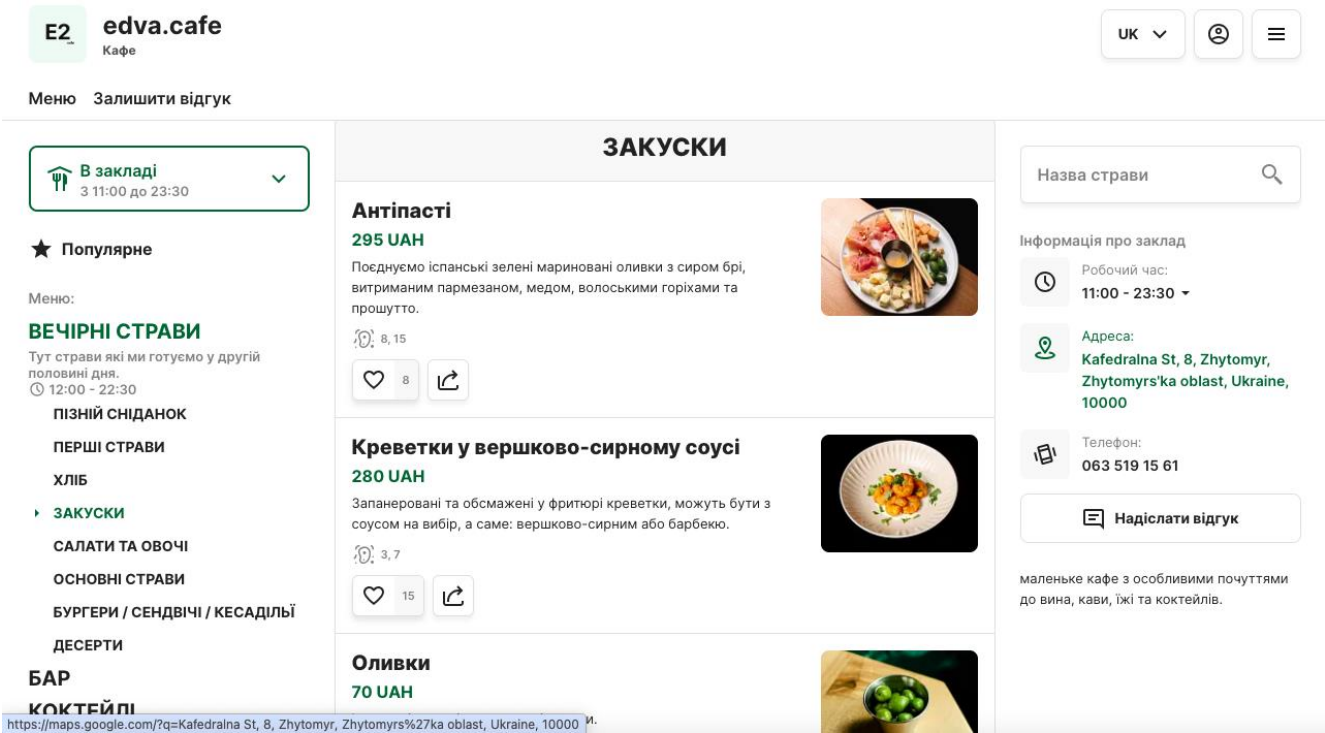


Рисунок А.4 – Меню закусок

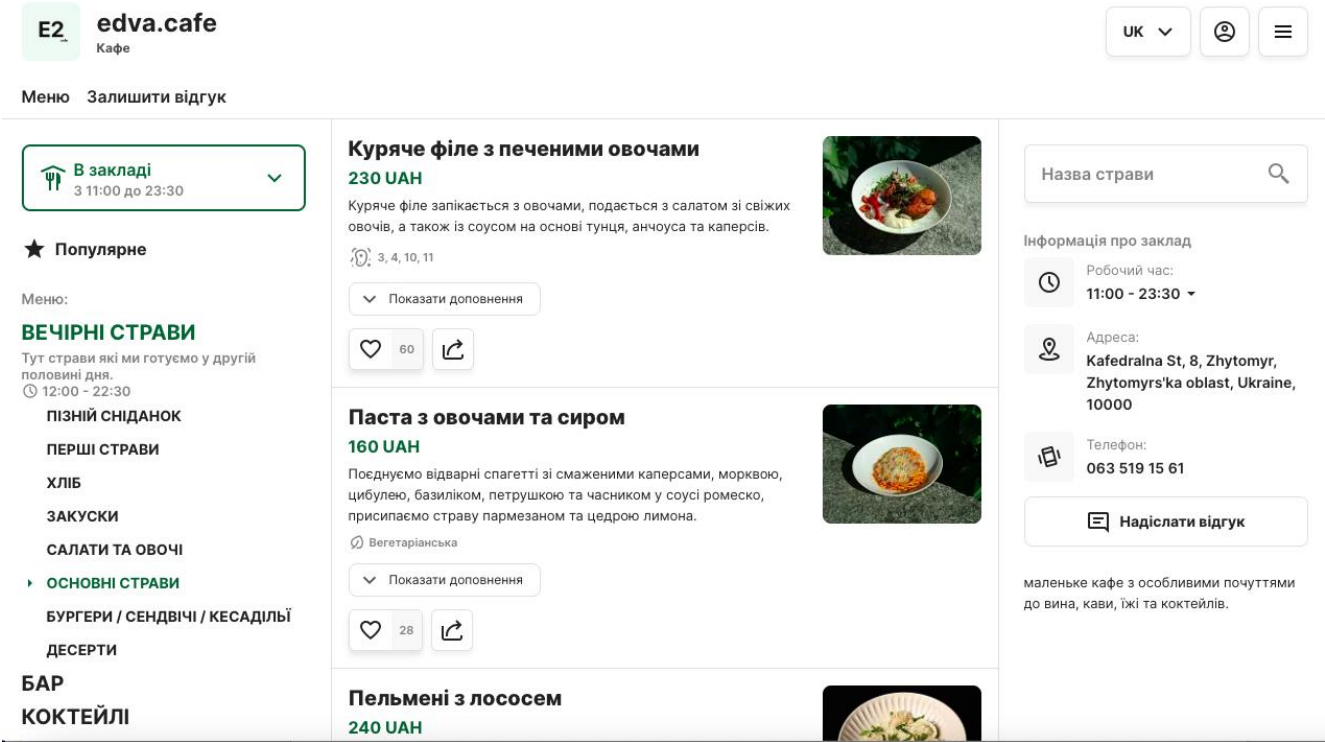


Рисунок А.5 – Меню других страв

Продовження Додатку А

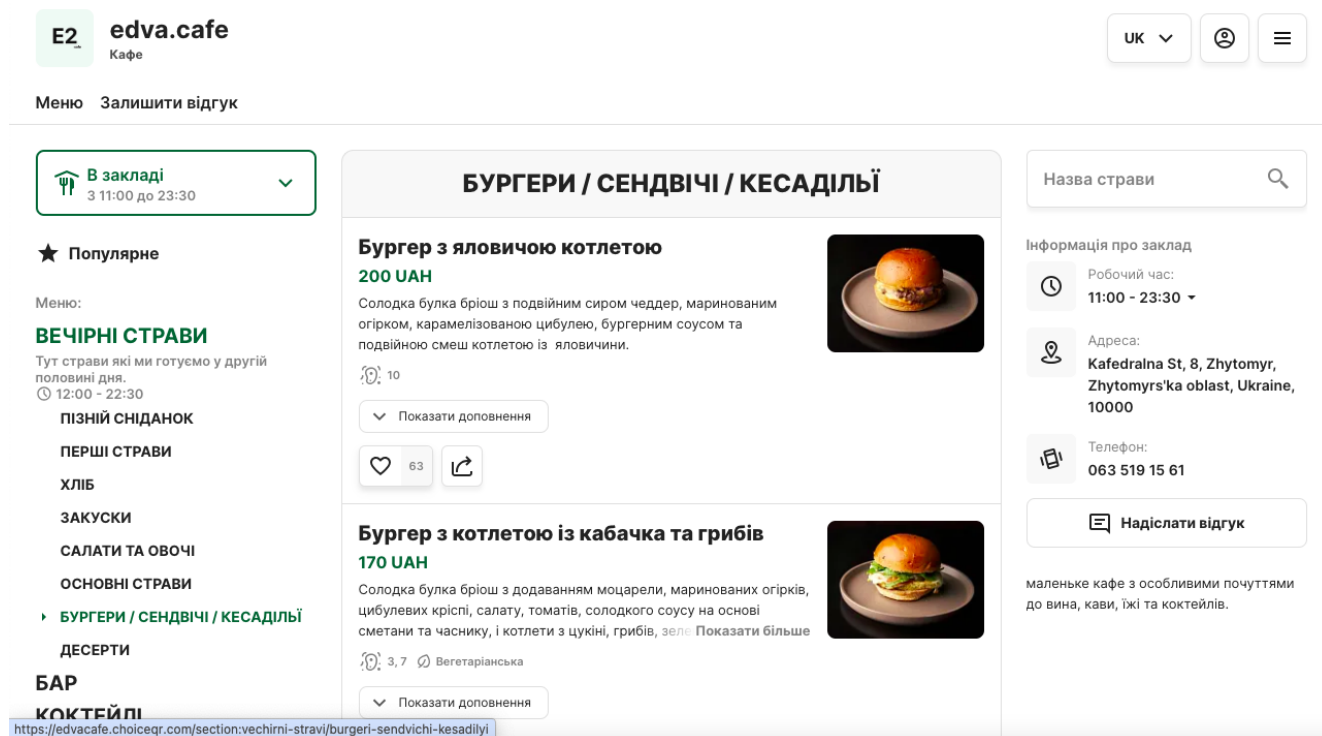


Рисунок А.6 – Меню бургерів

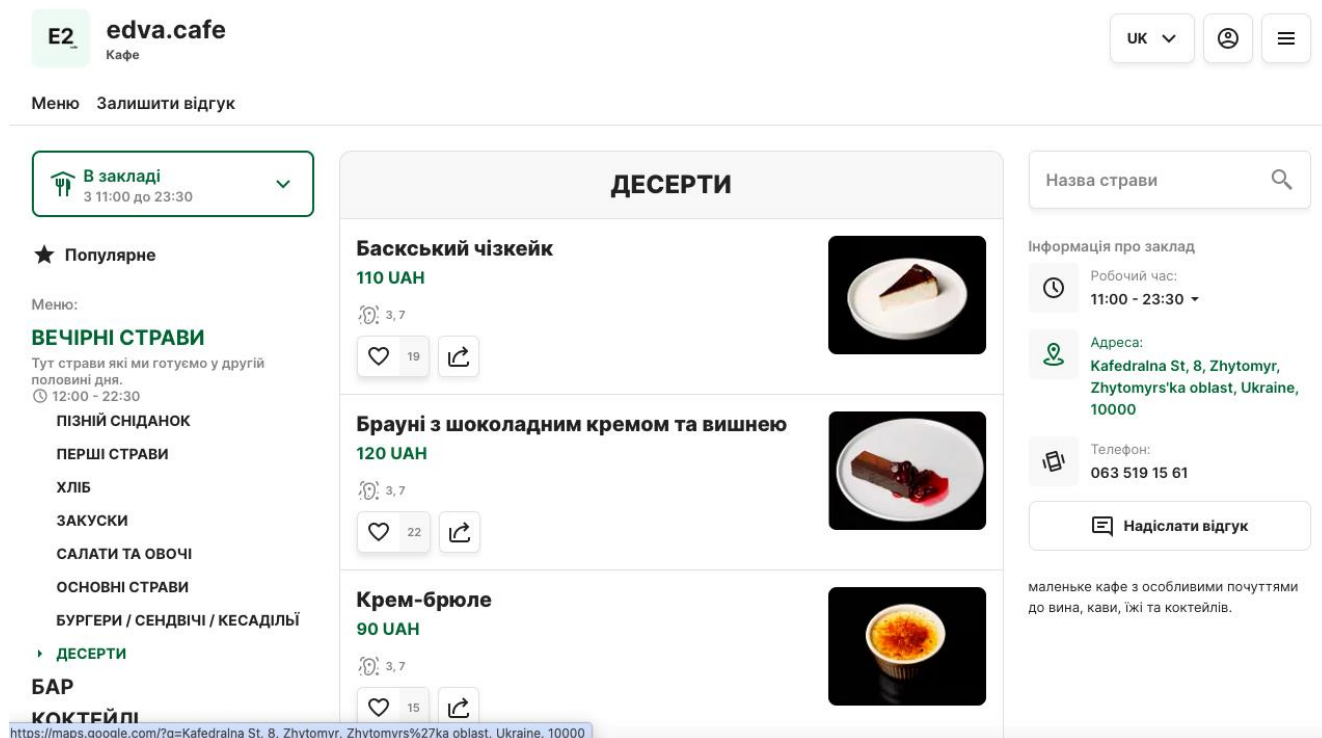


Рисунок А.7 – Меню десертів

Продовження Додатку А

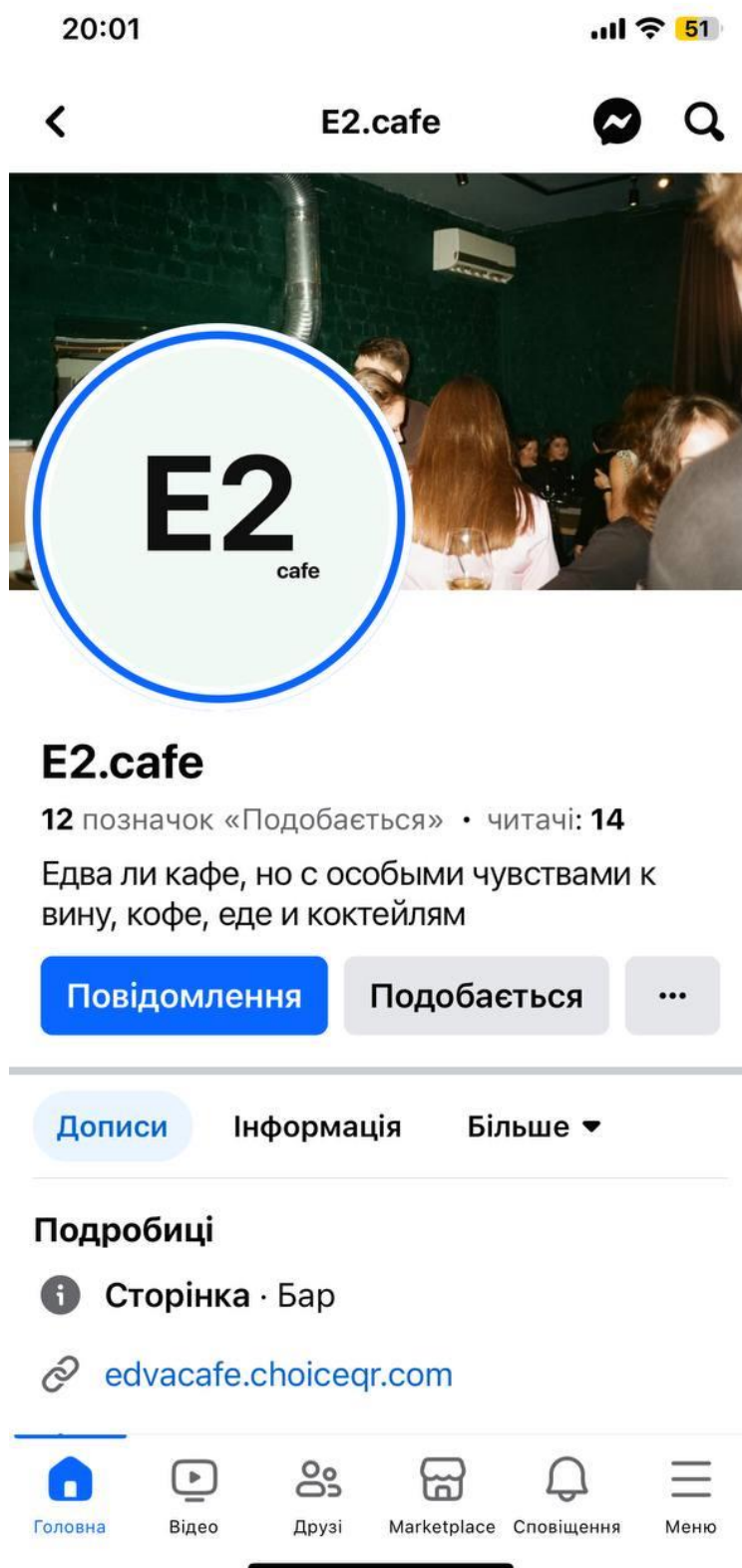


Рисунок А.8 – Сторінка закладу у Фейсбук

Продовження Додатку А

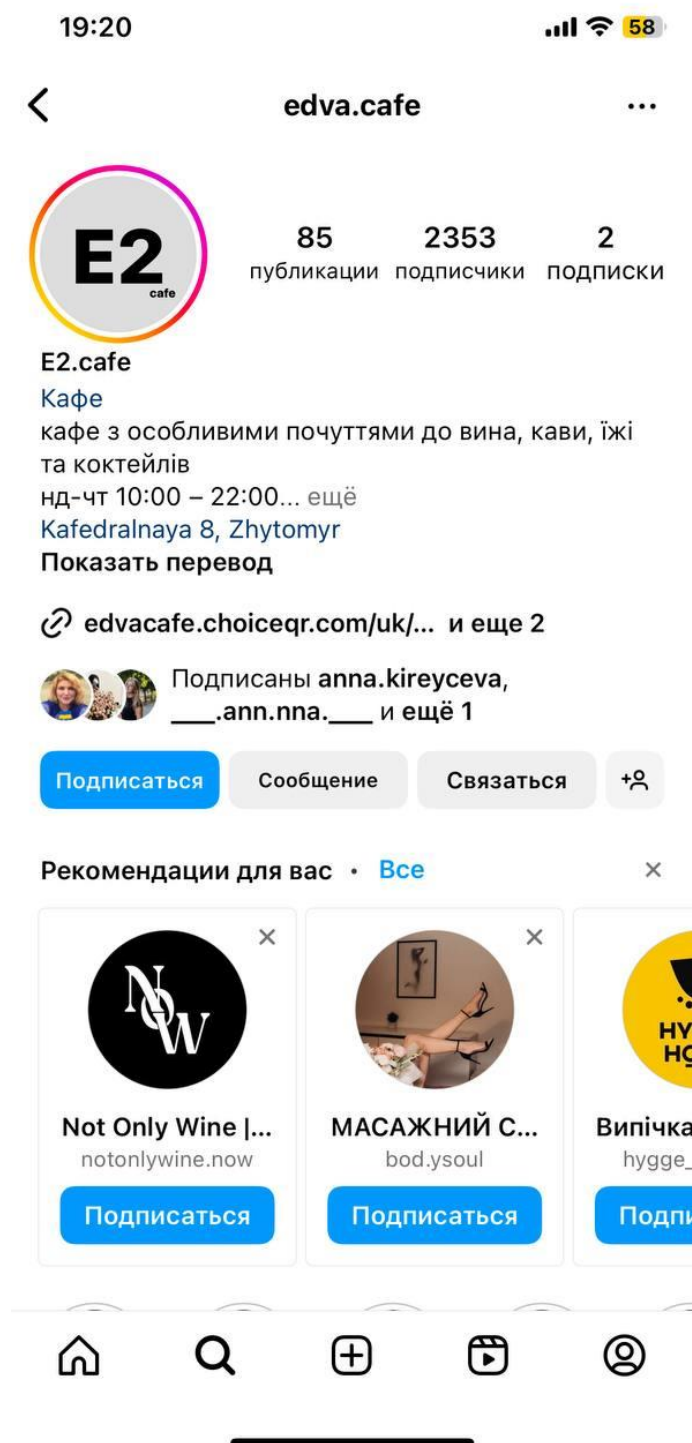


Рисунок А.9 – Сторінка закладу у Інстаграм



Рисунок А.10 – Пост про оновлене меню

Продовження Додатку А



Рисунок А.11 – Запечені овочі (фото страви)

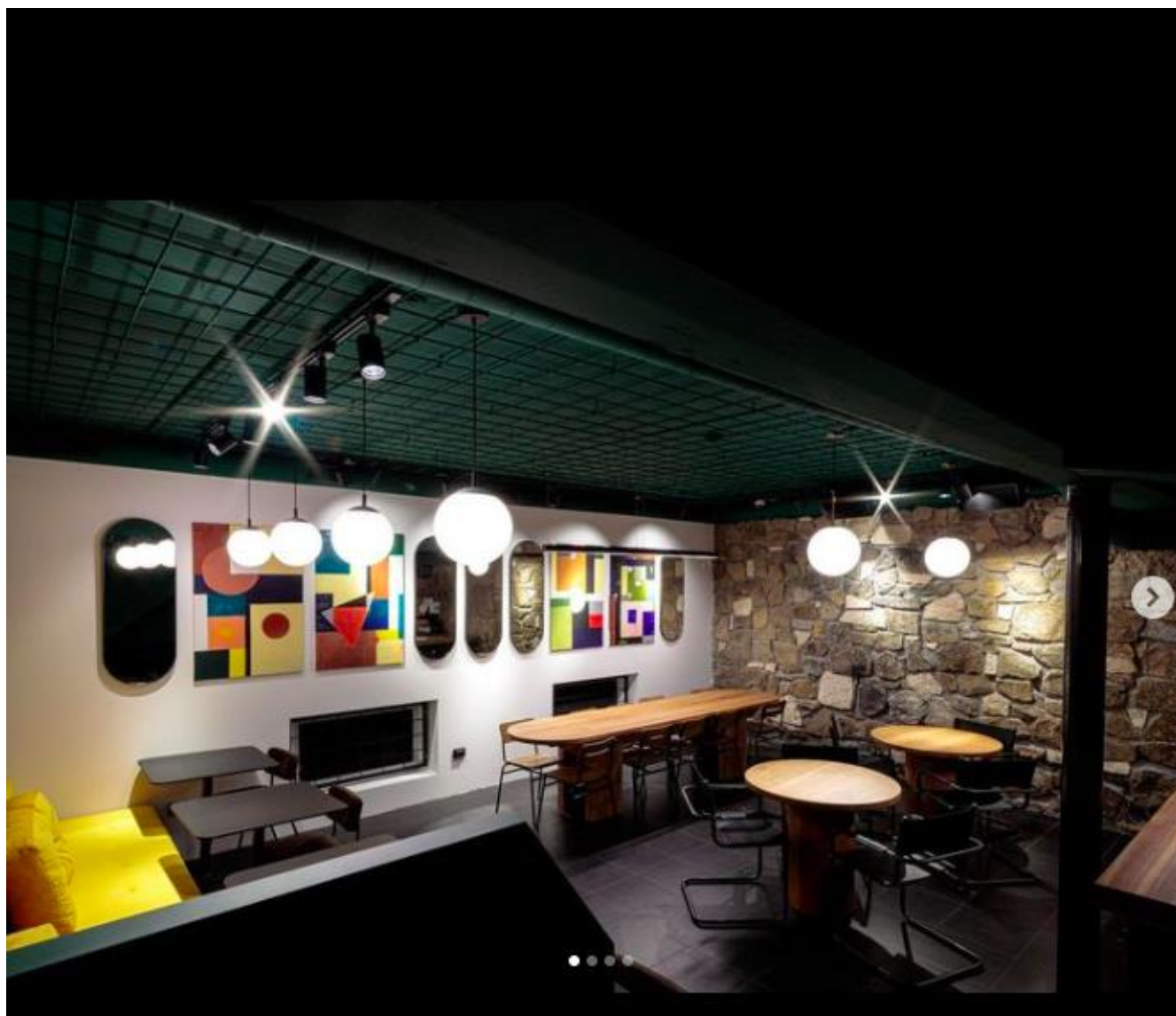


Рисунок А.12 – Торговельний зал кафе

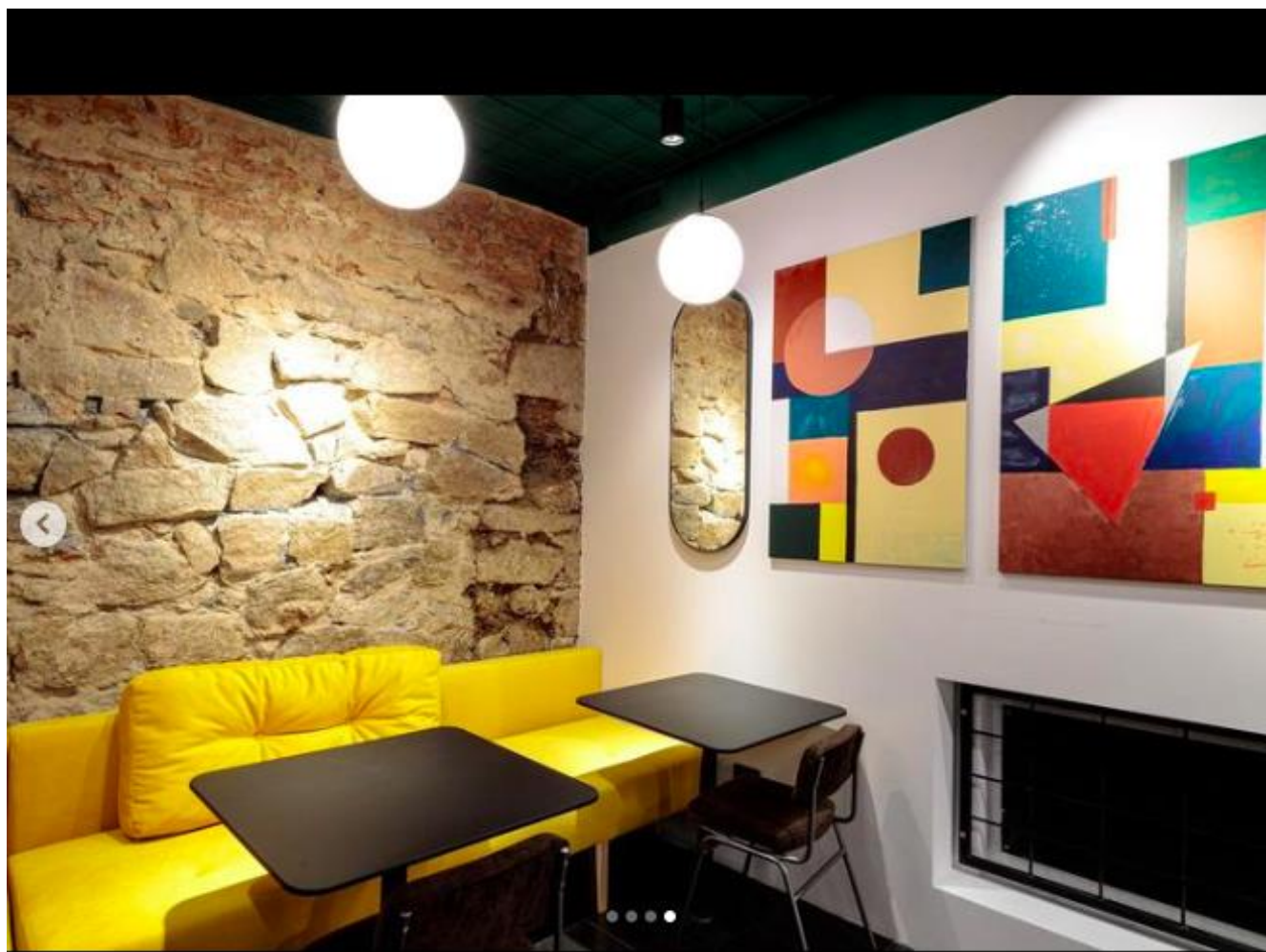


Рисунок А.13 – Інтер'єр кафе



Рисунок А.14 – Розміщення столів у залі

Продовження Додатку А



Рисунок А.15 – Додаткові місця

ДОДАТОК Б

Анкета гостя «E2.cafe»

1. Вкажіть Ваш вік:

2. Стать:

☐ Чоловік

☐ Жінка

3. Вкажіть ваше відношення до м. Житомир:

☐ народився у м. Житомир

☐ ВПО

☐ Інше місто

4. Яка у Вас освіта?

☐ Вища;

☐ Незакінчена вища;

☐ Середньо-спеціальна;

☐ Середня.

5. Вкажіть Ваш соціально-професійний статус:

☐ керівник середньої ланки;

☐ менеджер;

☐ підприємець;

☐ студент;

☐ службовець.

☐ інше

6. Як часто Ви відвідуєте заклади громадського харчування?

☐ 1 раз на місяць;

☐ 2 рази на місяць;

☐ 1 раз на тиждень;

☐ 2 рази на тиждень та частіше.

7. Як часто Ви відвідуєте кафе «E2.cafe»?

☐ 1 раз на місяць;

☐ 2 рази на місяць;

Продовження Додатку Б

- о 1 раз на тиждень;
- о 2 рази на тиждень та частіше.

8. Що Вам подобається в роботі кафе «E2.cafe»?

- о Обслуговування
- о Пропозиції по меню
- о Ціни
- о Книжковий клуб
- о Атмосфера
- о Вечори з живою музикою
- о Інтер'єр

9. Чи хотіли б Ви в літній період відпочивати на літній терасі «E2.cafe»?

- о Ні
- о Так

10. Що б Ви хотіли покращити у роботі кафе «E2.cafe»?_____
