

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

Магістерська робота

на тему:

**«СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ХАРЧУВАННЯ
З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ БІЗНЕСУ»**

**Виконав: студент 6 курсу, групи СБ18/М
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Пеньківський О.Л.

Керівник: Корнецький А.О.

Консультант

Рецензент

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I Аналіз ринку громадського харчування. Українські реалії.....	6
1.1 Аналітика, цифри, дослідження.....	6
1.2 Актуальність проблеми.....	18
1.3 Карантин, як перевірка на міцність. Диференціація за ціною.....	22
РОЗДІЛ II Впровадження проекту в життя. Побудова бізнес-моделі.....	26
2.1 Аналіз середовища та карта стейкхолдерів проекту.....	26
2.2 Бізнес-модель за А.Сливоцьким.....	33
2.3 Впровадження.....	39
РОЗДІЛ III Можливості та обмеження проекту.....	43
3.1 Ресурси.....	43
3.2 Фінансова модель.....	47
3.3 Ризики та загрози реалізації проекту.....	52
ВИСНОВОКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Profit - humanity – growth

Науково-технічний прогрес змінює стиль життя, впливає на звички, культуру. Спостерігається стрімка тенденція до урбанізації та збільшення мегаполісів. Важко спрогнозувати, яким буде світ через найближчі десять років, однак є речі, котрі всупереч всім відкриттям та дослідженням, можливо змінилися за формою, але залишились тими самими за змістом.

Тисячу років тому люди так само, як і зараз ходили на двох кінцівках, потребували спілкування та соціалізації і, що найголовніше, харчування. Кількість таверн та постійних дворів у ті часи була безперечно меншою, але саме вони стали джерелом розвитку ресторанної справи. Як писав видатний вчений сучасності Насім Талеб в своїй книзі «Антикрихкість»: «Чим довше протрималась якась певна тенденція або винахід, тим довше вони проживуть в майбутньому» [26].

Трансформація світу та суспільства відбувається щосекунди. Саме тому важливо рухатись у ногу з часом. Змінити світ означає, в першу чергу, змінюватись у межах своєї компетенції.

Що таке ринок громадського харчування в Україні зараз? Як ми собі уявляємо ресторан майбутнього і яким воно буде для нас це майбутнє? Питання актуальне не лише для власників закладів громадського харчування всіх типів та форм, це питання набагато глибше ніж просто сервіс або просто їжа. Світові тенденції сьогодення говорять нам про те, що культура харчування поза домом з кожним днем, місяцем і роком набуває все більших обертів. Той факт, що життя з кожним роком додає у швидкості не новий, але чи маємо ми час в цих шалених темпах витратити свої дорогоцінні секунди на приготування страв? Згідно досліджень Київського інституту соціології, середньостатистичний українець витрачає на приготування їжі близько 13-ти годин на тиждень, а це

676 годин на рік [25]. Тобто ми кожного року витрачаємо без малого місяць на те, щоб приготувати собі їжу.

Важливим моментом дослідження є розуміння впливу глобальних світових прогнозів стосовно популяції нашої планети. Згідно прогнозу Департаменту з економічних та соціальних питань ООН до 2050 року населення нашої планети зросте до 9,3 мільярдів осіб [18]. Враховуючи вище наведені факти можна зробити висновок, що ринок громадського харчування має всі передумови для сталого та системного зростання.

Наша компанія «Сіті кафе» м. Тернопіль, заснована в листопаді 2011 року. За 9 років роботи було реалізовано вісім повномасштабних проектів, що втілювались на території міста Тернополя та Тернопільської області. На даний час успішно працюють чотири заклади громадського харчування, три з них: «Barbaresco сіті кафе», «Le Rock крафт паб» і «Pasta Fresca» працюють у м. Тернопіль, один – «Piazza сіті кафе» у м. Чортків Тернопільської області.

Команда об'єднує 200 людей, котрі прагнуть бути кращими в тому, що вони роблять. Як казав С. Джобс: «Ми робимо те, що любимо і любимо те, що робимо».

Ідея: 25 ресторанів формату «casual dining» на території України, з сумарною часткою національного ринку громадського харчування від 1,5% до 3%. 10% чистого прибутку компанії буде спрямовано на благодійність в межах регіону в котрому працює ресторан. Період втілення проекту в життя 2020-2030рр.

Можна заперечити, ну що тут нового? Багато мереж мріють про масштабування свого бізнесу, комусь це вдається, комусь ні. Наша ідея полягає не лише в масштабуванні бізнесу, а в прагненні створити бізнес-модель, котра дозволить запускати 2-4 об'єктів на рік у різних містах України.

Мета дослідження полягає у побудові бізнес-моделі роботи ресторану, котрий може повністю себе окупити за дванадцять місяців. Створення свого

«голубого океану», що буде знаходитись між форматом “fine dining” та “fast food”. Завдяки чому можливо вирішити одразу три проблеми клієнта: по-перше, він отримає свій продукт наймовірніше швидко, завдяки чому збереже час для важливіших справ ніж приготування їжі. По-друге, вартість буде нижчою від ринкової на 20%. По-третє, для того, щоб отримати своє замовлення, йому навіть не потрібно підніматись з дивану або офісного стільця.

Втілюючи дану модель в життя ми, в першу чергу, прагнемо полегшити життя наших гостей, звільнити від турбот пов'язаних із приготуванням їжі та напоїв, зекономити їхні кошти та час.

РОЗДІЛ 1

Аналіз ринку громадського харчування. Українські реалії

1.1 Аналітика, цифри, дослідження

На сьогодні в ЄС на кожних вісім громадян припадає 1 посадкове місце в ресторані. Стосовно України, то навіть в столиці, котра завжди диктувала тренди і беззаперечно була лідером ринку, цей показник сягає 30 осіб на 1 посадкове місце. Станом на кінець 2018 року в країні було 52700 закладів громадського харчування різних типів та форм, тобто в цих статистичних даних мова йде не лише про кафе або ресторани, мова йде про всі об'єкти, де можна купити їжу в готовому вигляді, при чому в порівнянні з 2014 передкризовим роком цей показник збільшився на 9100 об'єктів (рис. 1) [19].

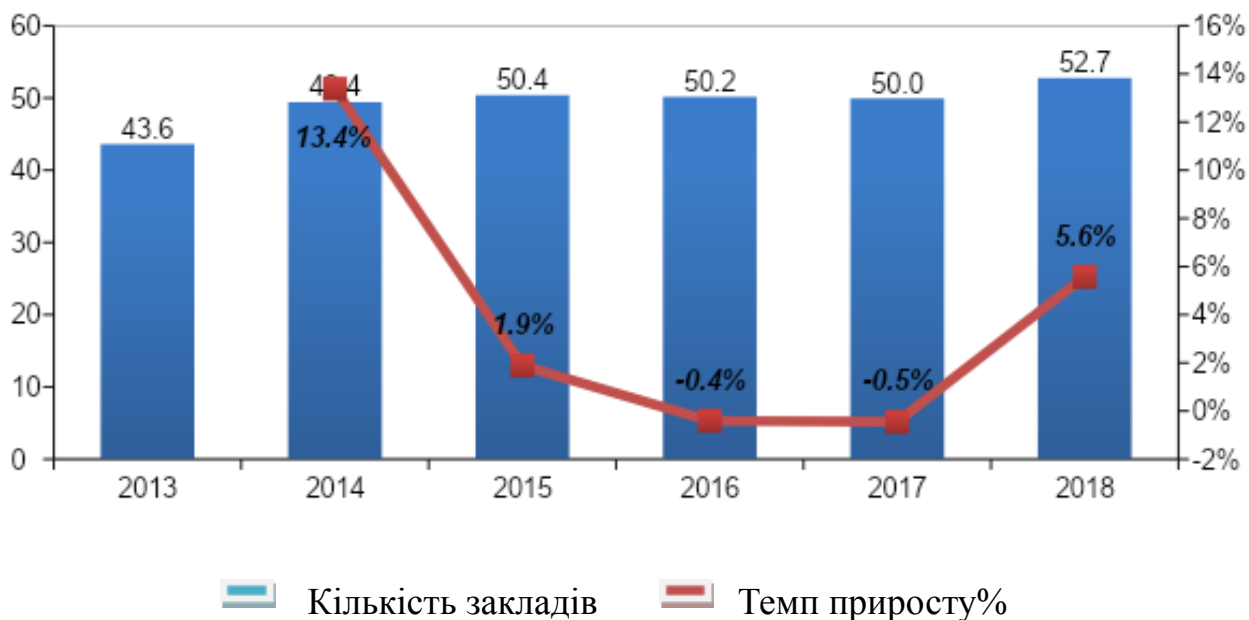


Рис. 1. Кількість закладів харчування поза домом в Україні в 2013-2018 роках, од.

Досліджуючи ринок харчування поза домом в Україні, доцільно виділити чотири основні групи, котрі є найбільш значимими на ринку сьогодні:

1. Кафе, бари, ресторани
2. Готелі, мотелі, хостели
3. Кейтерингові компанії та все, що стосується приготування їжі за відсутності приміщення для її споживання
4. АЗС та ресторани при АЗС та АЗК

Насамперед аналізуючи загальну ємність ринку цих чотирьох категорій, котрий розрахований базуючись на фінансовій звітності компаній, що працюють за КВЕДом 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [13] в період з 2016 до 2018рр. можна зробити висновок, що незважаючи на важкі часи в економіці країни, ринок громадського харчування системно зростає (Рис. 2).



Рис. 2 Динаміка ємності ринку харчування поза домом 2016-2018 млрд грн

Якщо структурувати всіх гравців ринку за сегментами запропонованих вище, то розподіл сил виглядатиме так (Рис. 3):

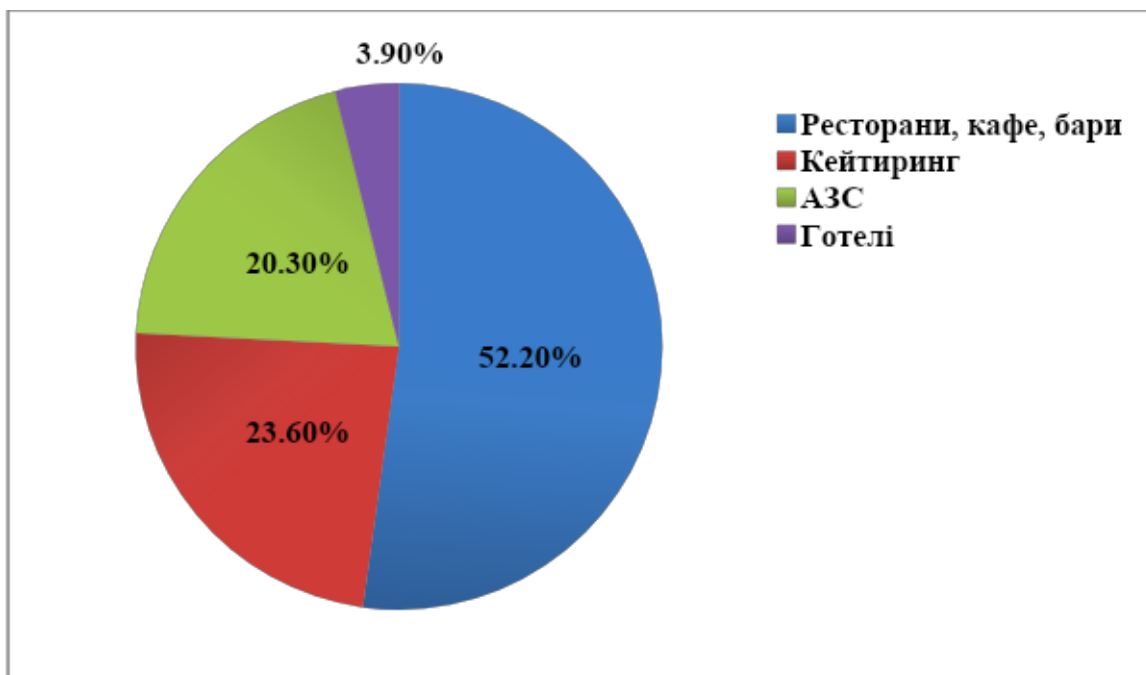


Рис. 3 Структура ринку харчування поза домом в Україні по сегментам 2018 рік

Із вище наведеної діаграми випливає, що найбільшу долю 52,2% займає категорія «ресторани, кафе, бари». В Україні працює близько 15 000 закладів громадського харчування, які входять до цієї категорії, а саме: бари, ресторани, паби, кафе та заклади формату Fast food.

Якщо проаналізувати найбільші міста України такі як: Київ, Львів, Одеса, Запоріжжя, Харків та Дніпро, то станом на кінець 2017 року в них функціонувало 10 994 підприємства у сфері громадського харчування, сегментація виявилась відмінною від загальноукраїнських тенденцій, але все ж співвідношення частково збережене (Рис. 4) [17].

Найбільша частка з них працювала в категорії кафе, ресторани – 46% (5 009 об'єктів). Заклади формату Fast food – 40% (4 427 об'єктів). Частка всіх інших форм складала лише 14% (1 558 об'єктів).

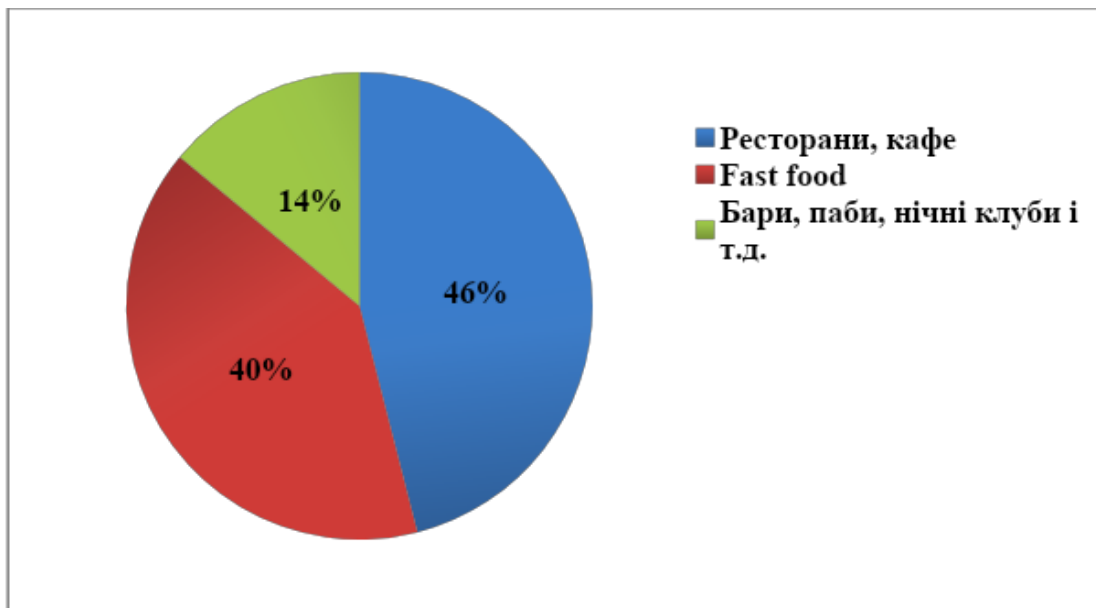


Рис. 4 Структура закладів громадського харчування, котрі працюють в шести найбільших містах України станом на 2017 рік, %

Також значимим виявився аналіз відвідувачів категорії кафе, бари, ресторани за віковим сегментом (Рис. 5).

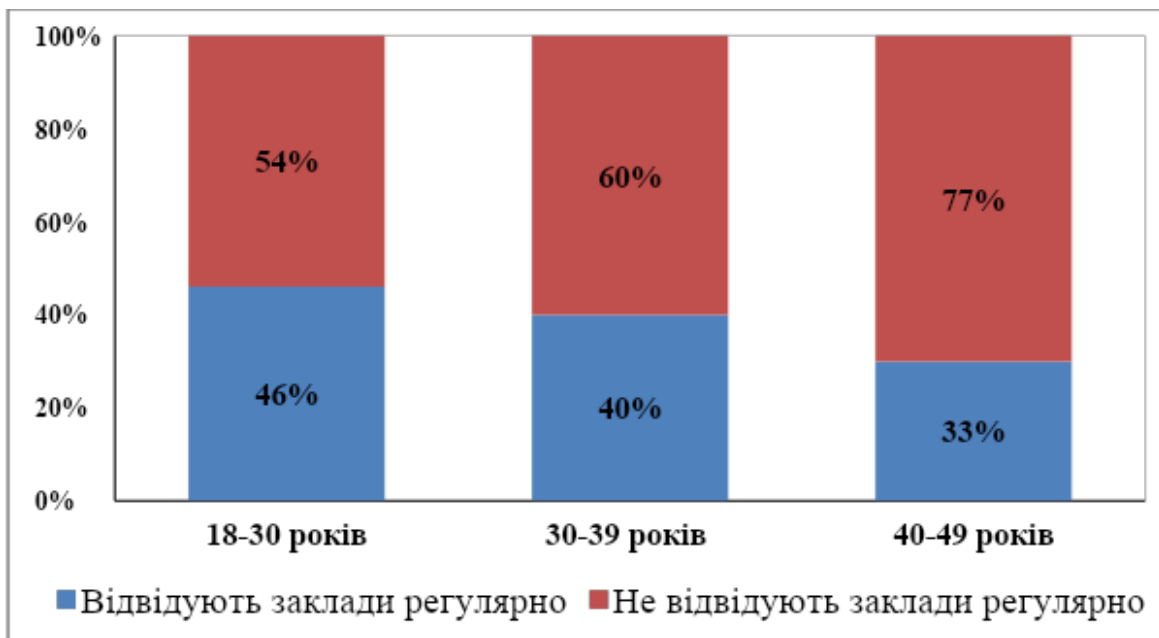


Рис. 5 Вікова структура постійних відвідувачів ресторанів в Україні 2018 рік

Дослідження Київського міжнародного інституту соціології проведене у 2018 році показує, що частка людей котрі хоча б один раз на місяць відвідують ресторан в загальній масі складає 30%, при чому цей показник набагато вищий серед молоді, а саме людей у віковій групі від 20 до 30 років.

Відповідно дослідження вище вказаного інституту частка цієї вікової групи 55%, при цьому чоловіків більше ніж жінок, а саме дві третини з усієї кількості відвідувачів – чоловіки. У віці між 30 і 39 років постійними відвідувачами ресторанів є 56% чоловіків та 34% жінок [25].

Згідно аналізу структури продажів ключових гравців ринку на сьогодні, бачимо співвідношення реалізації їжі та алкоголю (Табл. 1.1) [18].

Таблиця 1.1

Частки продажу в закладах громадського харчування в співвідношенні їжа/алкоголь в Україні 2012-2017рр.,%

Показник, %	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Їжа	71,7	68,5	73,0	72,6	73,0	72,1
Напої (включно з алкоголем)	28,3	31,5	27,0	27,4	27,0	27,9
Всього	100	100	100	100	100	100

Отже, ресторани залишаються в першу чергу місцем, де люди харчуються, а потім вже отримують всі супутні сервіси та послуги.

В Україні найбільш популярні ресторани середнього і низького цінового сегменту. Серед 20 найуспішніших закладів за виторгом 2018 року, в низький

ціновий сегмент потрапили 7 закладів громадського харчування, в середній 11 і лише 2 у високий (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Частки основних гравців ринку громадського харчування України у 2018р., %

Юридична особа	Заклади	Виторг, млн. грн	Частка ринку, %
"МакДональдз Юкрейн Лтд"	МакДональдз	5096,8	23,9%
ТЗОВ "Форфуд" ТЗОВ "Хелсфуд" ТЗОВ "Антарес-2016"	«Пузата Хата»	772,1	3,6%
ТЗОВ "Балеріон"	"Хінкальня"	677,0	3,2%
ТЗОВ "Сушія"	Сушія	327,9	1,5%
ТЗОВ "Глобальна ресторанна група-Україна" ТЗОВ "Українська харчова компанія" ТЗОВ "Тесті Фуд"	KFC	292,5	1,4%
ТЗОВ "Домінос Піца Юкрейн"	Domino's Pizza	258,9	1,2%
ПАО "Базис"	Мережа "Піцерія", закусочна "Бульвар", Столовая №1	199,0	0,9%
ТЗОВ "Мінпрод Галичина"	Холдинг емоцій «!FEST» (кафе "Мазох", "Дім Легенд", "Петруг, хліб та вино", "Гасова Лямпа", "Під золотою розою", "Пошта на Друкарській", "Львівські плячки")	129,4	0,6%
ТЗОВ "Салатейра" ТЗОВ "Салатейра-Аладдін"	Salateira	101,1	0,5%
ТЗОВ "Мостард" ТЗОВ "Мортадела"	Мафія	90,3	0,4%
ТЗОВ "Клуб Гурме"	Мураками	90,3	0,4%
ТЗОВ "Сейко" ТЗОВ "Профи Фуд"	"ЯпонаХата", "Так и було"	82,0	0,4%
ТЗОВ "Шоколадниця-Україна"	Кав'ярня "Шоколадниця"	73,6	0,3%
ПП "Лагуна"	Готель Grand Admiral Resort & SPA (ресторан Mozart)	66,3	0,3%
ТЗОВ "Диекс Група" ТЗОВ "Нагіко Суші" ТЗОВ "Центр-Суші" ТЗОВ "Суші Вал" ТЗОВ "Либідь-Суші"	Евразія	60,9	0,3%
ТЗОВ "Mr Кет Корпорейшн" ТЗОВ "Бджілка Печерська" ТЗОВ "Дюна-Інтерком" ТЗОВ "Санді Груп"	Містер Кет	60,5	0,3%

ТЗОВ Фірма "Логос"	Готель Bartolomeo (Гастропаб BRAZZUKA, караоке-бар Bartolomeo Best River Resort, ресторан BARTOFISH)	57,8	0,3%
ТЗОВ "Інтер Премєр"	Кафе "Трапезная" (ранее "Детинец")	57,2	0,3%
ТЗОВ "Тєраса"	Il Molino	54,6	0,3%
ПП "Арабіка"	«Портєр Паб»	52,6	0,2%
Інші		12764,5	59,7%
Всього у сегменті		21365,2	100,0%

Розглянувши загальну реалізацію товарів та послуг компаній, що надають послуги харчування населенню поза домом, бачимо наступну картину:

- ✓ перше місце на ринку послуг громадського харчування за виторгом в Україні займає компанія з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд», з мережею Fast food «МакДональдз», а саме 23,9% серед категорії «кафе, бари, ресторани»
- ✓ друге місце належить українській мережі «Пузата хата», на котру припадає 3,6% ринку. Третє місце – мережа грузинських ресторанів «Хінкальня», котра представлена 41 закладом на території України [2].

Стосовно розподілу сил в сегменті готельного харчування ситуація виглядає наступним чином:

- ✓ перше місце ТзОВ «Готель менеджмент», котре володіє п'яти зірковим готелем «InterContinental Kyiv», його частка складає 4,1% серед операторів ринку;
- ✓ друге місце і 3,8% ринку відповідно належить готелю «Hyatt Regency»;
- ✓ третє готелю «Hilton» і 3,4% виторгу.

Найуспішніші оператори ринку готельного харчування працюють в столиці України.

Серед лідерів галузі за виторгом в рік, із фокусом на показнику, виторг у одному працюючому закладі, результати мають незначне відхилення. Для прикладу мережа «KFC» випереджає таких серйозних гравців ринку як: «Хінкальня» та «Сушія» за виручкою в кожному окремо взятому ресторані, але

програє їм у показниках загальної виручки на мережу. Мережа «МакДональдс» займає перше місце, як у загальному показнику виторгу так і за виторгом на один ресторан в мережі [2] (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Частки основних операторів ринку закладів громадського харчування за середнім об'ємом реалізованих послуг на 1 заклад в Україні у 2018р., %

Юридична особа	Заклад	Серед. об'єм реаліз. послуг, млн.грн	Частка ринку, %
ТЗОВ «МакДональдс Юкрейн»	МакДональдс	60,0	2,9%
ТЗОВ "Форфуд" ТЗОВ "Хелсфуд" ТЗОВ "Антарес-2016"	«Пузата Хата»	22,7	1,1%
ТЗОВ "Балеріон"	"Хінкальня"	16,5	0,8%
ТЗОВ "Сушія"	Сушія	9,1	0,4%
ТЗОВ "Глобальна ресторанна група-Україна" ТЗОВ "Українська харчова компанія" ТЗОВ "Тесті Фуд"	KFC	17,2	0,8%
ТЗОВ "Домінос Піца Юкрейн"	Domino's Pizza	6,5	0,3%
ПАТ "Базіс"	Мережа кафе "Піцерія", закусочна "Бульвар", Столовая №1	24,9	1,2%
ТЗОВ "Мінпрод Галичина"	Холдинг емоцій «!FEST» (кафе "Мазох", "Дім Легенд", "Пструг, хліб та вино", "Гасова Лямпа", "Під золотою розою", "Пошта на Друкарській", "Львовські плячки")	18,5	0,9%
ТЗОВ "Салатеїра" ТЗОВ "Салатеїра-Аладн"	Salateira	6,3	0,3%
ТЗОВ "Мостард" ТЗОВ "Мортадела"	Мафія	3,2	0,2%
ТЗОВ "Клуб Гурме"	Мураками	10,0	0,5%
ТЗОВ "Сейко" ТЗОВ "Профі Фуд"	"ЯпонаХата", "Так і було"	4,8	0,2%
ТЗОВ "Шоколадниця-Україна"	Кав'ярня "Шоколадниця"	18,4	0,9%
ПП "Лагуна"	Готель Grand Admiral Resort & SPA (ресторан Mozart)	66,3	3,2%
ТЗОВ "Диекс Груп" ТЗОВ "Нагіко Суші" ТЗОВ "Центр-Суші" ТЗОВ "Суші Вал" ТЗОВ "Либідь-Суші"	Евразія	2,9	0,1%
ТЗОВ "Мр Кет Корпорейшн" ТЗОВ "Бджілка Печерська"	Містер Кет	5,5	0,3%

ТЗОВ "Дюна-Інтерком" ТЗОВ "Санді Груп"			
ТЗОВ Фірма "Логос"	Готель Bartolomeo (Гастропаб BRAZZUKA, караоке-бар Bartolomeo Best River Resort, ресторан BARTOFISH)	19,3	0,9%
ТЗОВ "Інтер Премьер"	Кафе "Трапезная"	57,2	2,8%
ТЗОВ "Тераса"	Il Molino	3,2	0,2%
ПП "Арабіка"	«Портер Паб»	1,3	0,1%
Всього в сегменті		2042,7	100,0%

Оцінка інвестиційної привабливості ринку.

SWOT-аналіз ринку громадського харчування

Для визначення переваг і перспектив ринку харчування поза домом в Україні, а також оцінки переваг і загроз для операторів ринку громадського харчування застосовується метод SWOT – аналізу (Табл.1.4)

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз ринку громадського харчування в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Покращення економічного стану України в 2020-2025 рр. ✓ Зростання середньої заробітної плати населення. ✓ Підвищення популярності харчування поза домом. ✓ Ненасичений ринок ресторанів громадського харчування та кейтерінгу. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зростання цін на продукти харчування. ✓ Брак якісного і навченого персоналу в закладах громадського харчування. ✓ Зростання вартості приміщень для оренди в якісних локаціях. ✓ Скорочення вакантності приміщень придатних для закладів громадського харчування
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Позитивний прогноз на розвиток ринку громадського харчування ✓ Зростання попиту на послуги кейтерингових компаній, а також доставки. ✓ Підвищення інтересу до продуктів місцевого виробництва, місцевих вин і крафтового пива, замість імпортних. ✓ Розширення асортименту страв в закладах громадського харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Збільшення вартості страв, за рахунок зростання цін на закупівельні продукти, зростання орендних ставок, комунальних платежів. ✓ Зниження частки середнього класу в країні, які є основними споживачами на ринку. ✓ Невеликий відсоток людей вважає за краще їсти в місцях громадського харчування або їсти на винос замість домашньої кухні, в порівнянні з європейським ринком.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Підвищення якості їжі та обслуговування в закладах і доставки їжі. ✓ Підвищення популярності кафе при заправках, як спосіб залучення нових клієнтів. ✓ Абсолютно ненасичений ринок ресторанів і доставки їжі в регіонах, в порівнянні зі столицею та містами мільйонниками. 	
---	--

Згідно з результатами SWOT-аналізу, на ринку харчування поза домом є хороші можливості для зростання. Сильні сторони можуть розглядатися, як основа для розвитку ринку. Основними можливостями на ринку підвищення інтересу до харчування поза домом в цілому серед населення України. Також варто звернути увагу на розвиток закладів громадського харчування в регіонах країни, де ринок ще залишається ненасиченим.

PEST-аналіз факторів впливу на ринок

Для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на ринок харчування поза домом в Україні проведено PEST-аналіз. В процесі проведення цього аналізу, ґрунтуючись на інформації про поточну ситуацію ринку були виділені основні фактори впливу на ринок харчування поза домом в Україні. (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

PEST-аналіз ринку ресторанів швидкого харчування в Україні

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нестабільність політичної ситуації в країні. ✓ Ухвалення закону про франчайзинг, з встановленням єдиних правил у відносинах і захисту прав обох сторін. ✓ Посилення контролю за якістю і нормами їжі в закладах громадського харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стабілізація економіки, зростання макроекономічних показників. ✓ Розвиток ринку комерційної нерухомості, будівництво нових ТРЦ, особливо в регіонах. ✓ Розвиток туризму в Україні. ✓ Збільшення рівня середньої заробітної плати в Україні. ✓ Стабілізація національної валюти по відношенню до долара, що значно посилить

	<p>приплив нових інвесторів на ринок їжі поза домом.</p> <p>✓ Зростання цін на комунальні платежі, а так само підвищення цін на закупівельні продукти.</p>
--	--

Продовження таблиці 1.5

Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Скорочення кількості населення в країні. ✓ Зростання популярності культури харчування не вдома. ✓ Скорочення рівня безробіття. ✓ Підвищення популярності «здорової їжі», національних екзотичних кухонь і вегетаріанства. ✓ Підвищення популярності ресторанів, як місця для відпочинку, а не просто місця харчування. ✓ Збільшення кількості навчальних закладів з підготовки спеціалізованих кадрів у сфері ресторанного бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зростання рівня автоматизації систем для ресторанного бізнесу і доставки їжі додому. ✓ Підвищення якості та рівня спеціалізованої техніки з метою швидкого та якісного обслуговування і енергозбереження.

Проаналізувавши вище наведені цифри, можна виділити ряд основних тенденцій ринку громадського харчування України:

1. Ринок громадського харчування країни найкраще розвинутий у столиці та великих містах. Порівняно з регіонами столичний ринок більше і якісніше наповнений, що обумовлені кількома факторами. По-перше, платоспроможність гостей в столиці на порядок вища, оскільки сама оплата праці відрізняється від оплати в регіонах. По-друге, культура споживання їжі поза домом розвинута на багато краще ніж в малих містах.
2. В найближчі роки будуть переважати заклади зі смачною їжею за бюджетну ціну. Як ми бачимо з досліджень молодь більше відвідує

ресторани ніж люди після 40-ка, а платоспроможність молоді не є дуже високою. Окрім цього ресторатори орієнтуються на міцний середній клас, котрий хоче і може собі дозволити харчуватись поза домом за «розумні» гроші.

3. Буде зростати кількість ресторанів, що працюють на території АЗС та АЗК, оскільки враховуючи цінові війни серед операторів ринку нафтопродуктів, вони прагнуть диференціюватись саме завдяки харчуванню та каві.
4. Ріст популярності «їжі з собою». На сьогодні статистика говорить нам про те, що від 10% до 30% обороту середньостатистичного ресторану це страви з собою або страви на доставку. Враховуючи підвищення швидкості життя і все більшої потреби в часі, доставка один з основних майбутніх трендів.
5. Розвиток ринку кейтерингу також буде мати місце в найближчі п'ять років, оскільки Україна з кожним роком стає все більш привабливою для іноземних компаній запит на ланч-бокси для персоналу, обслуговування різноманітних подій та івентів буде зростати.
6. Однією з ключових тенденцій є ріст кількості мережевих закладів, як українських так і іноземних. Багато рестораторів з регіонів спробують свої сили на ринку столиці та інших великих міст.
7. Активний розвиток франчайзингу, як українського так і іноземного. Оскільки Україна дуже привабливий ринок для іноземних рестораторів, котрі володіють великими капіталами. Щоправда, статистика говорить про те, що частина франшиз підуть з ринку через свою неуспішність, таких прикладів в нашій історії достатньо.
8. Підвищення цін в закладах харчування поза домом. Цей процес не особливо приємний, як для гостей так і для рестораторів. Варто зауважити, що ціни очевидно виростуть через підвищення орендних ставок та оплати праці, оскільки боротьба за leubor cost після запровадження безвізу не є легкою. Позитивним моментом є розвиток

цілої галузі національного виробництва таких незвичних для нас товарів, як устриці або в'ялені томати у зв'язку з ростом ціни на дорогі імпортовані продукти.

9. Автоматизація галузі є обов'язковою умовою для виживання в цій непростій конкурентній боротьбі. Впровадження CRM систем буде одним з пріоритетних завдань галузі.
10. Ріст популярності фуд-кортів при великих торгових центрах теж буде одним з основних трендів розвитку галузі громадського харчування, оскільки якісні ресторани збільшують потік людей в ТРЦ і навпаки.

1.2 Актуальність проблеми

Початок 2020 року ознаменувався стрімким розповсюдженням Covid-19, який докорінно змінив світову економіку. Україна не стала виключенням. 17 березня через загрозу швидкого поширення вірусу уряд призупинив роботу всіх закладів громадського харчування, побутового обслуговування, ТРЦ, більшості магазинів, спортивних клубів, кінотеатрів, театрів та інших розважальних закладів.

Повністю або частково була паралізована робота багатьох комерційних компаній, послуги яких виявилися непотрібними в умовах карантину. Серед них – івент-агенції, туристичні компанії, перевізники, готелі, хостели, ресторани.

Аналітики Moody's Analytics у щотижневому огляді ринків зазначають, що епідемія Covid-19 може стати "Чорним лебедем" 2020 року, який вплине на світову економіку істотніше, ніж фінансова криза та рецесія 2008-2009 років [37].

Нова реальність означає нові виклики. Багато закладів, діяльність яких офіційно припинена в умовах карантину терміново переорієнтувалися на доставку. Наш заклад дану трансформацію сприйняв, як нагоду для квантового стрибка у розвитку своєї компанії. Адже потреба в їжі залишилася, як завжди актуальною.

Для нас є принциповим створити модель закладу громадського харчування, котра буде об'єднувати в собі три ключові особливості:

- ✓ по-перше, враховуючи цифри наведені в першому розділі, можна зробити висновок – найпопулярнішим і найприбутковішим форматом в Україні на сьогодні є Fast food;
- ✓ по-друге, в країні немає жодного ресторану формату Fast food, що надає своїм гостям повний цикл обслуговування, а саме класичну схему роботи, яка включає в себе супровід кожного окремого столу офіціантом;
- ✓ по-третє, жодна з успішних мереж громадського харчування в Україні немає власної служби доставки страв додому.

Об'єднавши ці три складові в одне єдине ціле на виході отримаємо Fast food повного циклу обслуговування з потужною службою доставки готової продукції до споживача.

Ми говоримо про створення національної мережі «сіті-кафе» із продуктом найвищої якості за ціною на 25-30% нижчою від ринкової, якісним і швидким обслуговуванням в закладі або ж швидкою доставкою улюбленої їжі наших гостей до дверей квартири, офісу чи будинку.

Наведемо приклад того, як змінилася структура роботи конкретного закладу громадського харчування, що входить в орбіту інтересів нашої компанії. Ресторан «Барбареско сіті кафе» знаходиться у місті Тернополі, відкрив свої двері для гостей 1 квітня 2016 року. Об'єкт проектувався, як демократичний заклад, що об'єднував в собі італійську, японську та європейську кухню.

На той час багато хто у місті пропонував своїм гостям найпопулярніші страви таких країн як Італія, тобто піцу та Японія відповідно мова йде про суші. Ми довго думали з командою, як можна здивувати гостей в таких, здається, звичних категоріях. Спочатку зробили диференціацію за інгредієнтами. Потім були пропозиції вражати наших гостей сервісом, однак розуміючи складну

економічну ситуацію в країні вирішили, все ж таки, запам'ятатись гостям низькою ціною та високою якістю.

Проаналізувавши ціни на дані категорії в межах нашого регіону ми зрозуміли, що найдешевшою була піца за ціною 89 грн. розмір 32 см в діаметрі, найдорожчою виявилась піца такого ж розміру, але з більш дорогими складниками і вартістю у 218 грн. Стосовно суші, то тут картина була схожа на ринок піци, найдоступнішим був рол з овочами, котрий вартував 120 грн., найдорожчими були роли з сімейства драконів – золотий, червоний і зелений за ціною 230 грн. відповідно.

Встановлюючи цінові рамки варто було врахувати:

- ✓ собівартість;
- ✓ якість інгредієнтів;
- ✓ час приготування.

Кожен із даних параметрів мав визначальне значення, однак ключем для розгадки цього ребусу стали об'єми.

Побудувавши найпростішу модель в Microsoft Excell ми зрозуміли – зможемо вийти на омріяну вартість піци у 50 грн. при чому точка диференціації мала бути такою, що не важливо, яку саме піцу наш гість замовляє, чи є у ній дорогівартісні складники, такі як м'ясо або риба, чи це найпростіша піца «Маргарита». Завдання було забезпечити високу якість за єдиною ціною у 50 гривень.

Одразу із першого дня роботи ресторан почав завойовувати своє місце лідера ринку. Для прикладу звіт про середній чек за перший місяць роботи (Табл.1.6).

З даної таблиці видно, що нам вдалося здійснити обслуговування 22 168 гостей і загальний виторг за місяць склав 1,77 млн грн. Варто зазначити, загальна посадковість нашого закладу 131 місце. І це ми говоримо про перший

місяць роботи абсолютно нового об'єкту в місті з населенням 218 000 осіб. Отже, у перший місяць роботи до нас завітало 10% всього населення нашого міста.

Таблиця 1.6

Звіт про середній чек за період: з 01.04.2016 по 30.04.2016

Період	Чеків	Гостей	Продажі	Середній чек	Середнє замовлення гостя
01.04.2016, п'ятниця	228,000	362,000	47 844,00	209,84	132,17
02.04.2016, субота	312,000	561,000	67 933,60	217,74	121,09
03.04.2016, неділя	340,000	550,000	66 930,40	196,85	121,69
04.04.2016, понеділок	361,000	587,000	52 119,00	144,37	88,79
05.04.2016, вівторок	378,000	778,000	58 787,40	155,52	75,56
06.04.2016, середа	386,000	793,000	60 099,00	155,70	75,79
07.04.2016, четвер	396,000	845,000	74 115,00	187,16	87,71
08.04.2016, п'ятниця	398,000	743,000	59 465,10	149,41	80,03
09.04.2016, субота	372,000	823,000	67 375,00	181,12	81,87
10.04.2016, неділя	339,000	832,000	65 689,00	193,77	78,95
11.04.2016, понеділок	356,000	755,000	59 273,00	166,50	78,51
12.04.2016, вівторок	361,000	746,000	53 247,40	147,50	71,38
13.04.2016, середа	373,000	803,000	56 992,00	152,79	70,97
14.04.2016, четвер	400,000	887,000	67 843,90	169,61	76,49
15.04.2016, п'ятниця	406,000	878,000	62 274,50	153,39	70,93
16.04.2016, субота	343,000	778,000	71 599,70	208,75	92,03
17.04.2016, неділя	361,000	824,000	67 234,00	186,24	81,59
18.04.2016, понеділок	372,000	793,000	56 912,00	152,99	71,77
19.04.2016, вівторок	356,000	765,000	56 553,00	158,86	73,93
20.04.2016, середа	353,000	783,000	58 059,00	164,47	74,15
21.04.2016, четвер	362,000	788,000	60 787,00	167,92	77,14
22.04.2016, п'ятниця	374,000	878,000	60 464,90	161,67	68,87
23.04.2016, субота	298,000	700,000	58 917,00	197,71	84,17
24.04.2016, неділя	292,000	729,000	61 009,00	208,93	83,69

25.04.2016, понеділок	300,000	638,000	42 554,00	141,85	66,70
26.04.2016, вівторок	316,000	649,000	45 303,00	143,36	69,80
27.04.2016, середа	388,000	857,000	57 490,00	148,17	67,08
28.04.2016, четвер	376,000	806,000	58 762,00	156,28	72,91
29.04.2016, п'ятниця	362,000	755,000	55 808,30	154,17	73,92
30.04.2016, субота	218,000	482,000	40 236,00	184,57	83,48
Всього:	<u>10477,000</u>	<u>22168,000</u>	<u>1 771 677,20</u>	<u>169,10</u>	<u>79,92</u>

Стрімкий початок став серйозним випробуванням, як для керівного складу компанії так і для лінійного персоналу, що був безпосередньо на передовій. Ми стикалися з масою неочікуваних викликів від перебоїв з електропостачанням до протесту працівників стосовно того, що це нереально видавати таку кількість продукції у таких умовах.

Час йшов, ми ставали кращими, змінювали підходи до управління та роботи, модернізувалися технічно, допрацьовували ІТ складову. Загалом, як і в будь якій компанії, за чотири роки спільної історії були свої радості і невдачі. Та підсумовуючи варто наголосити, що станом на сьогодні середньомісячний виторг за результатами 2019 року складає 2 844 750 грн, річний – 34,1 млн грн.

Розглядаючи цей об'єкт з ракурсу стабільної ситуації можна стверджувати про його успішність. Рентабельність коливається в залежності від сезону між 17% та 28,5%.

Важливо зазначити, приміщення ресторану є власністю компанії, отже така стаття видатків, як орендна плата відсутня. Це частково пояснює таку високу рентабельність, хоча заклавши її у розрахунок бізнес моделі нового об'єкту ми дійшли висновку, що навіть при ринкових ставках оренди рентабельність була б скорочена всього на 3,5% і складала від 13,5% до 25%.

1.3 Карантин, як перевірка на міцність. Диференціація за ціною

17 березня 2020 року компанія пішла на важкий для будь-якого бізнесу крок – із власної волі призупинила роботу не чекаючи офіційних листів від влади. Схема закриття ресторанів виглядала наступним чином:

- ✓ Усі працівники отримали матеріальну допомогу на період карантину, допомога була фіксованою та однаковою для всіх. Не проводили градації значимості окремих працівників, адже усі були в рівних умовах.
- ✓ Прийнято рішення про роботу в режимі «take away» та здійснення доставки готових страв нашим гостям.

До карантину теж займались доставкою страв додому, але для повного розуміння ситуації варто відмітити, у нашому обороті вона складала максимально 10% від загального виторгу, тобто в найкращі місяці ледь виходили на 250 тис грн.

Наші заклади – це місце, де окрім смачної їжі відвідувачі отримують позитивні емоції, мають можливість поспілкуватися, побути з друзями чи рідними, провести ділову зустріч чи відсвяткувати значиму подію. Та в умовах карантину кожен мав залишатися вдома.

Відповідно очікування, щодо денного виторгу від роботи доставки страв були цілком зрозумілими. Якщо у звичайний день доставка складала близько 10 тис грн враховуючи, що кожен може завітати до нас, то у режимі самоізоляції ця сума має, як мінімум, подвоїтись. Наведемо дані звіту за перший тиждень роботи в режимі «доставка на карантині» (Табл. 1.7).

У важкий для усього світу період варто було трансформуватися. Обговорення змін та їх доцільності відбувалося в основному у контексті ціноутворення. Чітке розуміння важких часів та наявності вільних коштів населення на період карантину, стало основою прийняття рішення запропонувати гостям найнижчу в регіоні ціну на страви нашого сегменту.

В кінцевому результаті довелось суттєво зменшити асортимент і залишити лише дві ключові категорії страв – піцу та суші різних видів. При чому з піцою зробили такий самий крок, як на початку роботи рівно 4 роки тому, усі піци за ціною 50 гривень, неважливо чи це піца з м'ясом, чи з морепродуктами, чи класична «Маргарита» в склад котрої входить лише соус, сир «Моцарелла» та базилік.

Таблиця 1.7

Звіт про середній чек за період: з 17.03.2020 по 30.03.2020

Період	Чеків	Гостей	Продажі	Середній чек	Середнє замовлення гостя
17.03.2020 вівторок	31	31	7 381,40	238,11	238,11
18.03.2020 серeda	48	48	13 495,80	281,16	281,16
19.03.2020 четвер	48	49	12 774,00	266,13	260,69
20.03.2020 п'ятниця	45	45	13 208,10	293,51	293,51
21.03.2020 субота	38	38	10 885,50	286,46	286,46
Всього:	210		57 744,80		

Другий тиждень в період карантину за даними звітів був аналогічним старту роботи ресторану. В підтвердження наведемо дані звіту про середній чек за наступний тиждень з 22 по 30 березня 2020 року (Табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Звіт про середній чек за період: з 22.03.2020 по 30.03.2020

Період	Чеків	Гостей	Продажі	Середній чек	Середнє замовлення гостя
22.03.2020 неділя	121	121	26 634,00	220,12	220,12
23.03.2020 понеділок	131	131	27 207,30	207,69	207,69
24.03.2020 вівторок	139	142	30 251,30	217,64	213,04
25.03.2020 середа	176	179	35 962,40	204,33	200,91
26.03.2020 четвер	206	207	42 332,50	205,50	204,50
27.03.2020 п'ятниця	211	212	42 265,10	200,31	199,36
28.03.2020 субота	202	202	41 348,50	204,70	204,70
29.03.2020 неділя	214	214	45 284,40	211,61	211,61

30.03.2020 понеділок	167	169	37 297,75	223,34	220,70
Всього:	1567	1577	328 583,25	209,69	208,36

Після другого тижня роботи за схемою: «вся піца по 50 грн. і всі суші мінус 20% від звичної вартості» нам стало абсолютно зрозуміло, що диференціація за ціною є доцільною. Здійснивши поверхневий аналіз ринку в період карантину підсумовуємо – серед усіх ресторанів, сервісів та служб доставки, що пропонують дану послугу, ми входимо в топ три, займаючи друге місце. Важливо також відмітити, у режимі звичайної роботи ми знаходились в кінці рейтингу ресторанів, що працюють на доставку їжі.

РОЗДІЛ II

Впровадження проекту в життя. Побудова бізнес-моделі

2.1 Аналіз середовища та карта стейкхолдерів проекту

План побудови нашої мережі виглядає наступним чином: до 2030 року – 25 закладів громадського харчування.

В процесі аналізу середовища у якому доводиться і доведеться працювати варто виділити ряд стейкхолдерів – важливих учасників процесу проекту. В основі дослідження сфера ресторанного бізнесу та важливість впливу зацікавлених сторін зверху вниз, тобто перший номер буде найважливішим, а далі по спадаючій кривій нормального розподілу.

- **Гості (клієнти)**

Гість – у нашому бізнесі це основа. Чий **інтерес** цілком зрозумілий, ми закриваємо потребу в калоріях та емоціях за доступні фінансові втрати. Прагнемо дарувати світу позитив і абсолютно неважливо, що буде викликати

захват: смак наших страв чи наповнення нашої дитячої зони, посмішка офіціанта чи швидкість кур'єра, цей список можна продовжувати до безкінечності. Наша ціль – емоції: справжні, щирі і безперечно позитивні.

Залучення – прагнемо сповідувати підхід чесної, добросовісної, якісної та відданої праці для кожного гостя. Свідомо не використовуємо систем лояльності або бонусів, як це роблять більшість закладів країни. Перевага – справедлива ціна та відмінний сервіс, і тут в компанії не існує жодного роду компромісів.

Роль гостей в діяльності ресторану є ключовою, тому що саме вони формують cash flow і дозволяють компанії існувати як такій, але для нас цей бізнес це не лише сума нулів на розрахунковому рахунку, для нас цей бізнес це наше життя.

Відповідаючи на запитання **співпраці** з найкращими гостями: свідомо іменуємо всіх найкращими. Наші заклади не сегментують відвідувачів за сумою їхнього замовлення, пропагуємо «гру в довгу», адже навіть якщо сьогодні гість випив лише маленьке капучино при цьому залишився приємно враженим турботою та увагою, то завтра цілком ймовірно, все коло його контактів буде про це знати.

Ми, як компанія, що працює на ринку громадського харчування України з 2012 року, прекрасно розуміємо – успіх в деталях. І чим більше цих деталей зуміємо покращити, тим вищий рівень задоволення отримають гості.

Відповідно **ризиків** та загроз єдиним правильним шляхом є робота на стику стандартизації та цінностей компанії. Людина не робот і прописати абсолютно всіх «чорних лебедів» абсолютно неможливо, але разом з тим, будувати культуру спілкування та взаємодопомоги один одному цілком реально.

Комунікаційна стратегія в роботі з нашими гостями будується за принципом – потрібно бути, а не здаватись. Ми пропагуємо речі та події чесно і без перебільшень. Для нас неважливо про що саме йде мова, чи про чесну ціну на

продукт, чи про рівень чистоти в закладах, чи про вагу страв, ми завжди чесні та відкриті із своїми гостями.

- **Команда (персонал)**

Люди це мабуть найважливіший актив, адже без них наша праця та старання втрачають будь-який сенс. Розповідаючи про команду доцільно відмітити ключову річ – оскільки ми працюємо в сфері послуг, то лише людський фактор здатний виправити або погіршити ситуацію. Ви можете бути неймовірними в дизайні, локації, продукті і ще великій масі речей, однак якщо вас обслужили без старань та емоцій все інше вже, на жаль, немає ніякого значення.

Інтерес до роботи в компанії цілком зрозумілий. Вони знають наші цінності та принципи роботи, при чому це відбувається одразу на старті свого шляху в структурі. Кожен потенційний кандидат на етапі стажування отримує створений нами начальний посібник, що включає не лише особливості професійної підготовки на тій чи іншій посаді, а головне цінності, правила та принципи взаємодії у нашій великій сім'ї.

Залучення на сьогодні є першочерговою потребою компанії. Одна справа розповісти, показати співробітнику його завдання та обов'язки і зовсім інша – отримати працівника, котрий по-справжньому переймається тим, що він робить і, що теж важливо, для чого він це робить.

В аналізі стейкхолдерів проекту команда це те без чого проект неможливий до виконання взагалі. **Вплив** команди на успіх або провал кожного нового закладу є таким самим, а можливо й важливішим ніж вплив усіх інших чинників разом взятих.

Взаємодія з командою неодноразово описана, однак кожна структура і компанія має свої особливості комунікації із працівниками. Ми будуємо нашу комунікативну стратегію на принципах та цінностях, що є обов'язковими до виконання, а саме:

- ✓ Чесність
- ✓ Прозора і чітка постановка завдань
- ✓ Відсутність подвійних стандартів
- ✓ Відсутність жорсткої вертикалі влади
- ✓ Кожен працівник компанії має право висловитись і бути почутим
- ✓ Відповідальність
- ✓ Довіра

Основними **ризиками** в роботі з командою є:

- ✓ Погана залученість в робочі процеси
- ✓ Безвідповідальність
- ✓ Низький кваліфікаційний рівень, відсутність бажання його підвищувати
- ✓ Відсутність системності в професійному рості працівника
- ✓ Погана комунікація між різними ланками об'єкту
- ✓ Втрата працівника та пов'язані з нею видатки на пошук та заміну

Кожен з вищеперерахованих ризиків несе за собою загрози для діяльності, як компанії в цілому так і кожного об'єкту зокрема.

● **Постачальники**

Роль. Постачання продуктів та товарів, що необхідні для діяльності ресторану так само важливі, як і постачання енергоносіїв. Від якості продуктів та їхньої ціни напряду залежить прибуток або збиток закладу.

Інтерес наших постачальників до нас цілком зрозумілий, адже вони зацікавлені в продажі своїх товарів та послуг.

Співпраця - ми зацікавлені у підписанні договорів на максимально вигідних умовах із тривалим відтермінуванням оплати за товар та послуги і справедливій ціні на них.

Залучення. Під час реалізації проекту ключовим завданням в роботі з даним стейкхолдером будуть національні контракти, що дозволять отримувати ціну нижчу ніж у інших гравців ринку в регіоні, де працюємо.

- **Партнери по бізнесу (франчайзинг)**

Бізнес-план передбачає розвиток мережі закладів громадського харчування в форматі «casual dining», маючи 2 рівноцінно якісних варіанти швидкого росту. Задля прискорення реалізації проекту на національному рівні прийнято стратегічне рішення побудувати співпрацю з локальними партнерами – франчайзі.

Роль партнерів при такій моделі побудови мережі надзвичайно впливова, оскільки ми довіряємо партнерам наш бренд та його репутацію, на побудову якого потрачено багато років та зусиль. Разом з тим, сподіваємось на співпрацю за «Принципом позитивної суми», що його сповідував митрополит Андрей Шептицький і зможемо результативно та якісно збудувати стосунки з партнерами.

Схема роботи в даному випадку цілком проста – ми володіємо стандартами та технологією, наші партнери фінансами або комерційною нерухомістю, що підходить для реалізації проекту.

Інтерес партнерів цілком очевидний, франчайзі купує права на створення закладу громадського харчування нашого бренду отримуючи при цьому повний спектр послуг з реалізації проекту та всю профільну документацію, що потрібна для проекту. Залучення партнерів можливо за допомогою декількох каналів комунікації, це і національні виставки, на кшталт «Franchtik», яка проходить в Україні щороку, і особисті контакти, оскільки сфера нашої діяльності вузько спеціалізована і, як правило, за допомогою особистих контактів та рекомендацій можливо віднайти людей зацікавлених у співпраці.

Наша **модель** франшизи – це систематизований чіткий алгоритм роботи:

- ✓ стандарти;
- ✓ технологія роботи;
- ✓ програмне забезпечення;
- ✓ єдина аплікація, що буде працювати по всій країні;
- ✓ цілодобова підтримка франчайзингу.

Інвестуємо в рівних долях, отриманий прибуток або збиток ділимо в співвідношенні 60% на 40%, при чому 60% це прибуток материнської компанії, тобто наш.

Для такої моделі є ряд причин:

- ✓ по-перше, і юридично і практично 60% у власності дають переважне право голосу у будь-якого роду спорах та непорозуміннях;
- ✓ по-друге, спільна інвестиція в бізнес накладає набагато вищі обов'язки на партнера ніж просто робота в наймі або купівля франшизи;
- ✓ по-третє, враховуючи те, що ми фактично є співвласниками кожного нового об'єкту, мінімізуємо репутаційні ризики, які можуть виникнути з вини партнерів.

Вплив партнерів на діяльність нових об'єктів високий, але ми зможемо його контролювати шляхом стандартизації та чітких правих гри.

Співпраця – плануємо діяти згідно з цінностями та принципами роботи в компанії.

Найбільшим **ризиком** в роботі з даним стейкхолдером є його недобросовісність та небажання працювати за стандартами. Для мінімізації цих ризиків варто одразу перевести співпрацю у юридичну площину.

- **Конкуренти**

На ринку громадського харчування України станом на сьогодні працює близько 52 000 об'єктів різних типів та форм від закладів формату вуличної їжі до ресторанів високого цінового сегменту.

Аналіз усіх видів, включно з готелями та АЗК, показує, що ці підприємства, як великі так і мікро є нашими конкурентами.

Інтерес - генерування прибутку та процвітання бізнесу.

Вплив конкурентів на модель є визначним. Рівень та якість послуг, що їх надають інші гравці ринку в визначеному регіоні впливає на ціноутворення, ставки оплати праці, ставки оренди і т.д.

Модель роботи з конкурентним середовищем виглядатиме наступним чином:

- ✓ аналіз регіону
- ✓ оцінка моделі ціноутворення в конкретному регіоні
- ✓ формування ціни на 25% -30% нижче тієї, що пропонують конкуренти.

Основною перевагою саме нашого продукту буде якість за нижчою ціною.

Ризики – конкуренти можуть вступити у «цінову» війну, що призведе до зниження маржинальності, а можливо і до закриття конкретного закладу.

- **Державні структури (місцеве самоврядування)**

Ресторанний бізнес, як і будь-який бізнес в сфері обслуговування, тісно пов'язаний співпрацею із державним сектором. Місцева влада приймає рішення про дозвіл на здійснення діяльності закладу.

Інтерес. Бізнес працює для того, щоб платити податки. Держава існує за податки, що їх платить бізнес.

Вплив на діяльність закладу громадського харчування не глобальний, але він все ж відчутний. Влада на різного роду комісіях та виконкомах вирішує питання пов'язані з діяльністю суб'єктів господарювання.

Ризики співпраці з владними структурами присутні та можуть бути мінімізовані шляхом стандартизації виробництва за Європейськими нормами НААСР (безпека виробництва харчових продуктів) та ISO.

Комунікативна стратегія в даному випадку вибудовується шляхом жорсткого дотримання стандартів чинного законодавства.

Аналіз стейкхолдерів можна продовжувати до безкінечності, адже будь-яка структура чи організація гіпотетично мають шанси впливати на роботу компанії, оскільки ми працюємо в сфері послуг і в постійному відкритому доступі. Однак дані 6 категорій є найважливішими.

Підсумовуючи вище сказане:

- ✓ клієнтоорієнтований сервіс це перше і ключове завдання нашої компанії, на першому місці наш гість, оскільки він і тільки він вирішує чи потрібна йому наша послуга чи ні;
- ✓ команда це ті люди без яких проект так і залишиться лише планом і ніколи не перейде до реальних дій та результатів;
- ✓ безумовно важлива екосистема постачання товарів та послуг, необхідних у процесі нашої діяльності;
- ✓ конкуренти додають наснаги та стимулу вдосконалюватися;
- ✓ останній із ключових стейкхолдерів це безумовно влада, що вирішує на місцях в яких умовах ми будемо працювати, комфортно чи з невід'ємно бюрократичною складовою.

2.2 Бізнес-модель за А.Сливоцьким

Побудова кожного нового бізнесу або реінкарнація старого вимагають від підприємців чи підприємств чіткого бачення процесу змін. Задля кристалізації цілей та намірів досліджено ряд наукових праць та їх практичних втілень. Прикладом цінного джерела інформації є книга Адріана Сливоцького «Зона прибутку» [23].

Адріан Сливоцький - один з найвизначніших фахівців сучасного менеджменту, народився 28 червня 1951 року в США, син вихідців з

Івано-Франківщини. Навчався в Гарвардській Юридичній школі та Гарвардській школі бізнесу. Провідний бізнес-футуролог, Ph.D., директор компанії «Oliver Wyman», двічі входив до топ 50 бізнес-мислителів світу та топ 25 бізнес-консультантів. Член Дорадчої Ради LvBS.

Книга описує оригінальне і практичне пояснення законів генерації високого прибутку. Детальний аналіз стратегії прибутку 12-ти найуспішніших реорганізаторів бізнесу, керівників, які спільно принесли своїм компаніям і акціонерам понад 700 мільярдів додаткової вартості.

За А.Сливоцьким для побудови якісної бізнес моделі варто відповісти на ключові запитання:

Хто ваші клієнти?

На кого орієнтований бізнес одне з найфундаментальніших питань. Кожен має своє бачення кінцевого споживача. Це основа для побудови бізнесу та вибору комунікаційної стратегії.

Сфера громадського харчування максимально соціальна, де головною дійовою особою є людина. У глобальному масштабі нашим клієнтом може бути кожен, адже споживання їжі процес природній та життєво необхідний. Наш бізнес є універсальним у плані клієнтоорієнтованості. Однак культура споживання їжі поза домом в країні розвинена досить мало. Статистичні дані показують, що лише 30% населення користуються даною послугою (об'єктивно третина населення України) [2]. Саме тому, важливо врахувати усі особливості, традиції та смаки у споживанні їжі:

- ✓ асортиментні пропозиції
- ✓ вегетаріанство
- ✓ дотримання дієти
- ✓ схильність до алергії
- ✓ на вибір «швидка їжа» чи страви авторського приготування.

Статистичні дослідження показують, що в Україні ресторани відвідує переважно молодь, при чому цікавим є той факт, що чим старшою стає людина тим менше вона відвідує заклади громадського харчування. Для прикладу у віці від 18 до 30 років 54% молодих людей відвідують ресторани регулярно, а ось у віці від 30 до 40 років цей показник лише 40%. Враховуючи це планується створення моделі, котра буде здатна вирішити потреби клієнта в комфортний для нього спосіб.

Як змінюються пріоритети клієнтів?

За вісім років роботи у сфері громадського харчування вивчаючи потреби гостей яскраво прослідковується зміна вподобань та пріоритетності. В період стабільної економічної ситуації споживання відбувається рівномірно та прогнозовано. Клієнт чітко розуміє свої бажання та кількість фінансів готових на це витратити. В період, що має ознаки будь-якого роду кризи, гості більш вибагливі до ціни продукту.

Трендом останніх двох років за нашими спостереженнями є фактор часу, а саме оперативність виконання замовлення.

А ситуація із загрозою епідемії, котра виникла у березні 2020 року показала нам абсолютно новий вектор потреби – доставка.

Як створюється додана вартість для клієнта?

Запропонована бізнес-модель не лише задовольняє основні потреби клієнта у споживанні їжі, а й створює додану вартість, а саме:

1. Продукт буде доступнішим на 20%-25% від продукту конкурентів, адже дана модель збудована за принципом балансу між форматом Fast food та форматом fine dining (вартість страв та напоїв, як у Fast food, а сервіс, як в елітному ресторані).
2. Оперативне виконання замовлення. Асортиментний перелік збудовано таким чином, що будь-яку страву меню клієнт отримує за 10-15 хвилин.

До прикладу, на приготування піци, при правильно збудованій внутрішній організації процесу потрібно від 4 до 6 хвилин.

3. Гарантія найвищих стандартів якості продукції шляхом міжнародної сертифікації підприємства за стандартами НААСР.
4. Інновації. Розробка додатку замовлення та доставки продукції з унікальною можливістю замовити улюблені страви без жодних телефонних дзвінків чи іншого роду активностей, і забрати своє замовлення у нашому закладі. Плануємо збудувати платформу швидкої та інтуїтивно зрозумілої взаємодії гостей з нами із рядом переваг:
 - ✓ Трекінг – замовлення в режимі реального часу. Клієнт може бачити, що в дану секунду відбувається з його замовленням через інтегрований модуль відеоспостереження за замовленням, відстежувати місцезнаходження кур'єра.
 - ✓ Безконтактна оплата в режимі он-лайн.
 - ✓ Можливість індивідуального формування страви за наявними складниками.

Як стати найкращим варіантом для свого клієнта?

Наш досвід дозволяє розуміти потреби своїх клієнтів, оскільки багато часу витрачаємо саме на спілкування з ними використовуючи різні методи зворотного зв'язку:

- ✓ анкетування через використання QR кодів на меню
- ✓ безпосереднє спілкування
- ✓ відслідковування та аналіз відгуків у соціальних мережах.

Важливо не лише примножити прибуток, а зробити життя гостей безтурботнішим та щасливішим. Вирішивши для клієнта проблему якісного харчування за короткий проміжок часу та справедливу ціну станемо його найкращим варіантом. Ми прагнемо створити власний «голубий океан» між закладами формату McDonald's та дорогими ресторанами. Адже економність це

абсолютно нормальна людська риса, особливо якщо при цьому якість послуги залишається на високому рівні.

Яка модель прибутковості?

Наша модель прибутковості базується на обороті. Низький рівень націнки на продукти високої якості можливий лише за умови високого трафіку.

Основа заробітку у вмінні створити якісний продукт з локальних складників. Разом з тим, якщо говорити про модель прибутковості за А.Сливоцьким, то ми заробляємо на продажі продукту гостю.

Яка актуальна модель бізнесу?

Для того щоб зрозуміти якою є наша бізнес-модель на сьогодні доцільно розпочати аналіз з такого важливого моменту, як добір клієнтів. Відверто, в межах існуючої бізнес моделі ми цей момент просто упустили, не займались ані сегментацією ані пріоритезацією гостя (причина постійний потік клієнтів).

Другим питанням до вирішення є вловлювання вартості або де ми заробляємо? Тут все просто – заробіток на продажі продукту кінцевому споживачу, при чому рівень заробітку залежить від роботи проробленої в напрямку постачання та собівартості.

Також важливим є стратегічний контроль, або чому клієнт має обрати саме наш продукт? На сьогодні ці переваги очевидні – це якість і ціна. Оскільки компанія завжди диференціювалась за принципом справедливого ціноутворення.

Останнє питання – спектр діяльності бізнесу. Зараз наш спектр діяльності полягає в продажі продукту споживачу, при чому не всі процеси ми виконуємо самотужки. Доставкою готових страв займається аутсорсингова компанія, що теж викликає деякі складності. До прикладу: клієнт телефонує в ресторан і

замовляє страви, ми все готуємо і передаємо кур'єру з компанії партнера для доставки, кур'єр по дорозі губиться і замовлення потрапляє до клієнта на годину пізніше від обумовленого часу. Ресторан невинний у тому, що кур'єр загубився, але разом з тим репутаційні втрати поніс саме ресторан, оскільки ніхто не асоціює замовленої їжі зі службою доставки.

Хто справжні конкуренти?

Відповідь на це питання, як зараз так і в майбутньому цілком зрозуміла – всі, хто продає їжу з собою. Це магазини, АЗС, ресторани, кафе, представники напрямку «вуличної їжі», одним словом усі хто продає продукти харчування та готові вироби із цих продуктів.

Які бізнес-моделі у наших найнебезпечніших конкурентів?

На ринку громадського харчування України станом на сьогодні є три основні підходи до позиціонування:

- ✓ перший підхід – це бренд;
- ✓ другий – ціна;
- ✓ третій – «все одразу».

Для прикладу це може бути заклад в якому є кальян, караоке, дитяча зона, хоспер меню, азіатська кухня і вареники.

Якою буде наша наступна бізнес-модель?

В рамках нашої наступної бізнес-моделі ми хочемо вирішити три проблеми наших клієнтів.

Перш за все і це наша головна перевага - ціна на 20%-30% нижче ринкової, тобто ми даємо нашому клієнту продукт високої якості за неймовірно демократичною ціною.

Друга наша перевага це – швидкість, ми виконаємо замовлення від 10 до 20 хвилин і це при тому, що не працюємо з напівфабрикатами, тобто за цей період часу ви отримаєте страву, що тільки хвилину назад була в печі.

Третя складова нового проекту – інноваційність. Розробка додатку для використання на мобільних пристроях, що за задумом покращить процес замовлення та доставки їжі.

Які наявні важелі стратегічного контролю?

Вміння створювати продукт з низькою собівартістю є основним важелем контролю. Окрім цього з кожним днем і відвідувачем росте сила бренду, прогнозовано у майбутньому такий важіль стратегічного контролю, як сила бренду буде зміцнюватись. В майбутній бізнес-моделі намагаємось трансформуватись під потреби споживача та стати масовим продуктом.

2.3. Впровадження

Вісім років досвіду на ринку громадського харчування, аналіз діяльності та методів ведення бізнесу, дослідження ринку та постійне вдосконалення сформували чітке завдання – стати унікальними та неповторними.

Джерелом натхнення і поштовху до дій стала книга «Стратегія блакитного океану» [29]. Вона дала чітке розуміння у чому перевага і, де ми можемо створити свій «блакитний океан».

На сьогодні в Україні найбільшу частку ринку займають ресторани формату Fast food, але, разом з тим, всі ми прагнемо до кращого рівня обслуговування ніж він може нам запропонувати.

Ідея полягає у створенні концепції, що буде працювати на стику двох форматів. З одного боку пропонуємо клієнту швидкість та ціну, як у ресторані формату Fast food, з іншого боку надаємо повний цикл обслуговування. А саме, гість отримує демократичну ціну за страви високої якості, при цьому отримує ці страви з високою швидкістю і при повному циклі обслуговування.

Ми не є ні класичним рестораном класу fine-dining ні рестораном типу Fast food. Інноваційність цієї ідеї полягає у створенні абсолютно нового формату ресторану, що об'єднає в собі два найпопулярніші формати закладів громадського харчування не лише в Україні, а й у світі.

Дана модель одночасно задовольняє три потреби:

- ✓ по-перше, наш клієнт отримує якісний продукт
- ✓ по-друге, з високою швидкістю
- ✓ по-третє, за ціною на 25%-30% нижче від ринкової.

Дослідження діяльності відомих західних мереж, що працюють в форматі Fast food [28] показує відсутність подібної моделі організації роботи закладів громадського харчування, що підтверджує інноваційність концепції.

Впровадження проекту доцільно розділити на два етапи, кожен з яких триватиме 5 років. Перших 5 років з 2020 по 2025рр. включно, наша компанія планує запустити десять ресторанів, в десяти різних містах України. Проаналізувавши густоту розміщення об'єктів, що займаються громадським харчуванням в Україні можна зробити висновок, що найбільш насиченими є ринки міст мільйонників та столиці України міста Києва. У зв'язку з цим приймаємо рішення про розбудову мережі «сіті кафе» в містах з населенням від 100 000 до 1 000 000 мешканців [19], а саме:

- ✓ Рівне (246000 осіб)
- ✓ Хмельницький (253994 осіб)
- ✓ Чернівці (240621 осіб)
- ✓ Луцьк (208816 осіб)
- ✓ Івано-Франківськ (218359 осіб)
- ✓ Вінниця (384840 осіб)
- ✓ Житомир (284236 осіб)
- ✓ Львів (732818 осіб)
- ✓ Ужгород (117317 осіб)

✓ Кам'янець-Подільський (99610 осіб)

Густота розміщення об'єктів на території України не єдиний фактор за яким обирали міста невеликих розмірів. Обираючи міста з меншою кількістю населення ми мінімізуємо ризики з таких причин:

1. Ставки оренди нижчі ніж в містах мільйонниках.
2. Відсутність стійкої культури харчування поза домом (можливість її створити).
3. Кількість гравців на ринку, як правило, незначна.
4. Спрощена система орієнтації на локальний продукт через гнучку логістику.
5. Відсутність глибоких культурних відмінностей, що дає змогу говорити про єдину політику компанії в західному регіоні

Отже стратегія розбудови мережі передбачає запуск 2 об'єктів на рік за перших 5 років. Проміжними результатами даної стратегії будуть вдалі або невдалі запуснені чи закриті проекти. Ідея полягає в тому, що вже із п'ятого запущеного мережевого ресторану, модель виходить на повну фінансову незалежність, оскільки прибуток, що його генерує мережа, покриває всі витрати на запуск нових об'єктів. В оптимістичному прогнозі перших 10 ресторанів нового формату можуть бути запущені за 4 роки.

Шлях запуску кожного нового об'єкту проходитьиме в декілька етапів. Вони різні та залежать від сценарію відкриття. Станом на сьогодні існує два варіанти:

- ✓ варіант №1 – відкрити заклад в іншому місті самотужки;
- ✓ варіант №2 – продаж франшизи партнерам.

Проаналізуємо перший варіант. Він більш затратний фінансово та у часовому вимірі, однак переваги і ризики є більш відчутними.

Етапи відкриття за сценарієм № 1:

1. Пошук локації, що відповідає вимогам компанії.
2. Проектування приміщення із врахуванням специфіки використання.
3. Зміна цільового призначення приміщення (якщо є така потреба).
4. Ремонтні роботи під наглядом спеціалістів компанії.
5. Набір та базова освіта персоналу.
6. Робота з місцевими медіа ресурсами.
7. Технічний запуск, робота над помилками.
8. Запуск.

Етапи відкриття за сценарієм № 2:

1. Пошук місцевого партнера для створення спільного проекту.
2. Підписання юридичних документів.
3. Супровід в процесі ремонту та технічного запуску.
4. Запуск.

Обидва варіанти мають, як свої переваги так і свої недоліки, але наша компанія налаштована на впровадження за першим сценарієм, оскільки це дає нам вищий ступінь контролю якості та глибше розуміння того, що відбувається в процесі роботи.

Існують обмеження, що можуть виникати в процесі втілення проекту. Головні з них це:

- ✓ часові рамки;
- ✓ непосильні фінансові навантаження, що виникнуть в процесі росту кількості ресторанів мережі, оскільки спрогнозувати, що всі нові заклади будуть успішними теж неможливо, але саме ця група ризиків достатньо мінімізована, оскільки ціна помилки є низькою;
- ✓ у схемі франчайзингу є ризик співпраці з недобросовісним партнером, але юридична частина питання його мінімізує.

Обмежень та ризиків звичайно є багато і ситуація з карантинном дуже чітко демонструє, що прорахувати усе неможливо.

РОЗДІЛ III

Можливості та обмеження проекту

3.1 Ресурси

В процесі дослідження чітко окреслено:

- ✓ хто потенційний власник проекту;
- ✓ які споживчі проблеми і труднощі можливо вирішити побудовою даної мережі;
- ✓ місце реалізації.

Однак, для повноцінної реалізації потрібні ресурси. Зрозуміло, що першим і ймовірно ключовим ресурсом буде капітал. Оскільки для побудови будь-якого бізнесу потрібні інвестиції і наш випадок не виключення. Фінансування прямопропорційно впливає на швидкість втілення проекту в життя та якість його виконання. Для розуміння фінансової складової розглянемо приклад розрахунку відкриття одного закладу майбутньої мережі (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Розрахунок витрат на відкриття одного об'єкту
(2020 рік S=100-150м²)**

Стаття видатків	Сума
Обладнання кухонне	427546
Обладнання барне	192000
Меблі	376240
Ремонтні роботи	527340
Система обліку + обладнання	217321
Посуд + прибори + інвентар	93270
Форма персоналу	14700
Разом	1848417

Оптимальна площа закладу 100-150 м². Сума витрат на реалізацію проекту складає 1 848 417 грн., що станом на травень 2020 року складає близько 70 000 доларів США. Важливо зазначити, що у випадку провалу якогось окремого проекту втраченими будуть лише витрати на ремонтні роботи. Оскільки такі активи, як меблі або обладнання можуть зменшити інвестиційне навантаження на наступному об'єкті, тобто відкриваючи новий заклад в іншому місті ризикуємо лише третиною інвестиційного бюджету.

Для фінансування побудови нових об'єктів доцільно використовувати змішану модель інвестування. Частина коштів на проект залучати в банках та інших фінансових установах, як варіант, використання урядової програми 5%, 7%, 9% для кредитування малого бізнесу, частину перекривати резервами та надходженнями компанії. Бажаним буде формат інвестування за умовами якого можливо самотужки за кошти, що їх генерує компанія перекривати витрати, які мають шанс потрапити в число «втоплених», якщо проект не виправдає наших сподівань. Таким чином, мінімізуються ризики, котрі виникають під час залучення зовнішнього капіталу.

Також важливим обмеженням в реалізації моделі може стати відсутність якісних площ потрібних для реалізації проекту. У містах невеликого розміру в центральній частині міста попит на якісні площі високий, саме тому пропонуємо два шляхи вирішення даного питання.

1. Укладання договорів довготривалої оренди. Мінімальний термін орендних відносин в нашому випадку – 10 років. За оцінками фахівців галузі громадського харчування успішним вважається об'єкт, що виходить на повну окупність за 24-36 місяців, за нашою моделлю цей період складає від 12 до 18 місяців в залежності від розмірів, чим менша площа тим відповідно швидший період окупності.
2. Якщо розміри міста дозволяють, то можливо відкривати декілька об'єктів в різних районах, в залежності від щільності заселення, таким чином скорочується час доставки до нашого клієнта та зменшуються витрати на оренду приміщення, оскільки на периферії приміщення, як правило, коштують дешевше.

Найважливішим та найбільш цінним нашим ресурсом вважаємо людей. Команда – це основа даного бізнесу. Людський ресурс теж має свої обмеження, але побудована в компанії система освіти та росту постійно робить нашу структуру міцнішою в цьому напрямку.

Ключова цінність, яку пропагуємо та культивуємо в компанії звучить так – ми всі в першу чергу люди, а потім вже все інше... Відбір кандидатів на вакантні посади відбувається в нашій компанії в декілька етапів. Починаючи із телефонної розмови з кандидатом і закінчуючи його першим офіційним робочим днем. Кожен з цих етапів намагаємось зробити максимально комфортним та продуктивним для майбутнього лідера, огорнувши його своїм теплом та увагою.

Підхід до команди можна виразити одним реченням – неважливо скільки разів ти помилишся, важливо, що ти зробив для того щоб цього не сталося.

Абсолютно спокійно відпускаємо людей, якщо їм в чомусь не комфортно, або вони вже цей етап свого життя просто переросли. У цьому процесі не існує ні краплі негативу, тільки щирі побажання успіхів один одному і пропозиція повернутись в будь-який час.

Першочергові критерії щодо персоналу – це професіоналізм, відповідальність, чітке виконання поставлених задач та ініціативність. За умови обмеження ресурсу праці варто на кожному новому об'єкті мінімізувати кількість зайнятих осіб. Процеси та асортиментний перелік побудовані таким чином, що на одну зміну потрібно від 8 до 18 осіб в залежності від розмірів закладу розподілені наступним чином:

- ✓ Піца цех – 2
- ✓ Суші цех – 2
- ✓ Гарячі страви – 1
- ✓ Холодні страви + десерти – 1
- ✓ Заготівельник/помічник – 1
- ✓ Старший зміни – 1
- ✓ Бармен – 1
- ✓ Адміністратор – 1
- ✓ Менеджер доставки – 1
- ✓ Офіціанти – 4
- ✓ Техперсонал (посуд/прибирання) – 2

Важливо відмітити, планування розбудови мережі має опиратись на конфігурацію приміщень доступних на момент початку проекту. У глобальному масштабі є 2 чіткі форми побудови закладу:

1. «Барбареско сіті кафе» – повноцінний ресторан орієнтований на гостей, котрі приходять безпосередньо у ресторан, а також зацікавлені в доставці готової продукції кур'єрами.

2. «Барбареско express» – ресторан (формат роботи зумовлений світовим карантинном), що не обслуговує гостей у закладі і пропонує замовлення готових страв додому, офіс, визначену локацію скориставшись послугами кур'єра чи само вивіз скориставшись вікном безпосередньо в місці приготування.

Кожна з вищенаведених форм має свої вимоги до розмірів та конфігурації приміщення. Перший проект масштабний – площа від 150м² у другому варіанті цілком реально впровадити використовуючи площі від 80м².

За формою це критично різні моделі та підходи до роботи і управління зі своїми перевагами та недоліками, однак мають на меті єдину ціль. Модель чітко прив'язана до обороту, а яким саме чином за допомогою доставки чи обслуговуванням в режимі реального часу цей трафік буде забезпечуватись це вже механіка кожного окремого ресторану.

Отже резюмуючи, успішність реалізації проекту прямопропорційна чіткому визначенню кола партнерів, місця та фінансових ресурсів і дасть змогу перейти від етапу дослідження та прогнозів до етапу реальних дій.

3.2 Фінансова модель

Будуючи свою бізнес модель ми розібрались з ключовими питанням:

- ✓ клієнти;
- ✓ локація;
- ✓ партнери.

Тепер залишилось останнє за формою, але перше за змістом – фінанси.

Капітал будь-якого проекту часто стає наріжним каменем, через який проект помирає навіть не народившись. В інвестиційному середовищі є маса теорій про те, яким показником рахувати успішність проекту. Переважно це:

- ✓ ROI (return on investments);
- ✓ EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

Параметри обрахунку успішності проекту залежать також від фінансової звітності компанії та моделей її формування, присутність публічного випуску акцій чи відсутність такої можливості в силу урядових обмежень. Наша методика підрахунку успішності проекту доволі проста: рахуємо чистий прибуток, що його генерує компанія після погашення всіх видатків, в тому числі податків, оплати праці, амортизації і т.д.

Для того, щоб розрахувати фінансові показники проекту, наведемо приклад інвестиційного паспорту проекту, який маємо намір реалізувати в м. Рівне у 2020 році (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інвестиції у відкриття об'єкту

Стаття видатків	Сума
Обладнання кухонне	427546
Обладнання барне	192000
Меблі	376240
Ремонтні роботи	527340
Система обліку + обладнання	217321
Посуд + прибори + інвентар	93270
Форма персоналу	14700
Разом	1848417

Домінуючими елементами статті видатків базової інвестиції є ремонтні роботи, витрати на обладнання та система обліку. Сукупний відсоток

фінансових вкладень складає 74% від загальних витрат. А побудова одного закладу від початку до кінця цілком зрозуміла і складає 1 848 417 грн.

У процесі запуску та роботи ресторану найвищими є видатки на оплату праці. До складу персоналу входять адміністратор, менеджер доставки, офіціанти (заробітна плата яких корелюється з об'ємами продажів), су-шеф, кухарі відповідних цехів, а також посудомийки і прибиральники. Розрахунок заробітної плати відповідно до посади відображено у наступній таблиці (Табл. 2.3):

Таблиця 3.3

Оплата праці

Розрахунок labour cost проекту	Кількість	Ставка	Разом
Піца цех	2	550	1100
Суші цех	2	550	1100
Гарячий цех	1	550	550
Холодний цех + десерти	1	550	550
Прибирання/мийка посуду	1	400	400
Заготівельник/помічник	1	350	350
Старший зміни (су-шеф)	1	750	750
Адміністратор	1	750	750
Менеджер доставки	1	500	500
Офіціанти	4	150	600

Відсоткова ставка офіціанти (розрахунок 3% від продажів)			986
Разом за 1 робочу зміну			7636

Окрім оплати праці існує ще ряд обов'язкових видатків (Табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Постійні видатки (місяць 30 днів)

Вид видатків	Сума
Енергоносії (вода, світло, газ)	78346
Податки + адміністрування + ліцензії	54730
Заробітна плата	229101
Оренда приміщення 100м.кв x 25\$	67500
Разом	429677

Маючи розрахунок фінансових витрат необхідних для щоденної роботи об'єкту прораховуємо планову рентабельність кожного окремо взятого закладу. Відносно кількості відвідувачів, котрі заявлені в розрахунку, то це припущення, зроблено базуючись на досвіді роботи працюючих закладів компанії. Оскільки підхід до пошуку нових локацій та їх облаштування буде відбуватись згідно нами сформованих вимог шляхом розробки бізнес-моделі та базуючись на роботі вже існуючих об'єктів (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок прибутковості місячний (місяць 30 днів)

	Сума
Виторг за місяць (286 замовлень x 115 грн.) x 30	986700

Продуктова собівартість включаючи хімію та витратні матеріали (40%)	394680
Постійні видатки	429677
Чистий прибуток за 30 днів	162343

Враховуючи власний восьмирічний досвід роботи та набуті компетенції, розуміючи, які кошти новий об'єкт генеруватиме впродовж місяця, прорахуємо відповідність плану окупності в межах бізнес-моделі (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Окупність інвестицій

	Сума
Сума інвестиції	1848417
Денна прибутковість, усереднена за рік	5411,433
Кількість вихідних днів в році	12
Чистий прибуток за рік з врахуванням вихідних днів	1910236

Підсумуємо фінансову частину проекту та етапи реалізації. Для запуску об'єкту необхідно 1,8 млн грн. Важливим є той факт, що з даної суми інвестицій 28,6 %, а саме 527 340 грн у разі провалу проекту стануть «втопленими» витратами, адже внутрішні оздоблювальні роботи перейдуть до невід'ємних покращень приміщення. Всі інші видатки можуть зменшити інвестиційне навантаження при побудові наступного закладу громадського харчування.

Якщо говорити про глобальний бюджет проекту, а саме за 10 років компанія планує запуснути 25 ресторанів формату «casual dining», при умові стабільності національної валюти, він складає – 46 млн грн. Звичайно цей оптимістичний сценарій стане реальністю лише тоді, коли економіка буде

знаходиться в стані системного росту та не зазнає значних катаклізмів, як, наприклад, криза 2015 року.

Найбільшою перевагою з точки зору фінансів у даній бізнес-моделі вбачаємо той факт, що починаючи з шостого ресторану ми зможемо працювати повністю за власні кошти, що значно мінімізує ризики пов'язані із залученням капіталу ззовні.

Cash flow forecast. Формування грошового потоку є основою будь-якого бізнесу, адже немає значення наскільки геніальна послуга чи товар, якщо немає можливості його монетизувати. Діяльність нашої компанії пов'язана з реалізацією послуг у сфері громадського харчування, тому в першу основним завдання є задовольнити потребу клієнтів у їжі.

Лева частка грошових потоків приходить в компанію від продажу готової продукції споживачам, однак існують фактори, які неможливо передбачити, як приклад пандемія Covid-19. На даному прикладі розглянемо песимістичний сценарій генерації грошового потоку компанії. Заробіток прямопропорційно залежить від кількості продажів страв та напоїв, а за умов жорсткого карантину така можливість відсутня. Дана ситуація моделює обставини при яких в нас все є: гарний продукт, професійний персонал, вдала локація, а людей – споживачів, на жаль, немає.

Мінімізувати такого роду ризики плануємо шляхом розвитку сервісу доставки страв додому. Основною перевагою стане демократична ціна еквівалентна купівлі інгредієнтів для приготування аналогічних страв вдома. Досвід такого підходу показує, що шляхом розвитку служби доставки в своїх закладах ми досягли 40% грошового потоку згенерованого компанією в режимі стабільної роботи. Різниця була у кількості працюючих людей – зменшились вдвічі, а сума місячного прибутку склала лише 30% від суми зароблених коштів до карантину. Важливе розуміння факту, що ми не почали працювати в нуль або мінус, а при такій ситуації це дуже позитивний результат.

3.3 Ризики та загрози реалізації проекту

Масштабування бізнесу ґрунтовний та довготривалий процес. У світовій економічній та бізнес історії є безліч прикладів злетів та падінь незалежно від розмірів. Є ряд прикладів починаючи з малого бізнесу і закінчуючи транснаціональними корпораціями, котрі намагаючись масштабуватись втрачали все. Наша компанія не є виключенням. Присутнє чітке розуміння росту, як гіпотетичної можливості збільшення прибутку, що у свою чергу може призвести до втрати гнучкості.

Непередбачувані кардинальні зміни світового масштабу на фоні пандемії в черговий раз показала всьому світу, що зміни це обов'язкова складова нашого життя.

Десять років це довгостроковий термін, тому в процесі реалізації проекту потрібно буде щоразу пристосовуватися до нової реальності. І якщо раніше прорахунок здійснювався за класичною моделлю роботи закладу громадського харчування, то на сьогодні розуміємо необхідність внесення корективів у наш оптимістичний план.

На основі розуміння невизначеності терміну тривалості карантину ключовою зміною у даній моделі розвитку бізнесу буде формат закладу громадського харчування, що не приймає гостей. Перебудова у випадку таких кардинальних змін звичного людського побуту призведе до умов роботи ресторану лише в режимі доставки або самовивозу. Дана ситуація вимагатиме трансформації певних процесів виробництва, але це цілком реальна задача.

Важливим показником, що впливатиме на успіх або провал даного проекту буде загальна економічна ситуація в країні. Купівельна спроможність населення безпосередньо пов'язана з реалізацією продукту. З цією проблемою компанія планує боротись шляхом максимально справедливої ціни, оскільки модель

працює в діапазоні демократичного цінового сегменту це певною мірою захищає від даного ризику.

Аналіз ринку за останні десять років говорить про те, що вподобання клієнтів постійно змінюються, якщо у 2012 році найбільш популярним форматом для відкриття був паб, то у 2015 році акцент змінився в сторону сімейних закладів. Стратегія боротьби за клієнта виглядає наступним чином – постійні зміни, що базуються на побажаннях гостей, це перегони без фінішу в котрих зупинитись означає померти. Наша компанія пропагує гру в довгу, при чому не важливо про яку саме частину діяльності йдеться, чого б ця теза не стосувалась, а підхід базується на цінностях, що їх пропагують засновники компанії.

Побудова даної моделі **масштабування передбачає три можливі сценарії розвитку подій** :

- 1. Оптимістичний сценарій**
- 2. Посередній сценарій**
- 3. Песимістичний сценарій**

Розглянемо кожен з них по черзі.

Перший сценарій має найбільше позитивних сторін, оскільки в разі розвитку подій по моделі сталого і системного масштабування ми розуміємо в деталях, що отримаємо у 2030 році. Розрахунки виглядатимуть наступним чином – на початок 2030 року наша компанія отримає 25 ресторанів і відповідно до наших оптимістичних прорахунків складатиме 1,75% ринку громадського харчування України. Компанія генеруватиме грошовий потік у розмірі 37,5 млн грн на місяць або 450 млн грн на рік. Забезпечимо роботою близько 1000 працівників і це без врахування кур'єрів, що займаються доставкою їжі.

Другий сценарій можливий в ситуації на кшталт пандемії: за певних причин обмеження роботи на повну потужність та відсутність змоги відвідувати ресторани. Прогнозуючи сценарій розвитку подій за таких умов опираємось на

досвід, набутий в період роботи за умов пандемії 2020 року (доставка та продаж страв на виніс). Показники виторгів зменшились на 58%. При даній ситуації компанія генеруватиме грошовий потік у розмірі 15,75 млн грн на місяць або 189 млн грн на рік. Стосовно кількості зайнятих в процесі осіб, розраховуємо забезпечити роботою від 60% до 80% персоналу.

Песимістичний сценарій можливий при 2 варіантах розвитку подій:

- ✓ варіант перший – уряд або інший державний орган заборонив діяльність закладів громадського харчування з певних причин;
- ✓ варіант другий – модель в процесі реалізації виявиться нежиттєздатною. При такому розвитку подій, на жаль, доведеться згорнути процес масштабування і повертатись на локальний ринок, хоча повертатись тут не зовсім вірно поняття, оскільки залишати свій рідний ринок ми не плануємо.

Роздумуючи над кризовою ситуацією в процесі реалізації проекту присутнє усвідомлення ймовірності раптового краху та вона відносно мала. Період переходів від стану росту до стану спаду в нашому бізнесі, як правило, відбувається від 3 місяців до 1 року, отже питання залишається тільки за вчасним оперативним втручанням в діяльність окремих підрозділів компанії.

Вихід з проекту також можливий за умови продажу всієї мережі, оскільки інтерес іноземних інвесторів до ринку росте, а суми коштів, що ними оперують західні компанії високі, то не виключено такого варіанту розвитку подій.

Підсумуємо даний розділ: компанія стоїть на порозі великого кроку, що називається масштабування. Це випробування не лише для власників та засновників компанії, а й для кожного члена команди, оскільки міцність ланцюга визначається міцністю його найслабшого елемента. Проект має свої зрозумілі часові рамки, ресурсні та інші види обмежень, але разом з тим, на нашу думку, проект є проривною інноваційною бізнес моделлю, що здатна вивести компанію на національний та міжнародний ринки.

ВИСНОВКИ

Розпочавши роботу над даним дослідженням головний акцент спрямовувався у векторі соціальної значимості. Однак, в процесі роботи ще раз переконуємось, що в будь-якому типі благодійності ключовими є кошти.

За плечима великий досвід спілкування із благодійними організаціями та приватними благодійниками. Незважаючи на присутні випадки недоброчесності ми продовжуємо віддавати 10% свого прибутку на благодійність в регіоні, однак виробили модель, так званої, «тихої» благодійності або благодійності про яку ніхто не знає. Як радив нам митрополит Йосиф Сліпий [33]: «Великого бажайте, щоб віра стала дією». І ми щиро віримо в реалізацію проекту набагато швидше заявлених термінів.

Віriamo, що наша компанія зможе досягнути великого та глобального і тут йдеться не тільки про суму нулів на рахунку, хоча саме їх наявність необхідна для втілення ідеї в життя.

Наразі ми не визначились із формою підтримки нужденних та не принципово чи це будуть фонди, благодійні організації, так звана адресна допомога, ми зі сто відсотковою впевненістю стверджуємо, що вони обов'язково будуть. Саме тому для нас важливе дане дослідження, як засіб для досягнення поставленої мети.

Практична значущість якого полягає у формуванні чіткого покрокового алгоритму дій. Аналіз реалій українського ринку громадського харчування в контексті споживання їжі поза домом дав змогу нам впевнитись у доцільності та актуальності створення мережі закладів харчування з метою ефективного забезпечення соціальної складової бізнесу.

В роботі показано поетапні кроки побудови бізнес-моделі ресторану із врахуванням аналізу середовища, особливостей взаємодії із стейкхолдерами проекту та власно створеної концепції, що буде принципово відрізняти наші заклади від інших. Висвітлено шляхи запуску кожного об'єкта в залежності від кількості учасників проекту.

У дослідженні змодельовані реальні дії та кроки за методикою Адріана Сливоцького, що він їх пропонує для застосування в своїй книзі «Зона прибутку», завдяки використанню цієї методики наша модель кристалізувалася, та хоча б на папері довела свою життєздатність.

Головним аспектом успішного запуску ресторану є зазначений у даній роботі обрахунок усіх фінансових витрат та ризиків.

Аналіз ресурсних обмежень відкрив для нас принципово інший підхід щодо інвестування. До прикладу, раніше відкриваючи нові об'єкти, ми ставились до них, як до останньої інвестиції в нашому житті. Ми не займались прорахунками ризиків та їх доцільності. Завдяки даному дослідженню стало

зрозуміло, що при такому форматі роботи ризики мінімальні, оскільки сценарій цілком зрозумілий, як у разі провалу так і у разі успіху із чіткими прорахунками обох варіантів. Коли в проекті є запасний парашут, котрий можливо застосувати, то бажання втілити проект в життя стає сильнішим.

Враховуючи ситуацію сьогодні з світовою пандемією стає цілком зрозуміло, що передбачити все неможливо, але разом з тим цілком можливо приймаючи зважені та розсудливі рішення, щоб вийти з ситуації, що склалася з найменшими втратами для себе та своєї компанії.

Підсумовуючи вищесказане, робимо найголовніший управлінський висновок – єдине, що в нашому випадку потрібно зробити, це почати втілювати проект в життя і чим раніше ми це зробимо, тим більше шансів, що саме наша компанія створить собі омріяний «голубий океан» під назвою «casual dining».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. Київ, 2018. 496с.
2. Аналіз ринку харчування поза домом в Україні 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-pitaniya-vne-dom-a-v-ukraine-2019-god> (дата звернення: 25.03.2020).
3. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019/5.pdf (дата звернення: 02.03.2020).
4. Асоціація рітейлерів України. Які формати магазинів і закладів громадського харчування переважають в Україні URL: <https://rau.ua/uk/novyni/formaty-magazinov-v-ukraine> (дата звернення: 12.04.2020).

5. Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни. 2018. 550с.
6. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. 2014. 480с.
7. Дослідження ринків Pro Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/Elektronnaia-baza-Analiz-rynkov> (дата звернення: 10.02.2020).
8. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god> (дата звернення: 02.04.2020).
9. Журнал «Рестораторъ» URL: <http://www.restorator.ua/> (дата звернення: 11.12.2019).
10. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317
11. Індустрія їжі в Україні – чи варто відкривати свій ресторан URL: <https://nachasi.com/2018/11/01/restoranna-sprava-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.12.2019).
12. Йенг Д., Шульц Г. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. Санкт-Петербург, 2006. 288с.
13. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 01.03.2020).
14. Козлова В. Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. Львів, 2019. 176с.
15. Ма Д. Никогда не сдавайся! Never give up! Бизнес-мотиватор от Джека Ма. Москва, 2018. 176с.
16. Мьоллер К., Барлоу Д. Скарга це подарунок. Як зберегти лояльність клієнтів. 2017. 280с.

17. Нагорський В. Експерти підраховали кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах України. URL: <https://informer.news/eksperty-pidrahuvaly-kilkist-mahazyniv-restoraniv-kaf-e-u-najbilshyh-mistah-ukrajiny.htm> (дата звернення: 11.12.2019).
18. Офіційний сайт Департаменту з економічних та соціальних питань ООН URL: <https://www.un.org> (дата звернення: 05.12.2019).
19. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2020).
20. Портал для професіоналів готельного та ресторанного бізнесу URL: <http://prohotelia.com.ua/> (дата звернення: 24.01.2020).
21. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73
22. Ресторанні технотренди 2020 URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-tech-trends> (дата звернення: 24.02.2020).
23. Сливоцький А., Моррісон Д. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель, як запорука завтрашніх прибутків. Львів, 2016. 432с.
24. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів, 2019. 320с.
25. Соціологічні та маркетингові дослідження Київського міжнародного соціологічного інституту URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&t=6> (дата звернення: 24.11.2019).
26. Талеб Н.Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ, 2017. 400с.
27. Талеб Н.Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ, 2017. 392с.
28. Фастфуд: перезавантаження URL: <https://business.ua/business/2837-fastfud-perezavantazhennya> (дата звернення: 12.04.2020).
29. Чан Кім В., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ, 2019. 270с.

30. Что ждет ресторанный бизнес в 2020 году URL: <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year> (дата звернення: 02.04.2020).
31. Шей Т. Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії. Львів, 2016. 288с.
32. 1С:Предприятие 8. Ресторан. Фронт-офис URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/restaurant/features> (дата звернення: 02.03.2020).
33. 125 думок патріярха Йосифа Сліпого. 2017. 144с.
34. Conecto. Автоматизуємо бізнес URL: <http://conecto.ua/index.html> (дата звернення: 16.03.2020).
35. Global tourism industry – Statistics & Facts URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism> (дата звернення: 12.04.2020).
36. ПікоRMS. Автоматизація ресторанів URL: <https://www.smartcafe.com.ua/> (дата звернення: 15.02.2020).
37. Modern Restaurant Management URL: <https://modernrestaurantmanagement.com/> (дата звернення: 10.02.2020).
38. Moody's Analytics URL: <https://www.moody.com/> (дата звернення: 02.02.2020).