

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

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

**Магістерська робота
Створення ресторану Cook Good Food з можливістю
власноруч приготувати вишукану страву у супроводі повара**

**Виконав: студент 6 курсу, групи MSIE7
спеціальності 073 « Менеджмент»**

Дорощук Х.Т.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.т.н. Кокоячук Ю.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Щур С.П.

(прізвище та ініціали)

Львів 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ.....	5
1.1 Суть ідеї та її актуальність.....	5
1.2 Бізнес модель проекту.....	7
РОЗДІЛ 2. ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТ.....	19
РОЗДІЛ 3. КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	24
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ.....	31
РОЗДІЛ 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ.....	41
РОЗДІЛ 6. ОЦІНКА КРИЗОВИХ МОМЕНТІВ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ УНИКНЕННЯ.....	48
ВИСНОВОК.....	54
ДОДАТКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

На даний час при великій, та все ще зростаючій, кількості нових страв та смаків, люди по всьому світу все більше та більше намагаються задовольнити свої смакові рецептори та знайти нові смакові відчуття, а отже, все більше зростає попит на різноманітні гастрономічні заклади. З огляду на, що їжа для людини є природною потребою, а також доступність ресторанів населенню, вкладення коштів в даний вид діяльності вважається одним з найбільш безризикових, адже при грамотній маркетинговій політиці, широкому асортименті страв і повазі до клієнта, ресторан приречений на успіх.

В даний час ресторанний бізнес розвивається досить високими темпами, і ресторани завжди будуть користуватися популярністю в народі, тому що це не тільки підприємство громадського харчування, а й місце для відпочинку з сім'єю, друзями і т.п. За даними української статистики 30% дорослого населення вживають їжу приготовану поза домом. Серед людей до 40 років - 51%, у віці 40 і старше лише 17% [1]. Також, не мало важливим є те, що 70% населення поза роботою намагаються проводити час з рідними, друзями чи близькими[2], тож шукають різноманітні варіанти спільного проведення часу. Не важко здогадатися, що більшість з них обирають саме заклади харчування, адже саме це дозволить їм одночасно і проводити час з близькими, і споживати їжу, задовольняючи свої смакові рецептори.

Зважаючи на те, що на даний час звичне відвідування ресторану передбачає лише не активні процеси, такі як замовити страву, очікувати на її приготування та власне споживати страви, такий спосіб проведення часу можна назвати досить нудним і нецікавим. Більш того, можна стверджувати що таке відвідування ресторану не запам'ятовується, так як не викликає особливих емоцій. Саме тому створення ресторану у якому відвідувачі можуть спільно з близькими приготувати страви, дасть змогу активно, та власне не нудно проводити час з близькими та друзями.

Додаткової актуальності цьому проекту надає те, що більшість кухонь у ресторанах знаходяться за закритими дверима, тож подалі від очей відвідувачів, а отже вони(відвідувачі) не можуть бачити з яких продуктів готується їхня страва, за якою технологією та власне як саме відбувається цей процес, також рецептура страв залишається комерційною таємницею, а зустріч з шеф-поваром вважається особливою подією.

Тож основною проблемою є пошук альтернативних способів проведення часу з близькими у поєднанні з задоволенням смакових рецепторів. (досвід приготування страв).

РОЗДІЛ 1

ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

1.1 Суть ідеї та її актуальність

Основною ідеєю ресторану Cook Good Food є те що відвідувачі матимуть змогу проводити час з близькими за приготуванням вишуканих страв ресторанного рівня. Даний спосіб відвідування ресторану стане цікавою та новою альтернативою звичному відвідуванню ресторану. Концепція полягає в тому, що зал ресторану є розділений на дві основні частини. Перша частина це приміщення з пересувними поверхнями, кухонними “пеналами”, складом для зберігання продуктів, складом для зберігання посуду і приборів, та куток для очікування. Друга частина залу це звичне ресторанне приміщення зі столиками для споживання страв. Як тільки гості заходять до ресторану перед ними постає вибір чи хочуть вони просто замовити та скуштувати страву, чи можливо бажають приготувати її власноруч. Якщо ж відвідувачі обирають другий варіант їм надається відповідне меню, з стравами, що можливі до приготування, присвоюється персональний повар, який може допомогти їм вибрати страву, дати свої рекомендації тощо, виділяються необхідні їм поверхні, в залежності від к-ті гостей, що готуватимуть страви, та відповідно до обраної страви надаються всі необхідні інгредієнти в потрібних по рецепту кількостях. За вказівками та рекомендаціями повара відвідувачі готують вибрані страви. Якщо ж процес передбачає запікання страви у печі, чи витримка страви у холодильному відділенні, то процес буде спланований таким чином щоб зайняти цей час очікування приготуванням інших частин страви, наприклад соусів. Якщо ж страву, наприклад, запікається у духовці, а всі інші процеси вже готові, відвідувачам запропонують присісти у куток очікування. Після того як страву буде готова, гості зможуть перейти в ресторанний зал, куди їм подадуть приготовані ними страви. Тож, фактично відвідувачі ресторану замінюють очікування на страву на її приготування, що власне й означає активніше та більш цікаве проведення часу разом із близькими.

В додаток до цього для більш детального аналізу було проведено розмову з професором Йоахімом Бенцом, директором по бізнес-аналітиці компанії Imperial Tobacco, а також директором з маркетингу споживчих товарів в Beiersdorf. Його відгук на ідея ресторану Cook Good Food є наступним: “Following view - home cooking trend is growing tremendously, you see that in the quality / details of home kitchen equipment sales. People enjoy cooking, young couples but also cooking with friends is trendy. Plus there is a higher share of ‘males’ cooking - they actively take part & pride. I’d even argue that today young women expect their males to cook - completely different to the generations of your parents. You can easily do some research on that. So more people cooking, trendy, part of lifestyle - also for spending time together. So more people cooking, trendy, part of lifestyle - also for spending time together. Out of these trends I see two opportunities: People need to learn cooking. Real knowledge so they can have a good experience at home. People like to cook together - with guidance. More as an alternative to meet-and-drink. At work teams do team building like that, friends meet & cook, for birthday parties this is a nice event.”.

**Для збереження змісту цитата представлена на мові оригіналу, переклад у Додатку 1.*

1.2 Бізнес модель проекту

Бізнес-модель - це уявлення про те, як організація заробляє (або має намір заробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатність організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини з клієнтами і капітал, необхідні для отримання стійких потоків доходу[7].

Бізнес-модель ресторану Cook Good Food побудована за концепцією О.Остервальдера (рис. 1.1).

1



Рис. 1.1. Бізнес модель

Дана модель розрахована на дев'ять основних блоків, кожний з яких містить згруповану або ж коротку інформацію про ту чи іншу складову бізнесу.

Розгляд всіх дев'яти блоків дає загальне уявлення про суть та функціонування бізнесу. Деякі з блоків будуть детальніше розглянуті у наступних розділах, наприклад - партнери, ключові ресурси, витрати, доходи тощо. У даному розділі пропоную зосередитися на таких трьох блоках: ключові активності, ключова цінність та збут .

Отож, окрім цінності активнішого проведення часу, відвідувачі також отримують змогу побачити з яких продуктів, за якою технологією готується страва, та навіть бачити повний її рецепт, що у більшості, як вже згадувалося, ресторанів є комерційною таємницею та суворо приховується, а також крім самого приготування страви важливу роль відіграє її декорування та презентація, що допомагає споживачам насолоджуватися стравою не лише смаковими відчуттями, але й естетично. Персональний повар, що виділяється окремо для кожної з груп відвідувачів, що готують страви, намагатиметься максимально детально пояснювати кожний з етапів приготування. Покаже як декорувати страву та розкриє маленькі секрети кухні. Тож досвід приготування страв можна вважати однією з доданих цінностей ресторану Cook Good Food.

Додаткової актуальності відкриттю такого типу ресторану додає можливість краще пізнати свого співрозмовника чи співрозмовників. Якщо сім'ю, друзів чи колег можна назвати командою, то спільне приготування страви можна назвати однією з форм тимблдіingu. Поняття “тимблдіинг” у більшості випадків використовується в менеджменті, адже саме тимблдіинг, у більш вузькому сенсі, розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди [5].

Ідея командних методів роботи, запозичених зі світу спорту, стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ століття. Сьогодні ж тимблдіинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом, як:

- розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;

- можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
- вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;
- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу компанії до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив односторонців [6].

Якщо інтерпретувати значення тимблдингу з корпоративного світу у особисте життя, то можемо говорити про те, що в ході виконання спільної справи у учасників покращується взаєморозуміння, з'являється можливість спостерігати як співрозмовник чи співрозмовники поведуться у мінімально стресових ситуаціях, як вони взаємодіють в команді, чи готові брати відповідальність та ініціативу, тощо.

Якщо говорити про збут, то стратегія розділяється на чотири складові, звичайний продаж страв у класичному розумінні ресторану, проведення індивідуальних та групових занять з приготування страв на території ресторану, що і є ключовою активністю. Дві інші складові збуту пов'язані з приготуванням їжі не на території ресторану, а на території замовника. Ці дві складові поділяються на B2B та B2C. B2B збут передбачає укладання договорів з різноманітними організаціями (про які буде зазначено далі) про проведення майстер-класів для їхніх команд, колективів тощо на постійній основі або ж по домовленості. B2C сектор це модифікована модель сучасної доставки. Це означає що клієнти можуть у звичний їм спосіб замовити доставку з нашого

ресторану, проте разом з продуктами також приїжджає повар, який готуватиме у них на кухні.

Підсумовуючи вищесказане: основною ідеєю ресторану є створення простору, в якому відвідувачі готуватимуть страву, а не просто очікуватимуть на неї. Ключова активність - проведення майстер-класів. Основною цінністю цього є краще пізнання свого співрозмовника та більш активне проведення часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ

Оскільки ресторан Cook Good Food включає в себе два основні напрямки: звичайний ресторан та “міні кулінарні курси” то і конкурентів на ринку у двічі більше, тобто всі ресторани із схожим позиціонуванням та усі хоча б одноденні кулінарні курси та майстер класи.

Аналіз розпочнемо з ресторанного ринку. На даний момент, перебуваючи у світовій кризі викликаній поширенням вірусу, надзвичайно актуальним є перегляд поведінки ресторанного ринку у момент коли ринок характеризувався як кризовий. У Києві станом на початок 2019 року налічувалося близько 2 тисяч ресторанів, що є досить хорошим показником зважаючи на останню кризу яку переживав ресторанний бізнес у 2014 році. Найпотужніша хвиля закриттів накрила не лише малий бізнес та невеликі міста, а й лідера ресторанної галузі - місто Київ. На ринку у 2014 році закрилося 119 закладів, в 2015-му - ще 85, і це тільки "чисті" втрати, які не змогло компенсувати відкриття нових закладів. Якщо розглядати дані закриття у розрізі різних сегментів то можна помітити, що найбільших збитків зазнали ресторани низького та високого середніх чеків. Для прикладу ресторанів нижнього сегменту з ринку пішла мережа чаркових напоїв "Мужики" (станція метро "Майдан Незалежності", "Дарниця", "Васильківська"), кав'ярня "Золотий дукат" (вул. Володимирська), New York Street Pizza (метро "Шулявська"), мережа кав'ярень Double Coffee. Якщо говорити про закриття преміум сегменту, до яких відноситься Meet&Fish, Nirvana, Егоїст тощо, то в даному випадку причиною їх виходу стало те, що їхня цільова аудиторія виїхала з країни ще не початку кризи, а коли економіка почала вирівнюватися їх місце зайняли уже нові гравці ринку, наприклад - Bao чи Sumosan. Проте дана криза виявила успішність середньоцінового сегменту, середній чек яких коливається в межах від 200 до 500 гривень. Після повернення попиту відвідуваність даних закладів повернулася на передній рівень, хоча ціни зросли на 40-45%. Також дана криза посилила роль

концептуальних закладів із цікавою ідеєю та не надто вишуканим дизайном, показала, що насправді споживачі готові платити розумні ціни за якісну їжу і сервіс, а ось креативний дизайн для них уже не в пріоритеті. За даними компанії "Ресторанний консалтинг", в 2015 році обсяг ресторанного ринку Києва (міста, який є лідером ресторанного бізнесу) виріс на 20%, до 5,6 млрд грн. В цілому ж обсяг усього громадського харчування України склав в минулому році близько 25 млрд грн. "До жовтня 2016 року ресторанний ринок столиці підріс до 6,8 млрд грн, а до кінця року(2016) може досягти 7 млрд грн, продемонструвавши таким чином зростання більш ніж на 20% за рік", - прогнозує Ольга Насонова, керівник компанії "Ресторанний консалтинг" . Таким чином, за підсумками року весь український ресторанний ринок може досягти обсягу в 30 млрд грн. [6]. Такими були прогнози компанії "Ресторанний консалтинг" на 2016 рік, і ситуація, яку ми спостерігали до кінця 2019 року підтверджувала ці сподівання.

На основі даного аналізу можна зробити декілька висновків. Перший висновок це те, що ніша середньоцінового сегменту, на яку цілиться ресторан Cook Good Food є більш гнучкою до кризових моментів. Другий висновок полягає у тому що попит на харчування поза додом знижується у кризовий період, проте підвищується уже на перших етапах виходу з нього.

Від усіх решти ресторанів ресторан Cook Good Food відрізняється можливістю спостерігати за процесом приготування страв, а вже залученість до процесу приготування є ключовою перевагою на ринку кулінарних курсів, про що йтиметься далі.

У Києві на даний момент налічується близько 71 стаціонарних кулінарних курсів, тривалість яких триває від одного дня і більше, та ще 46 майстер класів на базі різноманітних ресторанів та кафе, тривалість яких є близько 2-3 годин. Якщо говорити в загальному, то для ресторану Cook Good Food конкурентами є як майстер-класи так і кулінарні курси, проте якщо розглядати конкуренцію під кутом цільової аудиторії, то з точки зору клієнтів які хочуть навчитися готувати конкурентами вважаються власне кулінарні курси, проте якщо дивитися з розрахунку клієнтів які хочуть отримати хороші враження та весело провести

час з друзями та близькими, то конкурентами вважаються власне декількагодинні майстер класи.

Оскільки маркетингова стратегія у більшій мірі націлена на захоплення власне тих відвідувачів, які обирають ресторан Cook Good Food, як альтернативу звичному відвідуванню ресторану, тобто в більшості шукають особливого способу проведення часу, то прямими конкурентами для нас є власне майстер-класи.

Більшість існуючих майстер-класів націлені на дітей та закоханих пар, середній їх чек в районі 1500 грн за 2 години. Тому ресторан Cook Good Food в першу чергу відрізняється вартістю середнього чеку - в середньому 700 грн за 2 години. Наступною відмінністю є проведення майстер-класів для груп будь-якої кількості та віку. І що найбільш важливо страву, яку клієнти готуватимуть, можна обрати не в залежності що це за курс чи майстер-клас, тобто будь-яку з меню. це може бути як одна основна страва, закуски, чи десерт, так і цілий комплекс страв. До того ж якщо якась зі страв не готується клієнтами але вони бажають включити її до своєї вечері, вони завжди можуть замовити її до свого столу. Ресторан Cook Good Food обіцяє максимально персоналізований підхід до кожного клієнта, незабутній досвід та емоції за розумну ціну.

Тож, приймаючи за основну проблему, яку наша команда хоче вирішити - нудне проведення часу в ресторані, ми погоджуємося з чи малою кількістю конкурентів як зі сторони звичайних ресторанів, так і зі сторони кулінарних курсів. Для того щоб виразно відокремити своє місце на ринку серед інших його учасників необхідно чітко прописати свою позицію на ринку, так зване - позиціонування.

Позиціонування - це діяльність спрямована на створення певної пропозиції компанії та її іміджу, який націлений на те, щоб зайняти відособлене сприятливе положення у свідомості цільової групи споживачів.

Структура позиціонування часто описується за допомогою наступних елементів:

- сутність бренду (або базова цінність, що лежить в його основі).

- обіцянку бренду (або основна вигода, яку він обіцяє споживачеві).
- раціональні вигоди бренду (або що отримує споживач, купуючи бренд).
- емоційні вигоди бренду (або які почуття відчуває споживач, вибираючи бренд).
- brand personality (або опис бренду через особистісні характеристики - наприклад, доброзичливий, відкритий або строгий, серйозний).
- tone of voice (або як бренд «розмовляє» з споживачем - наприклад, як експерт або як кращий друг).

Аналіз бренду ресторану Cook Good Food відображений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Позиціонування бренду

Сутність бренду	Залученість до процесу приготування
Обіцянка бренду	Зближення з рідними та близькими
Раціональні вигоди бренду	Отримання досвіду
Емоційні вигоди бренду	Цікавість, захоплення
Персональність бренду	Чоловік, 35 років. Шеф-повар у білому кителі. Веселий, товариський, любить процес приготування їжі та проводити час з друзями.
Тон бренду	Дружній експерт

Джерело: складено автором

Результатом позиціонування є створення певної обіцянки, що передбачає певне сподівання споживачів від споживання даного товару чи отримання певної послуги, і в залежності від того чи виправдаються сподівання клієнтів залежить їх враження від отриманого досвіду. Саме тому важливо окрім того що створити вигідне позиціонування, важливо не перебільшити, оскільки в такому випадку очікування споживачів будуть завищені, а сподівання не виправдані. Крім цього у ресторанного бізнесу є своя специфіка

позиціонування, оскільки в більшості випадків базова цінність є очевидною та зрозумілою, це їжа, саме тому для ресторанів важливим є робити наголос саме на персональності, раціональній та емоційній вигоді, а обіцянку ставити у середину цього трикутника (рис. 2.1).

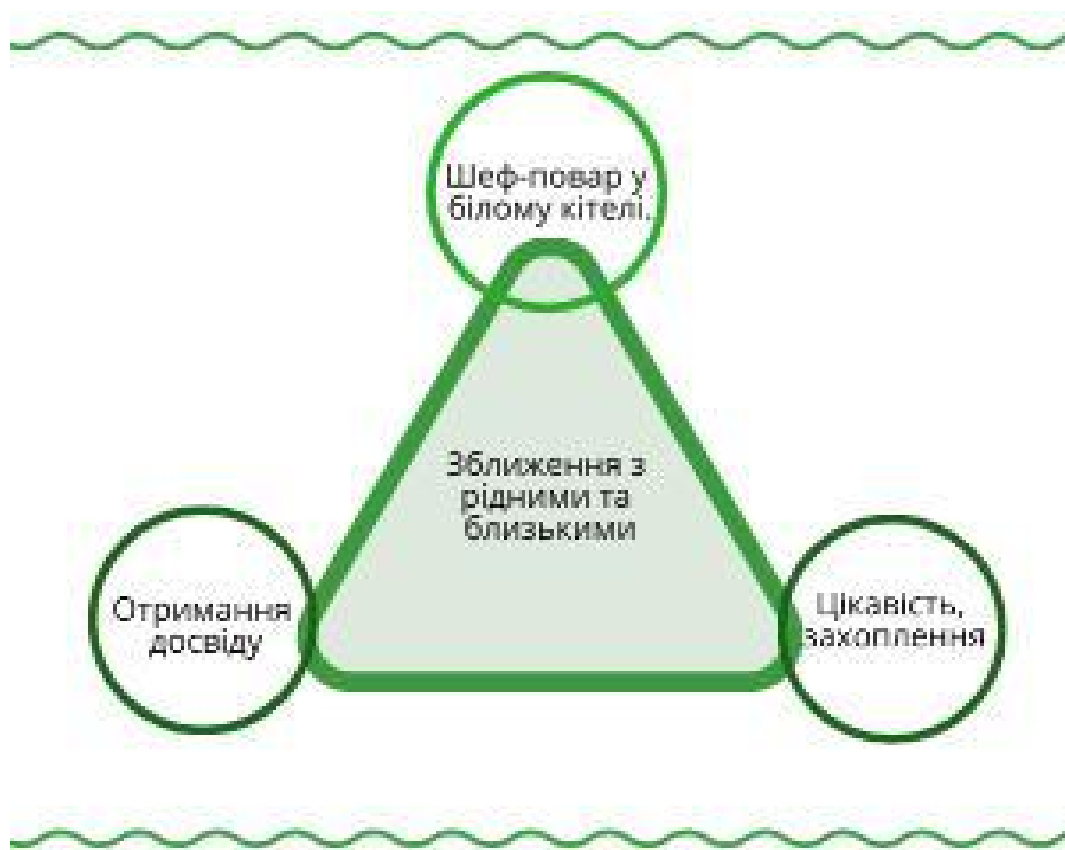


Рис. 2.1. Критерії позиціонування ресторану Cook Good Food

Більшість ресторанів є дуже схожими між собою а їх основна пропозиція ідентична, та все ж, через різноманітні слогани, роблять акцент саме на їжі, як раціональній вигоді взамін на витрачені кошти, проте крім наголошення на фізичних перевагах товару, варто також створювати психоемоційну привабливість товару через архетипи бренду.

Під поняттям архетипу К. Г. Юнг не має на увазі ніякого змістового утворення, лише апріорну форму, яка в результаті стає основою формування певних уявлень. Первинний образ визначається за відношенням до свого змісту тільки тоді, коли стає усвідомленим людиною. Проте уявлення і образи, які

виникають у свідомості, вже не є успадкованими [8, с. 201]. Загалом архетипові уявлення або символи є результатом спільної роботи свідомості і колективного несвідомого [8].

Складність створення рекламного повідомлення на сучасному етапі полягає також у тому, що споживачеві складно зорієнтуватися серед різноманітної продукції у зв'язку із фрагментарністю рекламної комунікації та великою кількістю рекламних повідомлень. Тому прийняття рішення про купівлю товару часто відбувається на підсвідомому рівні. Використання архетипів у рекламному повідомленні дозволяє впливати на несвідомі структури психіки і забезпечує легкість запам'ятовування та впізнання певного продукту споживачем.

Всього існує 12 архетипів (рис. 2.2), кожен з яких наділений своїми характеристиками, має певну мету і стратегію для її досягнення. Відповідно, для кожного архетипу вибираються найбільш ефективні способи візуалізації його фірмового стилю. Перелік усіх видів архетипів наведений у Додатку 2.

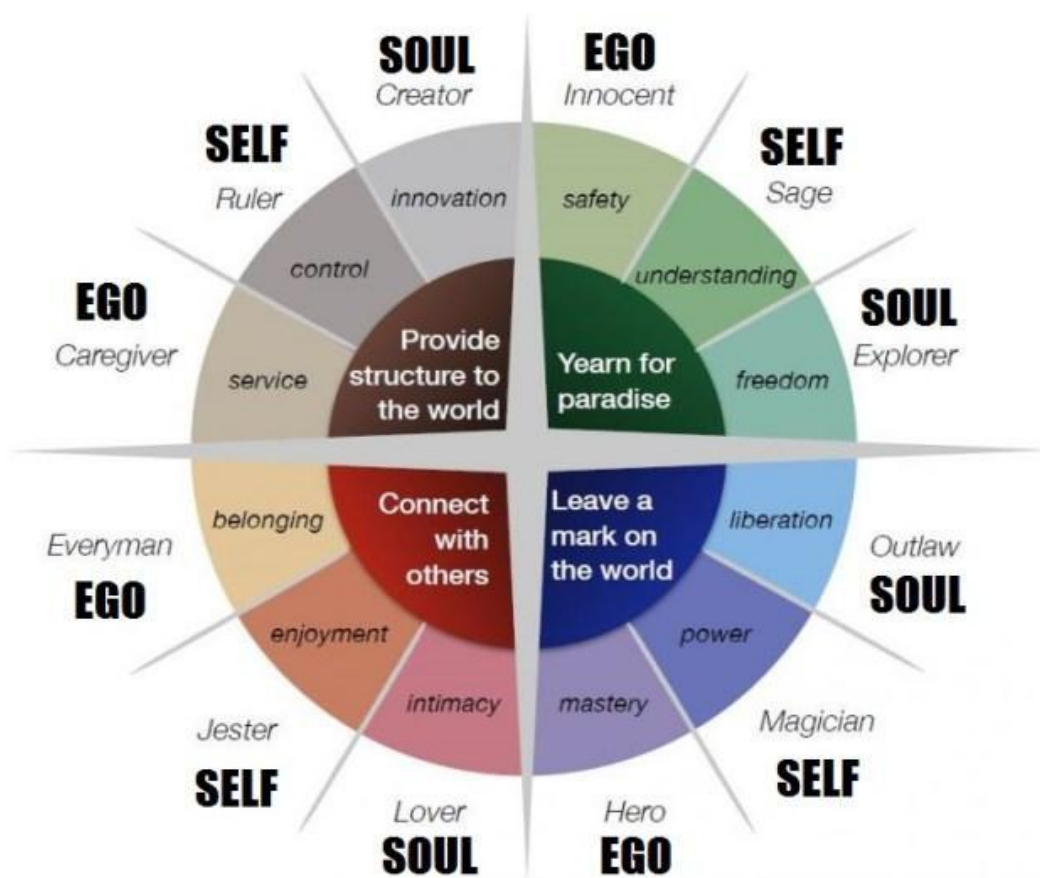


Рис. 2.2. Архетипи брендів

Архетипом бренду ресторану Cook Good Food є Творець (Creator). Оскільки ми закликаємо клієнтів до створення вишуканих страв власними руками, то вживаємо власне до креативної сторони їх підсвідомості. Тож великою мірою нашими клієнтами є саме ті хто прагне створювати неймовірні речі(страви) власними руками. Проте також у даної ситуації є й інша сторона. Багато відвідувачів, які не мають яскраво вираженого характеру творця, бажають проводити більше часу зі своїми рідними, що є характерним для архетипу Опікун, або ж з коханими людьми що більш притаманне архетипу - Коханець. Враховуючи це, цільовою аудиторією ресторану Cook Good Food є люди, які належать до архетипів : Коханець, Опікун та Творець, відповідно маркетингова стратегія буде побудована саме на цих трьох емоціях.

РОЗДІЛ 3

ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ

Перші три блоки бізнес-моделі були розглянуті вище, а на даному етапі пропоную зосередитися на таких блоках як “ключові партнери” або ж стейкхолдери, та “споживчий сегмент”.

Тож, першим з блоків є “Ключові партнери”. Компанії будують партнерські відносини з різними цілями, і вони стають основою багатьох бізнес-моделей. Фірми створюють партнерські союзи, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики або отримати ресурси. Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

- ❑ Стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями.
- ❑ Співконкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами.
- ❑ Спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів.
- ❑ Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих[4].

Для даного ресторану основними партнерами є:

1. Постачальники. Даний вид партнерів у ресторанній галузі відіграє ключову роль, оскільки від якості продуктів залежить якість страв, а від так і враження споживача. Більш того, додаткової важливості даному партнеру надає те, що відвідувачі даного ресторану бачитимуть ці продукти та готуватимуть з них страви. Постачальники ресторану поділяються за певними категоріями, в залежності від типу продукції, або умов співпраці. Ціллю даного етапу є налагодження зв'язків на вигідних умовах з вузькоспеціалізованими постачальниками, адже саме вузька спеціалізація в більшості випадків дає можливість досягти найкращої якості.

2. Ресторатори та повари-блогери. Саме вони є представниками такого виду партнерства як “співконкуренція”. Враховуючи те, що ці люди вже мають не аби який досвід в гастро сфері, вони можуть об’єктивно оцінити рівень закладу. Також важко не помітити, який сильний вплив на суспільство має думка популярного блогера, а якщо він цей ресторатор або повар до їхньої думки, при виборі ресторану, прислухаються чи мало людей, а в результаті вони є одними з тих хто створює репутацію ресторану.
3. Кулінарні навчальні заклади, школи, садки та бізнес-центри можна віднести до однієї групи, адже саме співпраця з даними організаціями означає охоплення більшої кількості споживачів. На базі такого партнерства є можливість проведення виїзних майстер-класів на їх території, а також частково вирішує проблему відсутності клієнтів у робочі години, так як потреба у проведенні майстер-класів у даних закладах припадає на робочі години.
4. Івент-організації. У даному партнерстві ресторан Cook Good Food виступає в ролі підрядника на різноманітних заходах, які організовуватимуть наші партнери. Це дасть можливість, без особливих пошуків, охопити ширший споживчий сегмент.
5. Кулінарні критики. За своїм типом дані партнери досить схожі до попередніх, проте на даний час при активному розвитку технологій та все більшій можливості висловити свою думку в інтернеті, дана професія втрачає свій сенс, тому кулінарними критиками ми називаємо кожного з відвідувачів, та намагатимемося якнайкраще задовольнити їх побажання та смаки.

Тож розглянемо детальніше для яких “кулінарних критиків” існуватиме такий тип ресторану, тобто хто є нашою цільовою аудиторією. Споживачі ресторану Cook Good Food поділяються на B2B та B2C.

Сегмент В2В представляють бізнес-центри, окремі фірми, кулінарні училища та організації, що працюють з дітьми, як вже було згадано раніше. Предметом продажу для даного типу клієнта є послуги з проведення групових майстер-класів приготування страв на їхній території або ж у нашому ресторані.

Для окремих фірм чи бізнес-центрів це може бути проведення тимблдінгових заходів для їх співробітників, так як спільне приготування страв є однією з його форм. Це дасть можливість його керівникам підвищити рівень довіри між співробітниками, створити почуття єдності колективу, психологічно розвантажити працівників тощо.

Для організацій, що працюють з дітьми (школи, дитсадки, центри розвитку тощо) це може бути проведення уроків приготування простих страв. Такі уроки дають можливість навчитися перетворювати звичайні інгредієнти у яскраві та смачні страви, не боятися забруднитися шоколадом, ознайомитися з правилами етикету, дізнатися багато цікавого про страви та напої та просто весело та креативно провести час. Як відомо така діяльність стимулює розвиток креативної сторони дитини, що позитивно впливає на її розвиток.

Сегмент В2С представлений досить різноманітним типами людей, що не дивно адже смачно поїсти та провести час з близькими бажають чи мало людей:

- закохані пари;
- друзі/подруги;
- сім'ї;
- молоді господині;
- студенти;
- кулінарні блогери;
- працюючі молоді люди(20-35 років);
- дорослі люди (вік 35+)
- бізнесмени, тощо.

Деякі з цих категорій перетинаються, деякі суттєво відрізняються, проте для даного типу ресторану спільною рисою всіх представників цільової аудиторії є сучасний та активний спосіб життя, відсутність страху пробувати нове та бажання навчатися новому.

1. Спільна кулінарія для закоханих це чудова можливість романтичного проведення вечору, а також в процесі пара зможе краще пізнати один одного та збагатити свої спільні спогади чудовим вечором. Для закоханих пар проблемою є пошук романтичного виду діяльності для проведення вечору.
2. Для батьків це вирішує проблему гіперактивності їх дітей у ресторанах, створення шуму та клопом для сусідніх столиків, забезпечує розвиток креативної сторони сторони, а також дозволяє краще пізнати можливості своїх дітей, та хоча б просто поговорити з ними у процесі роботи. Крім того це весело та активно проведений час з найдорожчими людьми.
3. На роботі працюючі молоді люди часто знаходять спільну мову з декількома колегами, проте поза роботою часто не вистачає тем для розмов та продовження дружби, тому коли колеги приходять в кафе чи ресторан, виникає незручне мовчання чи паузи, за допомогою спільного проекту цього можна було б уникнути, оскільки у такому випадку у них є спільний проект (точно так як на роботі), що забезпечує їм звичну для них обстановку.
4. У бізнесменів схожа ситуація як у колег на роботі. При проведенні різних переговорів чи нарад учасники почуваються досить напруженими та схильованими, праця руками допомогла б їм розслабитися, відчутти що у всіх присутній є спільна мета та з легкістю провести зустріч.
5. Для друзів, студентів, кулінарних блогерів, дорослих людей чи молодих господинь це безперечно новий цікавий досвід, активне проведення часу з близькими, поповнення багажу приємних спогадів тощо.

РОЗДІЛ 4

КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Стейкхолдер (stakeholder) - поняття, яке описує людини, групу осіб або окремі організації, чії дії, поведінку або рішення можуть впливати на прибуток компанії і процеси в ній. [1]. Простішими словами це ті хто хоч якось впливають на проект, або проект на них.

Для початку проаналізуємо всіх стейкхолдерів з попереднього розділу, та розподілимо їх на гупи за рівнем впливу(низький, високий) та рівнем їх зацікавленості (низька, висока)(табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Матриця стейкхолдерів

	Високий рівень зацікавленості	Низький рівень зацікавленості
Високий рівень впливу	Інвестори Постачальники Повари Бізнес-центри	Ресторатори Блогери Кулінарні критики Івент-фірми
Низький рівень впливу	Організації по роботі з дітьми Студенти кулінарних училищ Персонал	Студенти Сім'ї Працюючі молоді люди Молоді господині Закохані пари

Джерело: складено автором

На основі попереднього розділу можна зробити висновок про те що стейкхолдери ресторану Cook Good Food складаються з партнерів, споживачів а також працівників. Для встановлення якісних комунікаційних зв'язків з кожною з цих груп необхідно визначити їх цінності та переконання, і на основі цього встановити мету - в чому я хочу їх переконати (цільове переконання)(табл. 4.2).

Табл. 4.2

Переконання та цінності стейкхолдерів

Стейкхолдер	Переконання/	Цінності	Цільове
--------------------	---------------------	-----------------	----------------

	Упередження		переконання
Інвестор	Рестораном керувати легко	Прибуток	Прибутковість ресторану довгостроковий процес
Постачальники	Вони найкращі постачальники даного продукту на ринку	Збільшення продажів	Відтермінування платежів є необхідним у ресторанному господарстві
Повари	Їх страви неперевершені, а рецепти мають триматися в секреті	Задоволені споживачі	Через навчання та ділення рецептами також можна приносити задоволення споживачам.
Персонал	Це просто робота за яку я отримую гроші	Заробітна плата	Робота може бути цікавою та сприяти власному розвитку
Бізнес-центри	Згуртований колектив краще виконує роботу	Згуртований колектив	Спільне приготування є хорошим тимблдингом
Блогери	Для збільшення підписників важливий якісний та цікавий контент.	Підписники	Участь у майстер-класі чудовий контент
Орг. по роботі з дітьми	Приготування може бути небезпечним для дітей	Розвиток дітей	Приготування старав розвиває творчість та креативність
Студенти кулінарних училищ	Всьому можна навчитися через відео-уроки	Отримання досвіду	Офлайн навчання та персональні заняття дають більше досвіду та інформації ніж

			відео
Сім'ї	З рідними важливо проводити більше часу	Проведення часу з рідними	Спільне приготування страв
Студенти	Приготування нудне	Проведення часу з друзями	Спільне приготування страв може бути веселим і цікавим.
Закохані пари	У ресторані можуть виникати незручні мовчазні паузи.	Романтика	Спільне виконання завдань - зближує.
Молоді господині	Страви ресторанного рівня це дорого та складно	Сита сім'я	Вишукані страви можуть бути дешевими, легкими та ситними.
Працюючі молоді люди	Психологічний відпочинок важливий для ефективної роботи мозку.	Кар'єра	Під час приготування страв можна добре психологічно відпочитися

Табл. 3.2. Переконавання та цінності стейкхолдерів

Стратегія комунікація з партнерами передбачає регулярні персональні зустрічі та щомісячне проведення переговорів для обговорення показників, та оновлення умов партнерства у разі потреби.

Маркетингова стратегія із споживачами та персоналом в більшості випадків розрахована на людей у яких переважає помаранчева парадигма мислення, та зображена в табл. 3.3.

У житті помаранчева людина - це підприємець, хоча вона може і не займатися бізнесом, а присвятити себе науці або культурі, технології, спорту або громадському життю. Але і в цих сферах вона прагне до успіху, виграшу, розглядаючи природу або соціум як суперника у грі («ми не можемо чекати милості від природи, взяти її блага - наше завдання»). Типові герої жовтогарячого світу - підприємці, інженери, вчені, артисти і інші діячі культури[8].

Таблиця 3.3

Маркетингова стратегія

Стейкхолер	Інструмент	Канал	Трансляція
Студенти	Соц-мережі	Instagram FB	Таргетована реклама Публікації націлені на студентів Онлайн реєстрація
Студенти кулінарних училищ	ВНЗ	Воркшопи	Представлення ресторану
	Соц-мережі	YouTube	Демонстрація цікавих нюансів створення страви.
Стейкхолер	Інструмент	Канал	Трансляція
Молоді господині	Соц-мережі	Instagram FB	Публікація відео-рецептів Онлайн реєстрація на колективний майстер-клас
	Поліграфія	Відкритки	Опис страв

	Соц-мережі	YouTube	Демонстрація перших етапів приготування страв, які є у меню
Працюючі молоді люди	Соц-мережі	Instagram FB Linkedin	Таргетована реклама Публікації про важливість дружнього колективу Публікації про важливість work/life balance Онлайн реєстрація
	Поліграфія	Постери	Таргетовану рекламні постери в бізнес-центрах
Закохані пари	Соц-мережі	Instagram FB	Таргетована реклама
	Соц-мережі	YouTube	Відео-інтерв'ю молодих пар про досвід спільного приготування страв
Стейкхолер	Інструмент	Канал	Трансляція
Персонал ресторану (разом з поварами)	Поліграфія	Внутрішній журнал	Щоквартальний журнал про успіхи та досягнення ресторану.
	Щоденні зустрічі	Спільний обід	Колективний обід у міжзмінний період для всієї команди

	Щомісячні зустрічі	Розмова	Персональні зустрічі з кожним працівником.
--	--------------------	---------	--

Джерело: складено автором

Дана стратегія націлена в більшості на встановлення зв'язків з потенційними клієнтами, а для збереження існуючих клієнтів передбачена окрема внутрішня маркетингова стратегія.

Стратегія збереження існуючих клієнтів поділяється на два типи: внутрішня та зовнішня. Внутрішня стратегія спрямована на роботу з клієнтами всередині в ресторані чи на виїзному майстер-класі, зовнішня стратегія передбачає віддалену комунікацію з клієнтами, які вже раніше відвідували наш заклад.

Внутрішня стратегія передбачає такі інструменти:

1. На постійній основі в ресторані працюватиме фотограф, який робитиме знімки відвідувачів в процесі приготування страв. Це дасть можливість разом із рахунком принести відвідувачам фото, на якому буде мокрий підпис шеф-повара, що проводив майстер-клас, дата та звісно ж назва ресторану. В подарунок дається лише одне фото, а кожне наступне фото за додаткову плату.
2. Ще одним способом збереження приємних спогадів про відвідування нашого ресторану є фотозона, біля якої можна фотографуватися абсолютно безкоштовно фотографуватися просто на свої телефони.
3. Звісно ж, якщо говорити про комунікацію з клієнтами, то слід згадати, що основне враження у відвідувачів формується на основі спілкування з шеф-поваром. Саме тому стратегія передбачає виділення коштів на навчання шеф-поварів основам психології для підтримання активної, невимушеної та злегка веселої робочої атмосфери, а також для запобігання конфліктів між клієнтами під час приготування страви.

Проведення зовнішньої стратегії включає в себе надання різноманітних привілеїв постійним клієнтам. До прикладу це можуть бути знижки на проведення виїзних майстер-класів. Також зовнішня комунікація включає інтервальне нагадування клієнтам про наш заклад в соц-мережах.

На основі маркетингової стратегії комунікації зі споживачами, можна стверджувати що відносини зі споживачами (шостий блок бізнес-моделі) забезпечуються перш за все через неперервний та таргетований маркетинг, в ході комунікації залежать від якості надання сервісу та проведення навчання.

РОЗДІЛ 5

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ*

Фінансовий план ресторану Cook Good Food складений на п'ятирічний період та враховує всі доходи і витрати проекту. Вхідні фактори умовно поділяються на загальні та фінансові. Загальні фактори наступні:

Площа: загальна площа 250 квадратних метрів, кухня - 70 кв. м. зал - 180 кв.м.

Форма власності: оренда.

Кількість столів в залі: 25

Кількість поверхонь для майстер-класів: 15

Графік роботи: будні та вихідні : перша зміна - з 10:00 до 15.00, друга зміна з 19:00 до 00:00

Фінансові фактори наведені на рис. 5.1.

Вхідна інформація						
Рік старту проекту	2021					
Стартовий капітал	700 000,00					
Ставка дисконтування	10%					
	2021	2022	2023	2024	2025	
Банківська комісія	5%	5%	5%	5%	5%	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Непередбачувані витрати	7%	7%	7%	7%	7%	
Процент поварів з МК	30%					
Відсоток від прибутку на погашення заборгованості	20%					
	рік	2021	2022	2023	2024	2025
Мінімальна зп		4 237,00	4 237,00	4 237,00	4 237,00	4 237,00
ВЗ		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
ЄСВ		22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
ПДФО		18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Податок на прибуток		18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%

Рис. 5.1. Фінансові вхідні фактори фінансового прогнозу

Витрати проекту поділяють на початкові інвестиційні витрати, прямі та адміністративні .

Інвестиційні витрати становлять 2 579 850 гривень та включають витрати на придбання основних засобів, підготовку приміщення, закупівлю сировини, а також формування фонду оборотних коштів, з якого покриваються збитки початкових періодів.

Власні кошти ініціатора проекту 700 000 гривень Нестача коштів планується залучити у вигляді однієї фінансової допомоги у розмірі 207 000 гривень та двох банківських кредитів на термін 36 місяців під 18% та 19% річних. Виплата кредиту здійснюється щомісячно від початку діяльності у обсягах 20% від чистого прибутку діяльності (рис. 5.2).

№	Кредит	Дата	Сумма	Проценти, годовые	Дата возврата	Период, мес
1	Кредит 1	25.07.2020	400 000.00	19.00%	18.06.2023	35.27
2	Кредит 2	25.07.2020	400 000.00	18.00%	18.06.2023	35.27
						0.00
						0.00
						0.00
						0.00

Фінансова допомога	Сума	Дата вкладення
Фін. доп	207 000.00	19.02.2020

График выплат по кредитам

Кредит 1	г1	січ.2020	лют.2020	бер.2020	квіт.2020	трав.2020	черв.2020	лип.2020	серп.2020	вер.2020	жовт.2020	лист.2020	груд.2020	січ.2021	лют.2021
Баланс на начало периода		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400 000,00	406 333,33	406 433,61	406 535,48	406 638,96	406 744,07	406 850,85	406 959,32
Начисление %		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 333,33	6 433,61	6 435,20	6 436,81	6 438,45	6 440,11	6 441,81	6 443,52
Выплата процентов			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 333,33	6 333,33	6 333,33	6 333,33	6 333,33	6 333,33	6 333,33
Выплата тела кредита															10 654,47
Баланс на конец периода		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	406 333,33	406 433,61	406 535,48	406 638,96	406 744,07	406 850,85	406 959,32	396 415,05

Кредит 2	січ.2020	лют.2020	бер.2020	квіт.2020	трав.2020	черв.2020	лип.2020	серп.2020	вер.2020	жовт.2020	лист.2020	груд.2020	січ.2021	лют.2021
Баланс на начало периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400 000,00	406 000,00	406 090,00	406 181,35	406 274,07	406 368,18	406 463,70	406 560,66
Начисление %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 000,00	6 090,00	6 091,35	6 092,72	6 094,11	6 095,52	6 096,96	6 098,41
Выплата процентов		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Выплата тела кредита														10 654,47
Баланс на конец периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	406 000,00	406 090,00	406 181,35	406 274,07	406 368,18	406 463,70	406 560,66	396 004,60

	січ.2020	лют.2020	бер.2020	квіт.2020	трав.2020	черв.2020	лип.2020	серп.2020	вер.2020	жовт.2020	лист.2020	груд.2020	січ.2021	лют.2021
Баланс на начало периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Начисление %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Выплата процентов														
Выплата тела кредита														
Баланс на конец периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рис. 5.2 Кредиты та фінансова допомога

Також ще 40% загальної вартості проекту покривається за рахунок двох інвестицій. вклад першого інвестора становить 600 000 гривень, другого - 500

000 (рис. 5.3.). Відсоток власності кожного з інвесторів 40% та 30% від

%	Інвестор	Загальна сума	Платежі						
			Сума # 1	Дата # 1	Сума # 2	Дата # 2	Сума # 3	Дата # 3	
40%	Інвестор 1 (40%)	600 000,00	600 000,00	01.05.2021					
30%	Інвестор 2 (30%)	500 000,00	500 000,00	01.05.2021					
		0,00							
		0,00							
		0,00							
		0,00							
		0,00							
		0,00							

прибутку до розподілення відповідно (рис. 5.3).

Рис. 5.3. Вклади інвесторів

Нарахування дивідендів здійснюється щомісячно від 40% чистого прибутку та у відповідному обсязі до їх вкладень (рис.5.4).

Дата		січ..2021	лют..2021	бер..2021	квіт..2021	трав..2021	черв..2021	лип..2021	серп..2021	вер..2021	жовт..2021	лист..2021	груд..2021
Период													
Прибуль		887 872,12	800 197,72	783 330,32	682 352,82	379 420,32	- 272 897,70	- 272 897,70	- 272 897,70	- 70 942,69	131 012,31	231 989,81	736 800,65
Резерв, %		60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Резерв, грн		532 723,27	480 118,63	469 998,19	409 411,69	227 852,19	-	-	-	-	78 607,39	139 193,89	442 080,39
Прибуль к розподіленню, грн		355 148,85	320 079,09	313 332,13	272 941,13	151 568,13	-	-	-	-	52 404,92	92 795,93	294 720,26
Владелец % собственности													
Інвестор 1 (40%)	Долг на начало периода	-	142 059,54	270 091,18	395 424,03	504 600,48	565 307,73	565 307,73	565 307,73	565 307,73	565 307,73	586 269,70	623 388,07
	Начислено	142 059,54	128 031,64	125 332,85	109 176,45	60 707,25	-	-	-	-	20 961,97	37 118,37	117 888,10
	Выплачено	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Долг на конец периода	142 059,54	270 091,18	395 424,03	504 600,48	565 307,73	565 307,73	565 307,73	565 307,73	565 307,73	586 269,70	623 388,07	741 276,17
Інвестор 2 (30%)	Долг на начало периода	-	106 544,65	202 568,38	296 568,02	378 450,36	423 980,80	423 980,80	423 980,80	423 980,80	423 980,80	439 702,27	467 541,05
	Начислено	106 544,65	96 023,73	93 999,64	81 882,34	45 530,44	-	-	-	-	15 721,48	27 838,78	88 416,08
	Выплачено	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Долг на конец периода	106 544,65	202 568,38	296 568,02	378 450,36	423 980,80	423 980,80	423 980,80	423 980,80	423 980,80	439 702,27	467 541,05	555 957,13
Владелец №3 0%	Долг на начало периода	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Начислено	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Выплачено	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Долг на конец периода	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Владелец №4 0%	Долг на начало периода	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Начислено	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Рис. 5.4. Виплата дивідендів

Тобто вкладення інвесторів покривають 40% інвестицій, а отже їх частка чистого прибутку фірми становить 22% та 18% відповідно.

Інвестиційні витрати розподіляються на:

- Купівлю основних засобів - 2 493 500, що включає:
 - ❑ кухонне обладнання для внутрішньої кухні так, для залу проведення майстер-класів (1 384 500 грн.);
 - ❑ меблів для залу та інше майно (775 500 гривень),
 - ❑ ремонт та дизайн (160 000 гривень),
 - ❑ розробка програмного забезпечення (175 000 гривень).
- Початкові постійні витрати - 132 000 гривень. і до них належать:

- ❑ Орендні витрати першого місяця роботи: 54 000 гривень,
- ❑ Маркетинг : 47 000 гривень;
- ❑ Підтримка програмного забезпечення: 15 000 гривень;
- ❑ Не передбачувані та інші витрати: 16 000 гривень.;

Доходами операційної діяльності ресторану є дохід від реалізації страв ресторану в класичному розумінні, дохід від проведення МК у ресторані, дохід від проведення майстер-класів на території замовника (B2B), дохід від доставки, тобто проведення персональних МК на кухні клієнтів (B2C).

Для більш чітких розрахунків перші два типи доходу розділено на доходи по середніх чеках відповідно до періоду дня. Від так доходи ресторану складаються з таких середніх чеків:

1. Вечір будні;
2. Вечір вихідні;
3. Обідній час будні;
4. Ранковий час будні;
5. Сніданки та обіди вихідних днів.

Доходи від проведення майстер-класів складаються з наступних середніх чеків:

1. Вечір будні;
2. Вечір вихідні;
3. Обідній час будні;
4. Обідній час вихідні;
5. Ранковий час.

Для розрахунку необхідні наступні дані:

- ❖ ΔP_n – Середню вартість найпопулярніший страв в кожний з періодів дня. Наприклад для ранкового часу це кава та сніданок, вартість яких разом становий 120 гривень.
- ❖ N - Кількість посадочних місць ресторану та кількість поверхонь для приготування страв для майстер-класів

- ❖ k1 - Коефіцієнт відвідуваності по днях тижнях
- ❖ k2 - Коефіцієнт продажу алкоголю
- ❖ k3 - Коефіцієнт пропускної здатності протягом дня.

Далі на основі графіку роботи ресторану та внесення вище перерахованої інформації можна скласти розклад продажів протягом тижня (Додаток 4). Та визначаємо I(time) дохід в конкретну годину, конкретного періоду дня за формулою:

$$I(\text{time}) = \Delta P_n * N * k_1 * k_2 * k_3$$

Результат даних розрахунків окремо для ресторану, окремо для майстер-класів наведені нижче, а також представлені початкові планові обсяги продажу за місяць (табл. 5.1 та 5.2).

Таблиця 5.1

Суми середніх чеків та обсяги планових продажів ресторану

Ресторан		
Середній чек	Сумма	Обсяг продажів
Вечір будні	770,00	600
Вечір вихідні	396,00	600
Обідній час будні	493,50	400
Ранковий час будні	28,00	300
Сніданки та обіди вихідних днів	174,00	300

Джерело: складено автором

Таблиця 5.2

Суми середніх чеків та обсяги планових продажів ресторану

Майстер-класи

Середній чек	Сумма	Обсяг продажів
Вечір будні	770,00	600
Вечір вихідні	396,00	600
Обідній час будні	493,50	300
Обідній час вихідні	28,00	400
Ранковий час	174,00	100
Продажі B2B	1306	300
Продажі B2C	653	300

Джерело: складено автором

Отже, дохід в перший місяць діяльності : 2 723 100 гривень.

Змінні витрати включають витрати на бонуси поварів від майстер-класів (30%) та витрати на інгредієнти, які використовуються в приготуванні продукції.

Розрахунок витрат на інгредієнти формується для кожного окремого середнього чеку, для цього було створено вкладку “Продукти”, у яку по групах розписані продукти та відповідні їм актуальні ціни. Також, оскільки ціни на різні продукти коливаються в залежності від пори року, для більш точного прогнозу для кожної з груп продуктів є можливість встановлювати сезонність. Наступний етап це складання калькуляції для страв. Оскільки, за більш ніж рік до відкриття складання меню є не актуальним, так як тенденції у кулінарії часто міняються та поповнюються різними новими рецептами, для усереднених показників собівартості продукції взято для кожної групи страв від трьох до п'яти страв вартість, яких суттєво відрізняється. Зокрема системою передбачено такі групи страв: м'ясні страви, рибні страви, супи, салати, десерти та гарніри.

Приклад калькуляції наведено на рис. 5.5.

№	Складники	Од. вимір.	В-ть за од.. грн	К-ть на 1 страву, гр	В-ть на 1 страву
М'ясні страви					
Рибні страви					
Супи					
Салати					
Десерти					
Гарніри					
Равіоли з сиром					30,09
1	Борошно	кг.	9,90	0,3	2,97
2	Сіль, спеції	гр.	1,00	0,1	0,10
3	Яйця	шт.	2,51	2	5,02
4	Масло	кг.	200,00	0,05	10,00
5	Сир домашній	кг.	80,00	0,15	12,00
6	Сир сулугуні	кг.	121,00	0,1	12,10
			0,00		0,00
			0,00		0,00
			0,00		0,00
			0,00		0,00
Брізоль зі свинини					47,92
1	свинина	кг.	179,00	0,2	35,80
2	Яйця	шт.	2,51	2	5,02
3	майонез	гр.	30,00	0,1	3,00
4	Сіль, спеції	гр.	1,00	0,1	0,10
5	Масло	кг.	200,00	0,02	4,00
6	Молоко	л.	28,00	0,1	2,80
7	Борошно	кг.	9,90	0,1	0,99
			0,00		0,00

Рис. 5.5. Калькуляція страв

Звісно кожна із страв продається у різні періоди дня, у даній системі кожний з періодів дня відноситься до певного середнього чеку, відповідно графік продажів страв розподілено за цим самим принципом. У вкладці “Графік страв” є можливість виставити націнку на кожну зі страв та проставити період у який буде продаватися та чи інша страва. Приклад графіку наведений у додатку 3.

Наступним та завершальним етапом є визначення яка з груп страв до якого середнього чеку відноситься, дана дія здійснюється у вкладці “Собівартість середніх чеків” (рис. 5.6).

Ресторан		Майстер-класи	
Назва середнього чеку	Середня собів-ть продуктів	Назва середнього чеку	Середня собів-ть продуктів
Вечір будні 232,27		Вечір будні 376,74	
<input checked="" type="checkbox"/> М'ясні страви	72,98	<input checked="" type="checkbox"/> М'ясні страви	72,98
<input checked="" type="checkbox"/> Рибні страви	66,81	<input checked="" type="checkbox"/> Рибні страви	61,86
<input type="checkbox"/> Супи	0,00	<input type="checkbox"/> Супи	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Салати	46,85	<input checked="" type="checkbox"/> Салати	70,27
<input checked="" type="checkbox"/> Десерти	17,04	<input checked="" type="checkbox"/> Десерти	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Гарніри	28,61	<input checked="" type="checkbox"/> Гарніри	171,63
<input type="checkbox"/> Бізнес-ланчі	0,00	<input type="checkbox"/> Бізнес-ланчі	0,00
<input type="checkbox"/> Сніданки	0,00	<input type="checkbox"/> Сніданки	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Інші страви	0,00	<input type="checkbox"/> Інші страви	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Соуси	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Соуси	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Безалко напої	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Безалко напої	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Алко напої	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Алко напої	0,00
Вечір вихідні 243,21		Вечір вихідні 213,70	
<input checked="" type="checkbox"/> М'ясні страви	72,98	<input checked="" type="checkbox"/> М'ясні страви	72,98
<input checked="" type="checkbox"/> Рибні страви	66,81	<input checked="" type="checkbox"/> Рибні страви	61,86
<input checked="" type="checkbox"/> Супи	19,46	<input checked="" type="checkbox"/> Супи	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Салати	46,85	<input checked="" type="checkbox"/> Салати	46,85
<input checked="" type="checkbox"/> Десерти	8,52	<input checked="" type="checkbox"/> Десерти	3,41
<input checked="" type="checkbox"/> Гарніри	28,61	<input checked="" type="checkbox"/> Гарніри	28,61
<input type="checkbox"/> Бізнес-ланчі	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Бізнес-ланчі	0,00
<input type="checkbox"/> Сніданки	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Сніданки	0,00
<input type="checkbox"/> Інші страви	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Інші страви	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Соуси	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Соуси	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Безалко напої	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Безалко напої	0,00
<input checked="" type="checkbox"/> Алко напої	0,00	<input checked="" type="checkbox"/> Алко напої	0,00

Рис. 5.6. Складові середніх чеків

Загальна сума прямих витрат станом на перший місяць 1 446 843, 43

Постійні витрати включають оплату праці, податки на зарплати, орендну плату, комунальні платежі, витрати на господарські товари, маркетинг, ІТ витрати, транспортні витрати, банківські, інші та непередбачувані, а також амортизаційні відрахування. Розмір амортизаційних відрахувань визначається лінійним методом, виходячи з терміну корисного використання основних фондів та нематеріальних активів в п'ять років.

Прямі витрати першого місяця роботи наведені в таблиці 5.3

Таблиця 5.3

Прямі витрати

Стаття витрат	Сума щомісячних відрахувань, грн
---------------	----------------------------------

Оплата праці	69 000
Податки на зарплату	1 758
Оренда	54 000
Стаття витрат	Сума щомісячних відрахувань, грн
Комунальні платежі	2 000
Господарські товари	1 700
Маркетинг	47 000
ІТ витрати	15 000
Транспортні витрати	18 000
Інші витрати	10 000
Не передбачені витрати	136 000
Банківські витрати	180 000
Амортизація	53 947
Відсотки за кредит	12 333

Джерело: складено автором

Детальний план адміністративних витрат наведений у Додатку 6.

Фінансова система передбачає перегляд показників за п'ятьма сценаріями розвитку:

1. оптимістичний;
2. менш оптимістичний;
3. реалістичний;
4. песимістичний;
5. кризовий.

Відповідно до кожного зі сценаріїв розвитку змінюється відсоток приросту таких показників:

1. Ріст цін середніх чеків;
2. Ріст обсягу продажу;
3. Ріст цін на продукти;

4. Ріст вартості оренди;
5. Ріст зп персоналу.

Середніми показниками першого року діяльності ресторану за реалістичним сценарієм :

Дохід: 2 988 000 гривень (без підготовчої діяльності до відкриття ресторану)

ЕВІТДА : 822 927 гривень.

Чистий прибуток: 717 426 гривень

Рентабельність: 26,3%

На основі вище наведеної інформації є можливість сформулювати прогноз діяльності ресторану Cook Good Food та відобразити його у Звіті про Прибутки та Збитки(P&L), та звіті про Рух грошових коштів(CF).

Надалі будуть розглянути (табл. .4) результати п'ятирічного прогнозу реалістичного сценарію розвитку.

Таблиця 5.4

Основні результати фінансового прогнозу

Показник	Значення
NPV	80 723 921
IRR	11%
PBP	1,5

Джерело: складено автором

РОЗДІЛ 6

ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

Перш ніж розпочати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства потрібно чітко відповісти на такі запитання: "До якої сфери належить наша нинішня діяльність? Чим ми збираємося займатися в майбутньому?" Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами.

Найчастіше відповідь на зазначені питання в концентрованому вигляді визначаються у місії підприємства.

Місією ресторану Cook Good Food є - Зближення людей через приготування їжі. Дана місія є своєрідним кредо для команди, оскільки саме це речення часто допомагає приймати стратегічні та поточні рішення відносно розвитку ресторану, а також постійно нагадує кожному члену команди заради чого, окрім фінансової вигоди, ми працюємо та чого намагаємося досягти. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль.

На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення.

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі. Враховуючи фактор часу цілі даного ресторану є поділені на довгострокові та короткострокові.

Для цілісного розуміння напрямку розвитку розглянемо спершу довгостроковий операційний план Cook Good Food (рис. 6.1).



Рис. 5.1 Операційний план

Даний план розроблений на шість років та передбачає п'ять глобальних етапів розвитку. Кожний з етапів не є взаємозамінний, тобто з досягненням чергового етапу, діяльність попереднього не припиняється.

Перший етап є своєрідною підготовкою та відточенням помилок до відкриття ресторану і передбачає проведення виїзних майстер-класів на території замовників. Оскільки даний етап є базовим, розглянемо його детальніше дещо нижче.

Другий етап є ключовим у даній бізнес моделі, адже він передбачає власне відкриття самого ресторану Cook Good Food, ідея якого описана у даній магістерській роботі. Відкриття ресторану планується на кінець 2021 року.

В ході ведення операційної діяльності планується також відкриття власних стаціонарних курсів за різними кулінарним напрямками. Відкриття такого типу

діяльності дозволить вирішити проблему з заповненням залу у денний період дня, а відповідно й збільшити доходи. Також з огляду на діджиталізація та все більший попит на онлайн уроки, курси також будуть проводитися у онлайн форматі. На базі курсів є можливість проведення різноманітних змагань та конкурсів між командами які проходять навчання.

Тож планово до кінця 2022 року ресторан Cook Good Food буде складатися з трьох частин, які вже згадувалися та описувалися у попередніх розділах - офлайн ресторан, офлайн майстер-класи, виїзні майстер-класи B2B та B2C, а також офлайн та онлайн курси. Надалі діяльність керівництва даного комплексу буде спрямована на постійне покращення та вдосконалення операційної діяльності, створення якісного бренду та посилення впізнаваності. Паралельно з цим, створюється також команда для створення ще одного ресторану.

Оскільки відкриття наступного ресторану заплановане у гірській місцевості, першочерговим етапом є вже не запуск доставки, а відкриття саду та городу. Наявність власного саду та городу дасть можливість забезпечувати ресторан овочами та продуктами за нижчими цінами, а також у відповідній якості та кількості. При даному саді можливе також відкриття власного магазину та альтанок.

Останнім п'ятим етапом є власне відкриття другого ресторану поблизу території з садом та городом. Концепція даного ресторану не буде суттєво відрізнятися від першого. Зберігається ідея вибору способу відвідування ресторану: чи просто замовити страву чи приготувати її разом із близькими. Хоча для даного ресторану не буде таких підвидів діяльності як доставка чи проведення стаціонарних курсів, проте планується відкриття кухні під відкритим небом, що буде актуальним з середини квітня до початку жовтня, це 5-6 місяців у році. Актуальність відкриття даного типу ресторану у такій місцевості є зумовлена не великою кількістю активностей у сільській місцевості, а особливо у обідній та вечірній час.

Безумовно на цьому не зупиняється операційний розвиток підприємства Cook Good Food, проте зміни у сучасному світі є стрімкими та суттєвими, тому

плани більше ніж на 5 років є досить таки не точними та не обов'язково релевантними.

Так, плани виглядають дещо нереальними та дуже капіталомісткими, проте потрібно все таки з чогось починати, саме тому повернемося до першого етапу операційного плану, та розглянемо його детальніше.

Нагадаємо, перший етап - Запуск доставки. Ідея полягає у проведенні виїзних майстер-класів на території замовника. Цільова аудиторія для таких майстер-класів поділяється на два типи: B2B - фірми, колективи, команди тощо, а також B2C - компанії друзів, подружні пари, молоді закохані пари, сім'ї тощо. Даний етап є першим оскільки не потребує великих капіталовкладень та дозволяє відточити процес проведення майстер-класів до запуску основного ресторану, тож запуск доставки є першою ціллю команди Cook Good Food. Для детальнішої перевірки даної цілі, розкладемо її на п'ять пунктів:

- 1) *цілі повинні бути досяжними*, тому що нереальна для досягнення ціль зумовлює демотивацію працівників і втрату ними основного орієнтира. Для того, щоб намічені цілі були стимулом організації у використанні наявного потенціалу, вони мають відповідати критерію: "важко, але можливо";
- 2) *цілі повинні бути гнучкими*: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться в оточенні;
- 3) *цілі мають підлягати вимірюванню*: кількісний вимірник дає змогу оцінити рівень їх досягнення;
- 4) *цілі повинні бути конкретними*, чітко визначати терміни і виконавців. Чим конкретніша ціль, тим легше вибрати відповідну стратегію її реалізації;
- 5) *цілі мають бути сумісними*. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим. У великій організації має бути сумісність між цілями різних структурних підрозділів і рівнями управління. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи їх, поліпшує результати діяльності організації.[визначення місії та цілей підприємства].

Іноді перелічені особливості цілей називають SMART-характеристикою. SMART – це аббревіатура п'яти слів і понять (specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення).

На основі SMART-характеристики проаналізуємо кожний з етапів:

Таблиця 2.1

SMART ціль проекту

Ціль	Запуск доставки
S	Проведення виїзних майстер класів
M	1 місяць після запуску проведено мін. 20 мк
A	Не вимагає значних капіталовкладень та у запасі достатня кількість часу на підготовку.
R	Прямо поєднана із загальною місією ресторану - Зближення людей через приготування їжі.
T	30.01.2021

Джерело: складено автором

Стратегічні напрямки, цілі, середньострокові цілі та завдання, які були описані вище є тісно пов'язані із внутрішньою та зовнішньою стороною підприємства. Їх взаємозалежність відображена на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Взаємозв'язок між довгостроковими та короткостроковими цілями та зовнішнім та внутрішнім аналізом [4]

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на повне використання можливостей та сильних сторін підприємства. Водночас, підприємства повинні чітко усвідомлювати свої слабкі сторони. Їх усунення або максимальна нейтралізація має важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Важливо також розглядати можливі загрози та бути готовими діяти у разі їх настання [4].

Аналіз сильних та слабких сторін відображений у SWOT таблиці, яка наведена у табл. 6.3

Табл. 6.3

SWOT аналіз ресторану Cook Good Food

Сильні сторони	Слабкі сторони
Персоналізований підхід Висококваліфіковані повари Стильний інтер'єр Висока якість продуктів Смачна кухня	Залежність від повара Очікування приготування страв Брак місця Незаповнений денний час Подвійна ціна
Можливості	Загрози
Охоплення аудиторії онлайн Проведення змагань та конкурсів відкриття саду та городу Проведення виїзних майстер-класів	Велика кількість конкурентів Конфлікти під час приготування Приготування невдалої страви

Джерело: складено автором

Підсумовуючи все вищесказане можна стверджувати, що рішення щодо поточних змін ресторану мають бути зважені, проаналізовані та сумісні з основною ціллю організації - масштабування, адже операційний план полягає у масштабуванні ресторану Cook Good Food, починаючи з доставки майстер-класів і закінчуючи мережею ресторанів.

РОЗДІЛ 7

ОЦІНКА КРИЗОВИХ МОМЕНТІВ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ УНИКНЕННЯ

В ході підготовки до запуску виїзних майстер-класів, відкриття ресторану та в ході ведення операційної діяльності виникає чимало кризових моментів. За своєю суттю кризові моменти можуть відрізнятися одна від одної, а отже для управління ними необхідно виділити певні типи кризових явищ.

За масштабами прояву існують системні (загальні) та місцеві (внутрішні) кризи. Системною кризою є та, яка охоплює всі елементи підприємства, а у випадку погіршення окремих частин системи виникає локальна криза, серед яких можливо виділити:[2 с. 16]:

- криза збуту;
- криза діяльності;
- фінансова криза;
- криза менеджменту;
- криза організації;
- криза платоспроможності.

За проблематикою можна виділити макро- та мікрокризи. Макро кризи зазвичай мають ринковий характер, серед таких:

- Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни, або економічного стану окремого підприємства, фірми. У групі економічних криз можна виділити фінансові кризи. Ці кризи є грошовим відображенням економічних процесів;
- Соціальні кризи виникають при загостренні суперечностей або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза. Це — криза в політичній будові суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп тощо. Політична криза, як правило, зачіпає всі сторони розвитку суспільства та переходить у кризу економічну.

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу — матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливе лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази:

- Прихована криза (або криза ефективності);
- Криза платоспроможності;
- Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Наведемо зовнішні ознаки кожної фази розвитку кризи. Перша фаза — криза ефективності (прихована криза) Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше.

Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім — в окремі часові періоди і поступово — в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів; поступово

внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що зумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза — криза платоспроможності. У другій фазі починаються труднощі з готівкою, виявляються деякі ранні ознаки банкрутства: різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Небажаними є різкі зміни будь-яких статей балансу в будь-якому напрямі.

Однак особливу тривогу повинні викликати:

- різке зменшення грошових коштів на рахунках (до речі, збільшення грошових коштів може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- збільшення дебіторської заборгованості (різке зниження також свідчить про труднощі зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення кредиторської заборгованості (різке зниження за наявності коштів на рахунках також свідчить про падіння обсягів діяльності);
- зниження об'ємів продаж (незадовільним може бути і різке збільшення об'ємів продаж, так як у цьому випадку банкрутство може наступити в результаті подальшого розбалансування боргів, якщо за ним буде йти непередбачене збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання об'ємів продаж може свідчити про збут всієї продукції перед ліквідацією підприємства).

Третя фаза — криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Підприємство не в змозі своєчасно оплачувати борги, і банкрутство стає юридично очевидним. Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого підйому, так і в умовах галузевого спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах спаду — Падають темпи зростання. Таким чином, кожному підприємству Доводиться боротися за темпи

свого зростання. У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка Керівниками підприємства очікуваних темпів зростання їхнього підприємства, під які заздалегідь знаходяться додаткові джерела фінансування, як правило, кредитного.

Аналіз внутрішніх чинників є важливим як для суб'єктів господарювання, що працюють у конкурентному середовищі, так і для природних монополій або суб'єктів господарювання, які надають соціальні (некомерційні) послуги, оскільки він сприяє забезпеченню ефективності діяльності.

На підставі аналізу зовнішніх чинників генеральний директор підприємства повинен оцінити фактори впливу на підприємство або галузь, у якій воно працює. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники рекомендовано згрупувати за PESTEL моделлю: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Визначивши найважливіші зміни, що відбуваються на момент аналізу або можуть відбутися у майбутньому, керівництво може оцінити їх можливий вплив на діяльність підприємства (рис.7.1).

Політичні чинники	▪ Державне втручання в економіку (<i>наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес</i>)
Економічні чинники	▪ Макроекономічні показники, податки і перспективи (<i>наприклад, відсоткова ставка, податки, інфляція, економічне зростання</i>)
Соціальні чинники	▪ Зміни соціальних тенденцій, які впливають на послуги або продукти, пропоновані компанією (такі, як старіння населення)
Технологічні чинники	▪ Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (<i>наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання</i>)
Екологічні чинники	▪ Зміни клімату (<i>наприклад, вплив зміни погодних умов, політика зниження викидів вуглекислого газу</i>)
Правові чинники	▪ Можливі зміни до чинного законодавства (<i>наприклад, поправки щодо рівня пенсійного віку, мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності</i>)

Рис.7.1 Опис зовнішніх чинників PESTEL моделі

Джерело: Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору

Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше оформлятися як антикризове в міру розгортання кризової ситуації на підприємстві.

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки [9, с. 131].

Оскільки кризові явища можна передбачати та пом'якшувати є сенс скласти перелік можливих кризових моментів для ресторану Cook Good Food:

1. Для початку це санітарні норми відносно допуску людей без медичних книжок на кухню, адже це несе за собою ризик отравлення клієнтів, що є для кожного ресторану найбільшим ризиком. Превентивним рішенням є підписання договорів з кожним хто буде коштувати страви приготувані

людьми, які не відносяться до персоналу ресторану, про те що вони беруть усі ризики на себе та ми не несемо за це відповідальності, так як не можемо гарантувати що всі клієнти що причетні до приготування страв є повністю здоровими та не несуть ризиків.

2. Схожим до попереднього, проте відноситься не до майстер-класів, а до ресторану це ризик отравлення клієнтів стравами, приготовленими поварами на кухні ресторану. Як вже згадувалося раніше, для ресторанів це дійсно один з найбільших і найімовірніших ризиків, у даному випадку для запобігання цього потрібно очевидно дотримуватися усіх санітарно-гігієнічних норм. згідно з вимогами чинного законодавства, а особливо важливо термічно обробляти м'ясні та рибні продукти, а також яйця, адже найбільше власне випадків отравлення через бактерію - сальмонела.
3. Наступний ризик відноситься більше до емоційного досвіду перебування відвідувача на майстер-класі. Оскільки спільний процес приготування страв між різними людьми часто може бути дещо конфліктним, у клієнта може залишитися неприємний спогад пов'язаний із рестораном, який спричинює не ресторан а сам споживач, до того ж сварки за однією робочою поверхнею можуть спричиняти незручності сусіднім робочим поверхням. Передбачаючи дану ситуацію керівництво ресторану виділятиме кошти на навчання шеф-поварів, які допомагають клієнтам психологічним аспектам тимблдіingu та злагодження конфліктів для того щоб процес тримався у хорошому тоні.
4. Ще один кризовий момент може виникнути через стейкхолдерів, які мають значний вплив на операційну діяльність ресторану. До таких відносяться власне постачальники продукції. Для того щоб забезпечити якість доставлених продуктів вжито цілий ряд заходів: перш за все це у довгостроковій перспективі це відкриття власного саду та городу, звідки й будуть доставлятися продукти до ресторану. У короткостроковій перспективі це ретельний підхід до вибору постачальників, встановлення

випробувальних термінів та підписання договорів про забезпечення якісними продуктами.

5. Ще одними стейкхолдерами проекту, які відповідаються за обслуговування клієнтів є офіціанти. При даному рівні конкуренції високий рівень обслуговування є необхідною умовою хорошого настрою та приємного досвіду відвідувачів, відповідно для забезпечення цього на внутрішньому рівні будуть проводитися регулярні навчання офіціантів. Від даного чиннику також залежить репутація ресторану, так як при виникненні різноманітних скарг та конфліктів офіціанти є першими, хто може його згладити та уникнути розголосу.

Звісно це не повний перелік усіх можливих кризових моментів, тож зважаючи на все сказане вище важливо завжди залишатися гнучким у прийнятті рішень та реагувати на найменші сигнали про виникнення кризових ситуацій.

ВИСНОВОК

Підприємства харчування відіграють важливу роль в житті людського суспільства. Успішна робота підприємства залежить від багатьох факторів. Як і будь-яка складна система, підприємство харчування починається з задуму його творця і закінчується контролем і його функціонуванням.

Підсумовуючи всі попередні розділи можна сказати що відкриття ресторану Cook Good Food потребує значних капіталовкладень, а також сил та часу. Проте враховуючи теперішній процес відвідування ресторану та популярність кулінарних майстер-класів та курсів свідчать про наявність попиту на даний тип ресторану. Для того щоб досягти даного попиту необхідне правильне позиціонування бренду та маркетингова стратегія.

Звісно діяльність передбачає наявність різноманітних кризових моментів, загроз та труднощів проте команда Cook Good Food впевнена що для того щоб справитися з усім цим потрібний зважений підхід до розв'язання кожної задачі. При правильному підборі управлінської політики управління персоналом та активами підприємства, та вдалій комунікації із стейкхолдерами ресторан Cook Good Food має потенціал до масштабування по усій Україні та за її межі.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Тенденція домашньої кулінарії надзвичайно зростає, це можна побачити у якості та деталях обладнання домашньої кухні. Людям подобається готувати, це подобається не лише парами, а й друзям, адже це модно.

До того ж більшість кулінарів є чоловіками, вони активно беруть участь у цьому та пишаються цим. Я б навіть подискутував про те що у даний час жінки очікують що їх чоловіки будуть годувати - а це повинстю відрізняється від покоління наших батьків



COOK
GOOD
FOOD

Отож більшість людей готують тому що це модно, це їх стиль життя, а також щоб проводити час разом.

Виходячи з цих трендів я бачу такі можливості:

- людають потрібні заняття приготування для того щоб смачно готувати вдома;
- люди люблять готувати разом, під настановами. Це є альтернативою зустрітися-випити.
- на роботі колективи організують тимблдинги
- друзі збираються готувати на днях народженнях.

Архетип	Мета	Стратегія	Візуалізація	Приклад
Простодушний	Щастя	Діяти вірно	Позитивні образи, приємні кольори	Dove
Шукач	Свобода та враження	Бути активним	Лайфстайл, симетричні зображення	Jeep
Мудрець	Пізнання	Інформація та міркування	Люди, природа, розумні картинки	NASA, Audi
Герой	Порятунок світу	Бути найсильнішим	Мотивуючі зображення	Fedex, Nike
Бунтар	Виклик	Шокувати	Сміливі, відчайдушні образи	Harley-Davidson
Маг	Здійснення	Ідеалізувати світ	Надихаючі зображення	Disney
Славний малий	Дружба	Бути своїм	Графіка, яка відображає свою ЦА	Colin's
Коханець	Обожнювання	Показати свою привабливість	Трендові и красиві образи	Chanel
Шут	Веселощі	Нести радість	Яскраві дотепні зображення	Fanta
Опікун	Турбота	Творити добро	Акцент на людях, відношеннях, екології	Unicef
Творець	Творіння	Розвивати нове	Графіка, що викликає інтерес	Google
Правитель	Лідерство	Демонструвати ексклюзивність	Акцент на товарі	Rolex

№ Стравы	Собі-ть	Націнка	Ціна	Ресторан						Майстер-класи						Продаж B2B	Доставка
				Вечір будні	Вечір вихідні	Обідній час	Ранковий	Вихідні снід+обід	Вечір будні	Вечір вихідні	Обідній час будні	Обідній час вихідні	Ранковий час				
М'ясні страви																	
1: Стейк зі свинини	54,50	200%	163,50	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2: Куряче філе зі шпинатом	32,25	100%	64,49	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3: Баранина на кістці	132,18	100%	264,37	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Рибні страви																	
1: Форель гриль	90,29	50%	135,43	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2: Сибас з овочевим соє	33,44	50%	50,15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3: Фаршироване дорадо	76,69	50%	115,04	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

К-ть столів ресторану	К-ть столів за день	День тижня	Ресторан МК	Коеф. віддаваності по днях тижня	Коеф. спиртне. Збільшує сер. чек з години: - 1 сер. чек за 1 год.	Коеф. Пролусна здатність стола за годину (100% сер. чек за 1 год.)	Перша зміна												Зустрія першої та другої зміни													
							Сніданок						Обід						Коварний збір													
							10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	Ресторан МК	Ресторан МК													
10	10	пн	Ресторан МК	100,00	0,00	100,00	0,00	80,00	0,00	130,00	400,00	130,00	400,00	150,00	20,00%	150,00	20,00%	400,00	300,00	600,00	300,00	Ресторан МК	300,00	600,00	300,00	Ресторан МК	300,00	600,00	300,00			
			Ресторан МК	30,00	0,00	30,00	0,00	72,00	0,00	585,00	800,00	585,00	800,00	585,00	800,00	150,00	20,00%	585,00	800,00	540,00	800,00	756,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00		
			Ресторан МК	60,00	0,00	60,00	0,00	144,00	0,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	150,00	20,00%	1 170,00	800,00	1 080,00	800,00	1 512,00	3 600,00	3 300,00	1 764,00	3 600,00	2 520,00	3 600,00	3 300,00	2 880,00		
			Ресторан МК	70,00	0,00	70,00	0,00	168,00	0,00	1 365,00	800,00	1 365,00	800,00	1 365,00	800,00	150,00	20,00%	1 365,00	800,00	1 260,00	800,00	1 764,00	3 600,00	3 300,00	2 016,00	3 600,00	2 772,00	3 600,00	3 950,00			
			Ресторан МК	80,00	0,00	80,00	0,00	192,00	0,00	1 560,00	800,00	1 560,00	800,00	1 560,00	800,00	150,00	20,00%	1 560,00	800,00	1 440,00	800,00	2 016,00	3 600,00	3 300,00	2 772,00	3 600,00	4 320,00	3 600,00	3 300,00	2 150,00		
			Ресторан МК	110,00	0,00	110,00	0,00	264,00	0,00	2 145,00	800,00	2 145,00	800,00	2 145,00	800,00	150,00	20,00%	2 145,00	800,00	1 980,00	800,00	2 772,00	3 600,00	3 300,00	3 024,00	3 600,00	3 950,00	3 600,00	3 300,00	2 880,00		
			Ресторан МК	120,00	0,00	120,00	0,00	288,00	0,00	2 340,00	800,00	2 340,00	800,00	2 340,00	800,00	150,00	20,00%	2 340,00	800,00	2 160,00	800,00	3 024,00	3 600,00	3 300,00	3 024,00	3 600,00	4 320,00	3 600,00	3 300,00	2 150,00		
			Ресторан МК	60,00	0,00	60,00	0,00	144,00	0,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	150,00	20,00%	1 170,00	800,00	1 080,00	800,00	1 512,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00		
			Ресторан МК	30,00	0,00	30,00	0,00	72,00	0,00	585,00	800,00	585,00	800,00	585,00	800,00	150,00	20,00%	585,00	800,00	540,00	800,00	756,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00		
			Ресторан МК	60,00	0,00	60,00	0,00	144,00	0,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	150,00	20,00%	1 170,00	800,00	1 080,00	800,00	1 512,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00		
			Ресторан МК	70,00	0,00	70,00	0,00	168,00	0,00	1 365,00	800,00	1 365,00	800,00	1 365,00	800,00	150,00	20,00%	1 365,00	800,00	1 260,00	800,00	1 764,00	3 600,00	3 300,00	2 016,00	3 600,00	2 772,00	3 600,00	3 950,00	3 600,00	3 300,00	2 880,00
			Ресторан МК	80,00	0,00	80,00	0,00	192,00	0,00	1 560,00	800,00	1 560,00	800,00	1 560,00	800,00	150,00	20,00%	1 560,00	800,00	1 440,00	800,00	2 016,00	3 600,00	3 300,00	2 772,00	3 600,00	4 320,00	3 600,00	3 300,00	2 150,00		
Ресторан МК	110,00	0,00	110,00	0,00	264,00	0,00	2 145,00	800,00	2 145,00	800,00	2 145,00	800,00	150,00	20,00%	2 145,00	800,00	1 980,00	800,00	2 772,00	3 600,00	3 300,00	3 024,00	3 600,00	4 320,00	3 600,00	3 300,00	2 880,00					
Ресторан МК	120,00	0,00	120,00	0,00	288,00	0,00	2 340,00	800,00	2 340,00	800,00	2 340,00	800,00	150,00	20,00%	2 340,00	800,00	2 160,00	800,00	3 024,00	3 600,00	3 300,00	3 024,00	3 600,00	4 320,00	3 600,00	3 300,00	2 150,00					
Ресторан МК	60,00	0,00	60,00	0,00	144,00	0,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	1 170,00	800,00	150,00	20,00%	1 170,00	800,00	1 080,00	800,00	1 512,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00					
Ресторан МК	30,00	0,00	30,00	0,00	72,00	0,00	585,00	800,00	585,00	800,00	585,00	800,00	150,00	20,00%	585,00	800,00	540,00	800,00	756,00	3 600,00	3 300,00	1 080,00	3 600,00	3 300,00	1 512,00	3 600,00	2 150,00					

Рік	2021					
Показник	Ріст цін сер. чеків, %	Ріст обсягу продажів	Ріс цін на продукти, %	Ріст в-ті оренди	Ріст адмін витрат	Ріст зп персоналу
1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	100%	50%	100%	100%	100%	100%

2022						
Ріст цін сер. чеків, %	Ріст обсягу продажів	Ріс цін на продукти, %	Ріст в-ті оренди	Ріст адмін витрат	Ріст зп персоналу	
140%	110%	100%	100%	105%	100%	
135%	105%	105%	105%	105%	105%	
125%	102%	105%	105%	105%	105%	
110%	95%	110%	110%	110%	110%	
100%	80%	110%	120%	120%	120%	

2023						
Ріст цін сер. чеків, %	Ріст обсягу продажів	Ріс цін на продукти, %	Ріст в-ті оренди	Ріст адмін витрат	Ріст зп персоналу	
150%	165%	105%	105%	110%	105%	
145%	150%	110%	110%	110%	110%	
135%	135%	110%	110%	110%	110%	
115%	110%	115%	115%	115%	115%	
110%	110%	115%	115%	115%	120%	

2024						
Ріст цін сер. чеків, %	Ріст обсягу продажів	Ріс цін на продукти, %	Ріст в-ті оренди	Ріст адмін витрат	Ріст зп персоналу	
170%	185%	105%	110%	110%	105%	
165%	170%	110%	110%	110%	110%	
145%	155%	110%	115%	110%	110%	
125%	130%	115%	115%	115%	115%	
120%	130%	115%	120%	115%	120%	

2025						
Ріст цін сер. чеків, %	Ріст обсягу продажів	Ріс цін на продукти, %	Ріст в-ті оренди	Ріст адмін витрат	Ріст зп персоналу	
185%	200%	110%	110%	120%	110%	
170%	190%	115%	115%	115%	115%	
150%	170%	115%	115%	110%	115%	
130%	145%	120%	120%	115%	120%	
125%	140%	120%	120%	115%	125%	

Назва	дич	Сума	Дата початку	2021	2022	2023	2024	2025
				100%	105%	110%	110%	120%
Комуналка								
1 Газ	▼	1 300,00	01.09.2021	1 300,00	1 365,00	1 430,00	1 430,00	1 560,00
2 Газ	▼	1 300,00	01.04.2024	1 300,00	1 365,00	1 430,00	1 430,00	1 560,00
3 Світло	▼	700,00	01.09.2021	700,00	735,00	770,00	770,00	840,00
4 Світло	▼	700,00	01.04.2024	700,00	735,00	770,00	770,00	840,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Господарські товари								
1 Засоби для прибирання	▼	1 200,00	01.09.2021	1 200,00	1 260,00	1 320,00	1 320,00	1 440,00
2 Одноразовий посуд	▼	500,00	01.01.2021	500,00	525,00	550,00	550,00	600,00
3 Засоби для прибирання	▼	1 200,00	01.03.2024	1 200,00	1 260,00	1 320,00	1 320,00	1 440,00
4 Одноразовий посуд	▼	500,00	01.03.2024	500,00	525,00	550,00	550,00	600,00
5 Засоби для прибирання	▼	300,00	01.01.2021	300,00	315,00	330,00	330,00	360,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Маркетинг								
1 Маркетинг перед відкриттям	▼	30 000,00	01.07.2021	30 000,00	31 500,00	33 000,00	33 000,00	36 000,00
2 Меню та поліграфія	▼	10 000,00	01.09.2020	5 000,00	10 500,00	11 000,00	11 000,00	12 000,00
3 Маркетинг перед відкриттям	▼	15 000,00	01.01.2023	15 000,00	15 750,00	16 500,00	16 500,00	18 000,00
4 Меню та поліграфія	▼	7 000,00	01.09.2021	7 000,00	7 350,00	7 700,00	7 700,00	8 400,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ІТ витрати								
1 Підтримка ПЗ	▼	5 000,00	01.01.2021	5 000,00	5 250,00	5 500,00	5 500,00	6 000,00
2 Підтримка сайту	▼	5 000,00	01.01.2021	2 000,00	5 250,00	5 500,00	5 500,00	6 000,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Транспортні витрати								
1 Доставка продуктів	▼	18 000,00	01.09.2021	7 000,00	18 900,00	19 800,00	19 800,00	21 600,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Транспортні витрати								
1 Доставка продуктів	▼	18 000,00	01.09.2021	7 000,00	18 900,00	19 800,00	19 800,00	21 600,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати								
1 Охорона і сигналізація	▼	6 000,00	01.07.2021	5 000,00	6 300,00	6 600,00	6 600,00	7 200,00
2 Ремонтні роботи	▼	4 000,00	01.08.2021	2 000,00	4 200,00	4 400,00	4 400,00	4 800,00
3 Охорона і сигналізація	▼	6 000,00	01.04.2024	6 000,00	6 300,00	6 600,00	6 600,00	7 200,00
4 Ремонтні роботи	▼	4 000,00	01.01.2024	4 000,00	4 200,00	4 400,00	4 400,00	4 800,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	▼			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітична психологія К. Г. Юнга: Архетипи або первинні патерни інформації – енергії несвідомого // http://www.aratta-ukraine.com/books_ua.php?text=2
2. Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Девід А. Рекламний менеджмент: Пер. с англ. — 5-е изд. — М.; СПб.; К.: Издат. дом "Вильяме", 1999. — 784 с.
3. Київський міжнародний інститут соціології [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kiis.com.ua/>.
4. Моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] // Бізнес Інформатика – Режим доступу до ресурсу: <https://it.rfei.ru/course/>.
5. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.
6. Новини [Електронний ресурс] // 24 КАНАЛ. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://24tv.ua/>.
7. Пекар В. Різнокольорові світи. Популярне введення в “спіральну динаміку [Електронний ресурс] / Валерій Пекар // Незалежний культурологічний часопис. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://www.ji-magazine.lviv.ua/anons2013/Pekar_Riznokolyorovi_svity.htm.
8. Розробка фірмового стилю і архетип бренду [Електронний ресурс] // сучасне брендингове агентство. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://tcd.kiev.ua/uk/rozrobka-firmovogo-stilyu-i-arhetip-brendu/>.
9. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504с.