

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ІНСТИТУТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, ДОКУМЕНТНИХ ТА
МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Завідувач кафедри туризму,
документних та міжкультурних
комунікацій

_____ О.А.Степанова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ступінь вищої освіти «бакалавр»

на тему:

**БІЗНЕС – ПЛАН ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА
ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ**

за спеціальністю 242 “Туризм”

Виконав : студент 4 курсу,

Заочної форми навчання,

групи ЗТУ-19-1

Кузін Ярослав Ігорович

Науковий керівник: доктор культурології,
професор Степанова Олена Анатоліївна

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1. Теоретичні основи бізнес-планування	7
1.2. Структура бізнес-плану.....	13
1.3 Використання бізнес-планування сучасними підприємствами	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Характеристика підприємства	26
2.2 Характеристика надання послуг	35
2.3. Дослідження цільового ринку	37
2.4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги	41
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Створення плану маркетингової діяльності.....	48
3.2. План виробничої діяльності.....	51
3.3. Організаційний план	54
3.4. Фінансовий план.....	55
3.5. Дослідження потенційних ризиків	56
3.6. Оцінка ефективності бізнес-плану	59
ВИСНОВОК	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Становлення та розвиток ринкових відносин в Україні визначають специфіку діяльності торговельних підприємств, умови їх функціонування, оскільки зростає рівень невизначеності, ризику, загострюється конкуренція, виникає необхідність пристосування до економічних змін, що постійно змінюються. Тому як існуючим, так і новим комерційним структурам, щоб вижити, необхідно правильно визначити свою стратегію і тактику поведінки на ринку, необхідно системно планувати свою діяльність. Проблема планування діяльності торговельних підприємств має першочергове значення на сучасному етапі.

Перехід до ринкових відносин, особливості становлення ринку в Україні, складні тенденції в реалізації методів і засобів державного регулювання в економіці перехідного періоду обумовили необхідність пильної уваги до теорії і практики формування ефективного бізнес-плану підприємства.

Ринкова економіка характеризується постійними змінами у всіх галузях народного господарства (до якої також належить і сфера громадського харчування): покращення фінансового стану та фінансових результатів компаній, зростання ефективності діяльності компаній за рахунок оптимізації виробничих методів.

Особливістю сфери громадського харчування (тобто ресторанного бізнесу) є поєднання та взаємодія двох факторів: економічних (наприклад, отримання прибутку) та соціальних (наприклад, максимальне задоволення потреб населення у харчуванні та розвазі).

Щорічно змінюються умови для розвитку у сфері громадського харчування: посилюється конкуренція, з'являються нові види послуг та продукції, ускладнюються вимоги споживачів до закладів ресторанного бізнесу, введення карантину внаслідок COVID-19, комендантської години, тривалих повітряних тривог та екстрених відключень світла внаслідок

вторгнення росії на територію України та масованих ракетних атак території України з боку росії.

Теоретичну основу дослідження питання розробки бізнес-плану підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Грабова Н.Н., Добровського В.Н., Лахтіонова Л. А., Тянь Р. Б., Львов Ю.А., Савицької Г.П., Шеремета А. Д. Буров В. П., Головань С. І., Лазарєв А. В., Попов В. М., Ляпунова С. І., Ф. Абрамі, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, Г. Хамела, Г. Штейнера, К. Ендрю, Барроу К., Васильціва Т. Г., Гетало В. П., Македона В. В., Кіпермана К., Пітерса Г., Осовської Г. В., Покропивний С. Ф., Циферблата Л. Ф. та інших. У працях видатних науковців більша увага приділялась фінансовій складовій бізнес-плану, але не зовсім повно описуються такі питання, як аналіз галузі, діяльності конкурентів на ринку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка бізнес-плану з відкриття ресторану при готелі, а також, визначення його поняття та основних етапів розробки.

Для досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі **завдання**:

- дослідити бізнес-планування у ринковій системі господарювання;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища досліджуваного підприємства;
- створити бізнес-план та провести обрахунки відкриття ресторану при готелі.

Об'єкт дослідження – особливості бізнес-планування.

Предмет дослідження – механізм складання основних розділів бізнес-плану, необхідних для фінансового обґрунтування проекту, в даному випадку ресторану при готелі в сучасних умовах.

Методи дослідження. Для обрахунку визначених завдань, в даній роботі використані різноманітні методи, такі як аналіз структури об'єкта, його окремих частин, метод порівняння, методи статистичного аналізу, табличний, графічний, а також SWOT-аналіз – для дослідження внутрішнього та

зовнішнього середовища підприємства, також було використано такі засоби економічного аналізу, як табличний, порівняння, групування та графічний.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретико-методологічний матеріал, дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства. При проведенні дослідження використовуються нормативно-законодавчі документи у галуззі якості, а також статистичні дані та звітність підприємства.

Практична цінність дослідження полягає у впровадженні розроблених критеріїв та етапів розробки бізнес-плану ресторану при готелі при наданні послуг як ресторанами так і іншими закладами ресторанного господарства. Для підвищення ефективності процесу обслуговування споживачів в подальшій роботі можуть бути використані результати дослідження даної роботи.

РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теоретичні основи бізнес-планування

Успіх будь-якого бізнесу в першу чергу залежить від правильного вибору сфери діяльності, правильної оцінки ситуації на ринку, вибору стратегії та розробки тактики її реалізації. При цьому слід враховувати, що сучасні проекти, як правило, вимагають великих капіталовкладень, які постійно знаходяться в розпорядженні підприємства.

Рішення про інвестиції (як внутрішні, так і переважно зовнішні) є стратегічним завданням, одним з найважливіших і складних завдань управління компанією. При цьому слід враховувати, що потенційного інвестора цікавлять практично всі аспекти господарської діяльності компанії, починаючи з навколишнього соціально-економічного макросередовища, показників інфляції, фіскальних умов, стану та перспектив розвитку ринків і планування, наявність виробничих потужностей, матеріальних ресурсів і закінчуючи стратегією фінансування проекту.

При залученні іноземних інвестицій підприємець повинен враховувати, що потенційні кредитори (інвестори) компанії зацікавлені в першу чергу у відповіді на два найважливіших для них питання: «Що вони отримають від успішної реалізації проекту?» та «Який ризик втрати вкладених грошей?». Тому бізнесмен повинен показати інвестору або партнеру суть свого бізнесу, підготувавши серію варіантів, які демонструють переваги запропонованого партнерства і, перш за все, дохід (мінімальний, ймовірний і максимальний), який він отримає.

Складність цього завдання висуває особливі вимоги до створюваного менеджментом підприємства економічного механізму, який має забезпечувати максимально швидку адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішніх умов макро- та мікросередовища шляхом використання сучасних методів стратегічного планування.

Стратегічне планування – це управлінська діяльність зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями компанії, її потенційними матеріально-технологічними можливостями та маркетинговими можливостями та досягнення стратегічної переваги над конкурентами [8].

Отже, зміст стратегічного планування полягає в наступному:

1) створення умов для обмеження прагнення менеджерів лише до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей підприємства;

2) більша зосередженість керівників на передбаченні майбутніх змін у макро- та мікросередовищі компанії, ніж на реагуванні на зміни, що вже відбулися;

3) визначити умови встановлення розумних пріоритетів розподілу загалом обмежених виробничих ресурсів з метою їх мобілізації для досягнення конкретних цілей;

4) знизити ризик господарської діяльності та забезпечити концентрацію наявних ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Одним із ключових елементів стратегічного планування є бізнес-план.

Бізнес-планування дозволяє менеджерам і економістам обґрунтувати не тільки необхідність розробки інноваційного проекту, а й можливість його реалізації в сучасних ринкових умовах [7].

Бізнес-план – це документ, який містить обґрунтування дій, які необхідно здійснити для реалізації будь-якого бізнес-проекту або створення нового підприємства. Бізнес-план – це новий вид внутрішньогосподарського або локального планування для виробників товарів і послуг, найбільш поширений у малому та середньому бізнесі.

Розробка бізнес-плану дозволяє отримати відповіді на наступні питання: як розпочати бізнес, як ефективно організувати виробництво, коли будуть отримані перші доходи, коли можна якнайшвидше розплатитися з кредиторами, як знизити можливі ризики [4].

Рекомендації для деяких бізнес-планувальників включають інші розділи, такі як інвестиційний план.

Бізнес-план, на відміну від внутрішньовиробничого планування, включає не всю сукупність загальних цілей компанії або корпорації, а одне з найважливіших завдань, що визначає конкретний зміст планування нового виду господарської діяльності або проекту, оцінку перспектив – ситуація всередині компанії і за її межами.

Бізнес-план в основному орієнтований на розробку нової стратегії або тактики розвитку компанії, тоді як звичайне планування може включати різні види поточної та майбутньої спільної діяльності.

Бізнес-плани розробляються безпосередньо під керівництвом і за безпосередньої участі підприємця – засновника фірми.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів. Поряд з основною і визначальною метою укладачі бізнес-плану повинні відображати й інші цілі:

1) соціальні цілі – подолання дефіциту товарів і послуг, поліпшення екологічної ситуації, поліпшення психологічного клімату країни, створення нових духовних і культурних цінностей, розвиток науково-технічного і творчого потенціалу, розширення ділових контактів, міжнародних зв'язків;

2) підвищення статусу підприємця – розвиток і зміцнення економічного потенціалу (у тому числі виробничого, фінансового, технологічного, наукового, освітнього та духовного). Це умова і гарантія можливості успішного укладення нових угод, підвищення престижу підприємця, породженого його популярністю, доброю репутацією, гарантіями високої якості товарів і послуг;

3) інші спеціальні цілі та завдання – розвиток контактів, поїздки за кордон, вступ до різноманітних асоціацій тощо.

Або, наприклад:

1) усвідомлювати ступінь реальності досягнення намічених результатів;

2) довести певному колу осіб доцільність реорганізації роботи існуючої компанії або створення нової;

3) переконати працівників підприємства у можливості досягнення якісних чи кількісних показників, передбачених проектом, тощо.

Необхідний бізнес-план:

- розробити бізнес-концепцію та загальну стратегію розвитку компанії;
- здійснюють функцію планування;
- оцінювати та контролювати процес розвитку основної діяльності підприємства;
- залучати кошти;
- залучення приватних інвесторів, ефективне використання інвестицій, конкурентне розміщення державних інвестицій у високоефективні проекти.

На рис. 1.1. представлено методологічну основу розробки бізнес-плану, включаючи принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування.



Рис. 1.1 Методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства [10]

Таким чином, принципами бізнес-планування, дотримання яких дозволить скласти документ, що відповідає вимогам його розробки, є:

- адекватність – бізнес-план і положення всіх його розділів повинні відповідати сформованим умовам ринку, на якому працює підприємство, його розмірам, можливостям, наявності ресурсів;

- характер мети – розрахунки, що здійснюються в ході бізнес-планування, повинні відповідати основній меті, визначеній при розробці даного планового документа (максимізація прибутку або доходів, мінімізація витрат і т.д.);

- постійність – ефективне управління роботою та розвитком підприємства передбачає не тільки розробку бізнес-плану для його реєстрації та створення; це має бути постійний процес бізнес-планування, реалізації підприємницького проекту та його придатності під час реалізації проекту;

- узгодженість – сукупність показників і розрахунків, які виконуються при розробці бізнес-плану, повинні бути пов'язані в єдину систему показників, узгоджених спільними цілями і ресурсами;

- науковий характер – всі розрахунки, які проводяться при розробці бізнес-плану, повинні базуватися виключно на наукових підходах і методах;

- оптимізація – при розрахунку характеристик необхідно забезпечити вибір прийняттого, але найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку підприємства.

На практиці бізнес-план виконує п'ять функцій.

Перший пов'язаний з можливістю його використання для розробки бізнес-стратегії. Ця функція життєво необхідна при створенні компанії, а також при розвитку нових сфер діяльності.

Друга функція – планування. Це дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині компанії.

Третя функція дозволяє залучати гроші – позики, кредити. У сучасних умовах реалізувати великі проекти без кредитних ресурсів практично неможливо, а отримати позику непросто. Основною причиною є не стільки

проблема високих процентних ставок, скільки зростання безповоротності запозичень. У цій ситуації банки вживають ряд заходів для забезпечення повернення коштів, серед яких вимоги до банківських гарантій, ці гарантії та інші, але вирішальним фактором у видачі кредиту є розроблений бізнес-план.

Четверта функція дає змогу залучити до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які бажають інвестувати власні капітали чи технології у виробництво. Вирішення питання забезпечення капіталом, ресурсами або технологіями можливе лише за наявності бізнес-плану, який відображає курс розвитку компанії на певний період.

П'ята функція, залучаючи всіх співробітників до процесу складання бізнес-плану, дозволяє підвищити обізнаність щодо майбутніх дій, координувати зусилля та створити мотивацію для досягнення цілей.

Розробка та ефективне використання бізнес-плану має першочергове значення. Цей план може бути розроблений керівником, компанією, групою компаній або консалтинговою організацією. Комплексний бізнес-план складається з визначення стратегії розвитку великої компанії. Потенційних партнерів та інвесторів часто визначають на етапі підготовки. Що стосується часового аспекту бізнес-планування, то більшість компаній складають річні плани. У них детально розглядаються різні напрямки діяльності компанії в певний період і коротко характеризується розвиток. Деякі компанії планують до 5 років, і тільки великі компанії, які міцно стоять на ногах, планують більше 5 років.

Поряд із внутрішньо-фірмовими функціями бізнес-планування має велике значення у визначенні стратегії планування на макрорівні. Сукупність довгострокових бізнес-планів компаній становить інформаційну базу, що є основою розробки державної планової політики у межах державного регулювання економіки.

Таблиця 1.1. Основні функції бізнес-плану [16]

Внутрішні	Зовнішні
-----------	----------

• розробка стратегії розвитку (концепції), конкретизація окремих напрямів діяльності; • розробка та реалізація проектів щодо створення нових продуктів (послуг); • оцінка внутрішнього науково-технічного, виробничого та комерційного потенціалу банку та виявлення резервів; • підготовка та реалізація заходів щодо впровадження нових технологій та придбання обладнання; • підбір нових співробітників та перепідготовка власних співробітників; • контроль фінансових результатів діяльності; • заходи щодо зниження ступеня ризику у діяльності компанії; • формування сприятливого іміджу; • план заходів щодо запобігання банкрутству та виходу з кризових ситуацій; • підготовка та проведення зборів акціонерів.	• залучення до реалізації інвестиційних проектів; • обґрунтування включення проектів до державних (регіональних) програм та отримання фінансування з централізованих джерел; • отримувати зовнішнє фінансування; • забезпечити успішний продаж акцій компанії на фондовому ринку; • організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств за участю іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності; • розробка та реалізація заходів щодо створення фінансово-промислових груп.
--	---

Таким чином, з таблиці 1.1. видно, що більшою мірою бізнес-план використовується при оцінці ринкової ситуації як поза компанією, так і в ній при пошуку інвесторів. Він може допомогти великим бізнесменам розширити свій бізнес за рахунок купівлі акцій іншої компанії або організації нової виробничої структури, а також є основою для формування національної стратегії планування.

1.2. Структура бізнес-плану

Традиційно бізнес-план складається з наступних розділів:

- 1) Резюме.
- 2) Опис галузі та компанії.
- 3) Опис товарів та послуг.

- 4) Маркетинговий план.
- 5) Управління та організація.
- 6) Фінансовий план.
- 7) Гарантії та ризики компанії.
- 8) Оцінка ефективності проекту.

Складання обґрунтованого бізнес-плану на здійснення інноваційного проекту є важливим показником не лише високої ефективності майбутнього підприємства, а й справжнього професіоналізму його менеджерів та творців. У сучасних умовах бізнес-план служить для виробників надійним інструментом господарювання, а для інвесторів – основним орієнтиром при кредитуванні та фінансуванні майбутнього проекту. Обсяг і рівень конкретизації будь-якого бізнес-плану визначаються його призначенням, сферою діяльності, масштабом виробництва, сумою необхідних кредитів, репутацією фірми тощо. Нове і дороге підприємство передбачає розробку докладного бізнес-плану, високорентабельні фірми, що діють, можуть становити короткі бізнес-пропозиції.

Усі бізнес-плани, як правило, розробляються з конкретною підприємницькою метою та на певний термін дії проекту. При необхідності їх зміст може доповнюватись або коригуватися. На великі проекти, крім зведеного бізнес-плану, можуть створюватись локальні бізнес-пропозиції. Розробники ділового плану залежно від його цільового призначення та кола фахівців чи інвесторів, на яких він розрахований, визначають зміст та концепцію побудови бізнес-плану, а також систему та методику розрахунку найважливіших техніко-економічних показників [31, с. 38].

Як показує проведений аналіз змісту типових бізнес-планів, розробка основних планових показників не становить великої скрути для вітчизняних економістів-менеджерів. Їх склад та порядок розрахунку нічим не відрізняються від раніше розглянутих показників внутрішньо-фірмового соціально-економічного плану. Тому здається необхідним розкрити найважливіші особливості складання бізнес-планів у сучасному

підприємстві і, зокрема, нових для нас розділів, як резюме, опис продукту, вибір конкретної стратегії, план маркетингу та ін.

Резюме – це стислий огляд ділової пропозиції, призначений привернути увагу інвесторів до бізнес-проекту, що розробляється, і отримати необхідні кредити для його практичної реалізації. У ньому мають бути показані необхідність його фінансування, а також запланована ефективність та практична реалізація. Резюме складається з урахуванням вже готового бізнес-плану. Зазвичай з кожного розділу вибираються найважливіші інноваційні пропозиції та найважливіші розрахункові показники. Робота над підготовкою резюме, як показує досвід розвитку підприємства, є надзвичайно важливою та відповідальною, оскільки якщо воно не справить сприятливого враження на майбутніх інвесторів та кредиторів про зміст бізнес-плану, то важко буде розраховувати надалі на отримання коштів. Структура резюме може складатися із трьох основних частин:

- зміст, в якому обґрунтовується головна мета запропонованого проекту, розкриваються сутність та новизна пропозиції, показуються його творчість, конкурентоспроможність та соціально-економічна значимість;

- основний зміст, де у стисnutій формі викладаються основні переваги нового проекту та наводяться найважливіші техніко-економічні результати – прогноз попиту, обсяг пропозиції, вартість проекту, витрати виробництва, дохід фірми, джерела фінансування;

- висновок, у якому узагальнюються кінцеві результати діяльності підприємства, відображаються передбачувані методи господарювання, оцінюється професіоналізм управлінської команди тощо.

Обсяг резюме повинен бути не більше двох сторінок, але ще краще одна сторінка. Тому воно має дуже коротко і досить повно відобразити всі значущі соціально-економічні результати бізнес-проекту. Резюме є ключовою частиною будь-якого бізнес-плану і має привертати увагу фахівців не кількістю, а якістю підсумкової інформації.

Резюме може дати відповіді потенційним інвесторам на запитання: Що вони можуть отримати при успішній реалізації цього проекту? і «Який ризик на них чекає?». Текст цього розділу має бути зрозумілим будь-якому фахівцю, вітається простота, лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів [30, с. 85].

Після короткого змісту бізнес-плану зазвичай наводяться інформація про організацію. Мета цього розділу – повідомити інвесторам необхідну інформацію про товар (послугу), що випускається, і його ринок збуту. Розділ описує сферу бізнесу та товар, який організація збирається запропонувати споживачам, специфіку галузі та кон'юнктуру ринку для виробленого товару.

Опис продукту або виду діяльності полягає в тому, щоб найбільш детально та повно подати в бізнес-плані основні характеристики майбутньої продукції, товарів та послуг, що пропонуються до постачання на відповідний ринок. У цьому розділі необхідно дати загальне уявлення про товар та розкрити його конкурентоспроможність, показати динаміку попиту, розширення ринку продажів, можливість вдосконалення, скорочення витрат тощо. При описі будь-якого товару необхідно відповісти на такі питання.

Які потреби покликані задовольняти запланований до виробництва новий товар?

У чому особливість чи унікальність цього товару і чому споживачі повинні віддавати перевагу перед іншими товарами конкурентів?

Якими патентами захищено пропонований до виробництва продукт і чи доведено його до товарного вигляду?

У цьому розділі бізнес-плану центральним є опис діяльності фірми. Будь-який бізнес передбачає заняття кількома видами підприємницької діяльності. Тому дуже важливо вибрати той вид, від якого повністю залежить зміст плановоуправлінської діяльності. Особливо це важливо для фірм і підприємств, що відкриваються, при створенні яких у бізнес-плані слід дати відповіді про зміст їх основної діяльності, а також про наявність досвіду і професійної підготовки менеджерів усіх рівнів управління. Відсутність

досвіду та економічних знань у створенні бізнесу є однією з основних причин невдач наших підприємців. Тому, як вчить світовий ринок, краще спочатку отримати необхідні професійні знання та вміння в економічних академіях чи університетах за чужий рахунок, ніж надалі розплачуватись за можливі помилки з власної кишені. Цей принцип можна взяти на озброєння всіма майбутніми менеджерами і студентами [12, с. 101].

Вибір конкурентної стратегії повинен, як зазначалося, починатися з набуття високого рівня професіоналізму. Ринок здебільшого визнає лише лідерів у своїй діяльності. Головними ознаками конкуренції є переваги даного товару перед іншими, наприклад якість та термін служби продукту, експлуатаційні та естетичні характеристики, діючі ціни та методи післяпродажного обслуговування тощо. Все це необхідно відобразити в бізнес-плані і насамперед обрану конкурентну стратегію, яка може бути заснована на перевагу у витратах, створенні або диференціації продукту з унікальними властивостями, а також фокусування товару на одному із сегментів ринку, що діє. Після вибору конкурентної стратегії слід розглянути можливі дії у відповідь конкурентів. Порівняльний аналіз планованої діяльності фірми та основних конкурентів можна провести за такими факторами, як реклама продукції, розміщення фірми, характеристика продукту, рівень цін, імідж фірми та ін.

Маркетинговий план призначений створення ефективного ринку збуту запропонованого товару. Він необхідний як частину бізнес-плану як організації внутрішньої діяльності фірми, а й встановлення ділових контактів із зовнішніми партнерами і інвесторами. У ринкових відносинах для досягнення високих результатів недостатньо просто зробити необхідний товар, а необхідно завоювати довіру покупців, забезпечити його продаж та отримати запланований прибуток.

Маркетинговий розділ бізнес-плану дає відповіді такі питання:

Які основні характеристики різних груп покупців на внутрішньому та зовнішньому ринку, на який підприємство орієнтується? Які тут сегменти ринку та на якій із них фірмі слід розраховувати?

На яку частку у цьому сегменті ринку може претендувати підприємство? Як фірма має намір зайняти свою позицію на внутрішньому ринку?

Який рівень ринкових цін, що діють там? І на який чистий дохід може розраховувати підприємство як за стабільних цін, так і за їх зниження?

Які канали розподілу товарів використовуватиме підприємство?

Які будуть витрати збуту за різних варіантів організації продажів?

Як підприємство плануватиме післяпродажне обслуговування покупців? Чи застосовуватиметься гарантована система сервісу?

Кожен підприємець чи менеджер повинен уміти складати план маркетингу у бізнес-проекті, який є базою для наступних розділів бізнес-плану.

Виробничий план необхідний у тих бізнес-проектах, які передбачають організацію виробництва нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Для вітчизняних підприємців складання плану виробництва є найскладнішим видом як планово-економічної, а й організаційно-управлінської діяльності. Низька платоспроможність багатьох підприємств, нестабільність нових ринкових зв'язків, ненадійність замовників і постачальників, а також невідповідність довгострокових кредитів передбачають необхідність особливо ретельної розробки цього розділу бізнес-плану, оскільки кінцева ціна окремих неточностей може виявитися для виробника непосильною. У цьому розділі необхідно описати основні виробничі процеси, надати логістичну схему матеріальних потоків, склад необхідного технологічного обладнання, перелік потрібних матеріальних ресурсів тощо. Якщо у бізнес-проекті планується створити не виробниче підприємство, а сервісне чи торгове, цей розділ можна назвати торговим планом і описати в ньому процедуру закупівель партій товарів, систему контролю за рівнем товарних запасів і схему розташування

складських приміщень. У виробничому розділі бізнес-проекту необхідно дати відповіді на такі питання:

Де будуть вироблятися товари – на чинному чи на новостворюваному підприємстві?

Які будуть потрібні виробничі потужності і як забезпечити їх розвиток?

На яких умовах і в кого закуповуватимуться необхідні виробничі ресурси?

З якими фірмами передбачається виробнича кооперація підприємства та які будуть додаткові витрати?

Які можуть бути обмеження обсягів постачання ресурсів, виробництва та продажу продукції? [27, с. 78].

Виробничий план розробляється зазвичай кілька років й надалі може змінюватися.

Фінансовий план є заключним розділом бізнес-проекту. Як і будь-який фінансовий план, він включає три планові документи: план доходів і витрат, прогноз руху готівки та баланс підприємства. Фінансовий план представляє особливу цінність для потенційних інвесторів, оскільки в ньому обґрунтовується потреба нового підприємства в необхідних інвестиціях, і на цій підставі можна судити про те, наскільки запропонований бізнес-проект взагалі прийнятний як з економічної, так і інвестиційної позиції. При складанні цього розділу особлива увага має приділятися розрахункам запланованих доходів та витрат, вибору оптимальних економічних рішень, визначення беззбитковості проекту та інших фінансових показників.

Фінансовий план акумулює у собі всі матеріальні вкладення, описані в інших розділах. У цьому розділі зазначаються графік надходжень та платежів, грошові потоки, ведеться розрахунок доходів, витрат, прогнозується прибуток, виплати до бюджетів усіх рівнів та у позабюджетні фонди. Дається оцінка окупності вкладених коштів.

Традиційно перший рік дається у помісячній розбивці, другий рік у поквартальній, а третій та наступні – рік цілком. При прогнозі мають передбачатися джерела фінансування покриття виробничих витрат.

Надається форма грошових потоків. Для нового проекту прогноз грошових потоків набагато важливіший, ніж прогноз прибутків. Графік безбитковості показує рівень продажів, необхідний покриття всіх витрат (постійних і змінних). Рівень продажу, у якому покриваються всі витрати, є рівнем безбитковості проекту.

Фінансовий план – найцікавіша частина бізнес-плану з практичної точки зору. Він показує, які фінансові ресурси будуть потрібні для реалізації бізнес-плану і в які періоди часу, а також досягнутий фінансовий результат при заданих вихідних даних та вірності висновків маркетингового дослідження. У фінансовому плані наводяться або розраховуються всі грошові потоки страховика: витрати, прибуток від реалізації, податки та прибуток. За потреби зовнішніх запозичень наводяться розрахунки окупності з урахуванням інфляції [38, с. 184].

У розділі аналізу ризиків дають опис можливих ризиків проекту та їх характеристику, а також описуються заходи щодо їх мінімізації.

Наведемо необхідні рекомендації щодо обґрунтування самоокупності або безбитковості інновацій, що пропонуються в бізнес-плані. Під точкою самоокупності в сучасному бізнесі розуміється такий стан фірми, коли різницю між витратами і доходами виявляється рівною нулю, тобто. підприємство ще отримує прибутку, а й зазнає збитків [35, с. 134].

Таким чином, точка самоокупності характеризує рівновагу сукупних доходів та витрат і дозволяє визначити такий обсяг випуску кожного виду продукції, при досягненні якого доходи перевищуватимуть витрати.

Найбільша складність при розрахунку точки самоокупності полягає у встановленні величини постійних та змінних витрат. До перших можна віднести витрати на амортизацію обладнання, зарплату адміністративного

персоналу, орендну плату та інші витрати, до других – витрати на купівлю сировини та матеріалів, зарплату робітників тощо.

Точка безбитковості показує межі ефективності майбутнього бізнес-проекту. При розробці бізнес-плану точка безбитковості розраховується за всіма видами товарів, що плануються. Крім того, рекомендується визначати по кожному виду продукції кілька точок безбитковості при різних значеннях планованих ринкових цін і доходів [18, с. 102].

Основні фінансові результати бізнес-плану підприємства: виручка, витрати, прибуток від реалізації та чистий прибуток з поквартальною або помісячною розбивкою показників.

Загальним показником ефективності бізнес-проектів, крім отриманого прибутку, може бути його чиста дисконтована вартість, розрахована за період дії з урахуванням початкових інвестицій. Якщо її величина є позитивною, це може бути критерієм ефективності інноваційного бізнес-проекту, що пропонується на діючому ринку, що підтверджує необхідність його реалізації у встановлені планові терміни.

Усі розділи бізнес-плану мають співвідноситися між собою. Розробка кожного розділу може призвести до коригування попередніх.

Слід зазначити, що кожен керівник повинен складати бізнес-план залежно від особливостей розвитку його фірми і, виходячи з особистої оцінки достатності матеріалу, щоб переконати інвестора в доцільності вкладення грошей саме в даний проект.

Одна з головних вимог – це аналіз сильних та слабких сторін бізнесу, який забезпечує об'єктивність аргументів проектувальника бізнес-плану.

Кожен розділ бізнес-плану має економічну оцінку запропонованих заходів, що доводить об'єктивність показників фінансового плану.

1.3 Використання бізнес-планування сучасними підприємствами

Для успішного використання бізнес-планування бізнес-організації необхідні чотири обов'язкові умови (компоненти), які тісно пов'язані один з

одним та становлять інфраструктуру процесу бізнес-планування бізнес-організації.

Насамперед комерційна організація повинна мати у своєму розпорядженні відповідні методологічні засади для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а працівники фінансово-економічних служб повинні мати достатню кваліфікацію, щоб вміти застосовувати цю методологію на практиці. Методологічну та методичну базу розробки, контролю та виконання бізнес-плану становить аналітичний блок (або компонент) процесу фінансового планування [12].

По-друге, для розробки бізнес-планів потрібна як внутрішня інформація про діяльність компанії, так і зовнішня інформація.

Під час підготовки бізнес-плану потрібна фактична інформація та статистичні дані. Їх можна отримати у франчайзера – відповідальний партнер буде готовий надати активну допомогу та консультаційну підтримку.

Сам бізнес-план складається з п'яти основних розділів: вступ, управління, маркетинг, фінансові прогнози, фінансування.



Рис. 1.2. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану [19]

Підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності компанії, у частині: оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формування цілей та завдань діяльності; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Основу інформаційного блоку (компонента) процесу бізнес-планування становлять:

- 1) економічна інформація (прогноз відсоткових ставок, прогноз темпів інфляції та ін.);
- 2) бухгалтерська інформація (бухгалтерська інформація (бухгалтерський баланс, звіт про доходи та збитки, звіт про рух грошових коштів, додатки до бухгалтерського балансу) та управлінський облік);

3) інформація від фінансових органів, інформація банківських установ, інформація про валютні та товарні біржі та інша фінансова інформація;

4) політична інформація та ін.

Крім того, робота системи бізнес-планування здійснюється в рамках чинної нормативно-правової бази, яка включає закони, укази Президента України, накази та розпорядження міністерств, нормативні документи, інструкції та ін.

По-третє, процес бізнес-планування завжди реалізується через відповідну організаційну структуру та систему управління, які становлять організаційний блок процесу. Поняття організаційної структури включає в себе кількість і функції підрозділів апарату управління, обов'язки яких входить розробка, контроль та аналіз бізнес-плану комерційної організації, сукупність структурних підрозділів, відповідальних за виконання бізнес-плану.

По-четверте, у процесі фінансового планування та контролю реєструються та обробляються великі обсяги інформації. Програмно-технічні засоби, що використовуються у процесі фінансового планування та контролю, становлять програмно-технічний блок системи фінансового планування.

Бізнес-планування – це впорядкований комплекс кроків та дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом зовнішнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробкою бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринку нерухомості інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

Можна виділити такі основні етапи процесу бізнес-планування:

1) підготовчий етап;

2) етап розробки бізнес-плану;

3) етап просування бізнес-плану ринку на інтелектуальної власності;

4) етап реалізації бізнес-плану.

Ключовим моментом підготовчого етапу бізнес-планування є формування перспективної бізнес-ідеї.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика підприємства

Експериментальною базою емпіричного дослідження виступає 3-зірковий готель «Old Port Hotel». Готель «Old Port Hotel» знаходиться за адресою: Київська область, м. Бориспіль, вул.. Київський Шлях 2.

Розташування готелю забезпечує його постояльцям зручний доступ до основних магазинів, дорожньо-транспортної розв'язки та історичної спадщини міста.

Організаційна структура готелю «Old Port Hotel» є лінійною та функціональною, тобто, з одного боку, існує ієрархія рівнів управління (повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглого, а потім до інших підлеглих), а з іншого боку, принцип функціональної відомчості (поділ організації на окремі елементи, кожен зі своїми чітко визначеними специфічними завданнями та обов'язками).

На рис. 2.1. показана організаційна структура «Old Port Hotel».



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Old Port Hotel»

Серед переваг організаційної структури управління готелю «Old Port Hotel» можна виокремити:

- простота організаційних форм та чітка система взаємозв'язків функцій та підрозділів;
- чітка система одноосібного керівництва, оскільки менеджер концентрує у руках управління всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- конкретно виражена відповідальність;
- чітко визначені обов'язки та права всіх членів готельного підприємства і швидкість реакції виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва створюють умови швидкого прийняття рішень.

Однак така структура управління має свої недоліки, серед яких основними є: відсутність підрозділів, які займаються питаннями стратегічного планування, а також недостатнє делегування повноважень нижчим рівням.

Вище керівництво також має право вирішувати, яка система розрахунків із клієнтами краща, які кредитні картки прийматимуться в першу чергу тощо. Частина цих питань може бути віднесена до нижчих ієрархічних рівнів, якщо обсяг повноважень та обов'язків генерального директора великий і він з об'єктивних причин не може виконувати їх усі.

Директор господарської служби та фінансовий директор являються заступниками генерального директора готелю «Old Port Hotel». Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються служба безпеки готелю, служба харчування та головний інженер.

Лінійні керівники та функціональні відділи мають право приймати спільні рішення за відповідний відділ готельного підприємства. Генеральний директор несе відповідальність за кінцевий результат готелю в цілому, завдання якого полягає в тому, щоб усі функціональні підрозділи сприяли його досягненню. Тому він витрачає багато сил на узгодження та ухвалення рішень.

Ресторанний сервіс поєднує бар та обслуговування номерів.

Служба безпеки підтримує порядок і безпеку, оскільки «Old Port Hotel» відповідальний за забезпечення безпеки своїх клієнтів та їх майна.

Інженерна служба підпорядковується головному інженеру. Головний інженер стежить за обладнанням та технічним обслуговуванням готелю.

Інженерна служба займається усуненням неполадок у житлових та нежитлових приміщеннях готелю, стежить за роботою сантехніки, обслуговуванням ліфтів, холодильного обладнання, телевізорів та радіоточок. Виконує електроремонтні роботи та усуває несправності в обладнанні пральні, дитячого центру та громадського харчування.

При серйозних аваріях або поломках роботи з їх усунення проводять працівники заводів-виробників даного обладнання (гарантійне обслуговування) або спеціальних організацій, які здійснюють цей вид робіт (дирекція готелю укладає договір з організацією).

Служба приймання та розміщення, обслуговування номерів (покоївки та прибиральниці) підпорядковується директору господарської служби.

Директор господарської служби несе відповідальність за створення основних готельних послуг та утримання номерного фонду відповідно до прийнятих на підприємстві нормативів.

До основних задач господарської служби «Old Port Hotel» відносяться:

- Прийом, розміщення та реєстрація гостей, що прибувають. Виїзд гостей та оплата наданих послуг.
- Здійснення роботи з ефективного та культурного обслуговування клієнтів. Також, робота над створенням для них комфортних умов.
- Надавати додаткові послуги, роблячи розрахунки за надану послугу.
- Організація попереднього бронювання готельних номерів. Таким чином, приймаються, обробляються та підтверджуються заявки.
- Організація роботи із забезпечення чистоти та порядку у житлових приміщеннях засобів розміщення.

Сприяння високому рівню культури своєю поведінкою та ставленням до роботи. Створення позитивного іміджу готелю.

Службу прийому та розміщення готелю «Old Port Hotel» очолює старший адміністратор. До функцій служби прийому та розміщення входить бронювання, реєстрація, виділення номерів, збір плати за проживання, ведення необхідної документації та ведення бази даних.

За роботу номерної служби відповідає керівник господарської частини. Служба номерного фонду готелю «Old Port Hotel» здебільшого є найбільш функціонально значущим підрозділом. Даний підрозділ несе відповідальність за прибирання кімнат, холів, туалетів, коридорів та внутрішніх приміщень, де здійснюється прийом та обслуговування клієнтів. Покоївки перетворюють уживаний товар, яким є готельний номер після від'їзду гостей, у чисту та затишну кімнату, готову до подальшого продажу.

Фінансовий директор керує відділами бухгалтерського обліку, закупівель та продажу. Бухгалтерський відділ веде облік господарської діяльності підприємства, доходи від виконання послуг та робіт, фіксує витрати, погоджує з постачальниками та покупцями, з податковим бюджетом, із позабюджетними коштами. Касовий бухгалтер працює під керівництвом головного бухгалтера.

Відділ кадрів займається питаннями підбору, розміщення та підвищення кваліфікації персоналу. Відділ кадрів також відповідає за управління особистими справами всіх працівників готелю.

Для успішного функціонування готелю «Old Port Hotel» важливою є співпраця між усіма підрозділами, перш за все з фінансовим відділом та відділом кадрів. Контроль служби безпеки повинен поєднуватися з фінансовим контролем, а разом з відділом кадрів служба безпеки розробляє та здійснює контроль за людьми, які виходять на роботу, щоб уникнути проникнення кримінальних елементів.

Слід звернути увагу на те, що в структурі готелю «Old Port Hotel» відсутня ІТ-служба: функції з управління інформаційною системою здійснюються на умовах аутсорсингу партнерською організацією.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі служби та підрозділи готелю «Old Port Hotel» використовуються для здійснення основоположної функції виробничого процесу. Жоден із відділів готелю «Old Port Hotel» автономно не працює. Дії всіх відділів чітко скоординовані. У готелі існує не тільки вертикальна комунікація всередині відділів, а й сильно розвинена неформальна горизонтальна комунікація між відділами.

У цілому нині цю організаційну структуру вважатимуться оптимальною для досліджуваної компанії, оскільки забезпечує чітку систему комунікацій між керівниками і підлеглими; швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки; персональна відповідальність керівників відділів за якість готельних послуг, що надаються.

Найбільш популярними в готелі є адміністративний персонал (19,4%), служба прийому та розміщення (13,9%), обслуговування номерів (13,9%).

Співробітником, членом команди професіоналів готелю «Old Port Hotel» може стати людина, цінності якої є сумісними з цінностями підприємства. Співробітник зобов'язаний мати фаховий досвід, відповідний рівень освіти, особистісні якості, що відповідають вимогам посади та дають йому можливість бути успішним в роботі.

Дані оцінки плинності персоналу готелю «Old Port Hotel» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз кадрового потенціалу «Old Port Hotel»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Кількість працівників	34	36	2	5,9%
Звільнено	4	3	-1	-25,0%
Прийнято	6	3	-3	-50,0%
Коефіцієнт з вибуття ($K_{ов}$)	11,8	8,3	-3,4	-29,2%
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому ($K_{оп}$)	17,6	8,3	-9,3	-52,8%
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	8,8	5,6	-3,3	-37%

Результат розрахунків показав невелику плинність кадрів, 2022 р. вона знизилася на 3,3% і досягла 5,6%. Це говорить про стабільність персоналу, що позитивно позначається на компанії.

Плинність за наймом персоналу має низький показник, 2022 р. він знизився майже вдвічі. Коефіцієнт відсіву також знизився з 11,8 у 2021 р. до 8,3% у 2022 р.

Показники, отримані від руху робочої сили, свідчать про підвищення довіри співробітників до компанії. Можна зробити висновок про те, що у готелі «Old Port Hotel» спостерігається помірна плинність кадрів за 2021 р., втім в динаміці за 2022 р. ситуація дещо покращується, а коефіцієнт плинності 5,6% не спричинює серйозних фінансових втрат.

Динамічний розвиток готельного комплексу «Old Port Hotel» в останні декілька років дозволив створити потужний потенціал для зростання та планомірного здійснення стратегічних завдань. Ключовими складниками цього є унікальна за масштабами та якістю ресурсна база, висококваліфікований персонал та ефективна система інноваційного розвитку. У ситуації, що склалася – війна в Україні, ракетні обстріли, відключення електроенергії – набуває особливого значення заслужена репутація компанії – як готелю з максимально привітним обслуговуванням та наявністю значної кількості лояльних гостей.

Для узагальнення інформації про господарсько-фінансову діяльність готелю доцільно проаналізувати його фінансові результати (таблиця 2.2).

Для аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Old Port Hotel» були використані дані бухгалтерського балансу за 2022 р. та дані звіту про фінансові результати підприємства за 2022 р.

За результатами розрахунків видно, що у аналізованому періоді відбулося збільшення показників виручки, і навіть собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та операційних витрат готельного

підприємства. Разом з тим чистий прибуток готельного комплексу «Old Port Hotel» зменшився на 4612,2 тис. грн. або 72,4%. З приведених в табл. 2.2 даних помітно, що це спричинено, перш за все, зниженням обсягу інших операційних доходів у 2022 р. на 84,6% у порівнянні з показниками 2021 р.

Таблиця 2.2. Основні фінансові показники діяльності «Old Port Hotel»
за 2021-2022 рр.

Показники	Роки		Динаміка, %	Відхилення (+, -)
	2019	2020		
Власний капітал	35456,1	36780,3	+3,7	+1324,2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35195,7	43601,7	+23,9	+8406
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30959	33414,9	+7,9	+2455,9
Інші операційні доходи	14411,7	2220,9	-84,6	-12190,8
Операційні витрати	10403,8	10261,5	-1,4	-142,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	7844	2146,2	-72,6	-5697,8
Чистий прибуток (збиток)	6366,5	1754,3	-72,4	-4612,2
Середньорічна вартість оборотних коштів	19013,9	18651,7	-1,9	-362,2
Середньорічна вартість основних засобів	12542,5	12800,7	+2,1	+258,2
Дебіторська заборгованість	5489,5	5789,6	+5,5	+300,1
Кредиторська заборгованість	2684,1	2150,1	-19,9	-534

Фінансове становище підприємства багато в чому залежить від оптимального співвідношення власного та позикового капіталу. Позитивним є те, що позиковий капітал готелю «Old Port Hotel» суттєво перевищує власні кошти організації. Даний факт говорить про низький фінансовий ризик діяльності готельного комплексу.

Дані для аналізу показників рентабельності готельного комплексу «Old Port Hotel» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Показники рентабельності «Old Port Hotel» 2021-2022 рр.

	Роки		
--	------	--	--

Показники	2019	2020	Динаміка, %	Відхилення (+, -)
Чистий дохід	35195,7	43601,7	23,9	8406
Власний капітал	35456,1	36780,3	3,7	1324,2
Основні засоби	12542,5	12800,7	2,1	258,2
Оборотні активи	21698	20801,8	-4,1	-896,2
Активи	38140,2	38930,4	2,1	790,2
Чистий прибуток	6366,5	1754,3	-298,1	-4612,2
Рентабельність:				0
- продажу, %	18,1	4,0	-77,8	-14,1
- власного капіталу, %	18,0	4,8	-73,4	-13,2
- основних засобів, %	50,8	13,7	-73,0	-37,1
- оборотних активів, %	29,3	8,4	-71,3	-20,9
- сукупних активів, %	16,7	4,5	-73,0	-12,2

Рентабельність є важливим показником економічної ефективності виробництва у компаніях, об'єднаннях, галузях економіки та народного господарства в цілому. Рентабельність відбиває рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і навіть природних ресурсів.

Основним показником, що характеризує ефективність підприємства, є рентабельність продажів. Рентабельність продажу готельного комплексу «Old Port Hotel» є досить низькою, та має тенденцію до зниження. Інші дані рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів.

Рентабельність власного капіталу – це показник чистого прибутку в порівнянні з власним капіталом організації. За показниками 2022 р. рентабельність власного готелю «Old Port Hotel» становить 4,8%.

Дані для аналізу ліквідності та платоспроможності готельного підприємства «Old Port Hotel» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Показники ліквідності та платоспроможності готелю за 2021-2022 рр.

Показники	Рекомендова не значення	Роки		Динаміка, %	Відхилення (+, -)
		2021	2022		

1. Власний капітал, тис. грн.	-	35456,1	36780,3	3,7	1324,2
2. Оборотні активи, тис. грн.	-	21 698	20801,8	-4,1	-896,2
3. Поточні зобов'язання, тис. грн.	-	2684,10	2042,3	-23,9	-641,8
4. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	-	4366	5936	36,0	1570
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн..	-	5489,5	5789,6	5,5	300,1
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	1,63	2,91	78,7	1,28
7. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1,0	3,67	5,74	56,4	2,07
8. Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	> 2,0	8,08	10,19	26,0	2,10
9. Позиковий капітал	-	2684,1	2150,1	-19,9	-534
10. Плече фін. важеля (коефіцієнт фін. левереджу)	-	0,08	0,06	-22,8	-0,02

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку суму короткострокової заборгованості готель може погасити найближчим часом. Низьке значення свідчить про низьку платоспроможність. У досліджуваній таблиці його значення значно вище за рекомендоване, що свідчить про високий рівень платоспроможності готелю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує очікувані платіжні можливості готельного підприємства у умовах погашення заборгованості. Розрахункові значення на 2021-2022 рр. перебувають у ідеальних межах.

З наведених в табл. 2.4 значень динаміка коефіцієнта покриття готелю «Old Port Hotel» в 2021-2022 рр. являється позитивною та сягає нормативного значення. Можна сказати, що на зростанні цього показника позначилася позитивна тенденція скорочення поточних зобов'язань.

Динаміка фінансового левериджу говорить про те, що скорочення ризику діяльності та збільшення фінансової стійкості готелю «Old Port Hotel». У 2022 р. фінансовий стан підприємства характеризується як нормальна стійкість фінансового стану, яка гарантує платоспроможність.

В результаті проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності готельного підприємства «Old Port Hotel» можна відмітити, що

відсутність чітко сформульованого бізнес-плану готелю зумовлює зменшення фінансових результатів його діяльності, наприклад, чистого прибутку і показників рентабельності.

Таким чином, удосконалення маркетингової політики і розробка бізнес-плану являється одним із найскладніших завдань, які стоять перед готельним комплексом «Old Port Hotel», і являється передумовою комерційного успіху – реалізації відповідного обсягу послуг, а також, отримання доходу та прибутку.

2.2 Характеристика надання послуг

До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації та бар з напоями. У барі можна замовити напої. На території облаштована приватна автостоянка. Відстань до міжнародного аеропорту Бориспіль становить лише 5 км. Гості готелю можуть залишити своє авто на автостоянці та скористатися послугами трансферу до міжнародного аеропорту Бориспіль.

Номери готелю «Old Port Hotel» оснащені кондиціонером, телевізором із супутниковими каналами, міні-баром та елегантною ванною кімнатою. Wi-Fi надається безкоштовно.

У готелі «Old Port Hotel» є зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями.

В номерах готелю не курять, проте є окрема кімната для курців.

Готельний комплекс «Old Port Hotel» пропонує своїм гостям 33 номери різних категорій та класів. Всі номери готелю «Old Port Hotel» повністю відповідають європейським стандартам, оснащені системою пожежогасіння, сучасним обладнанням та зручними меблями. При комплектації номерів використані найсучасніші матеріали і передові технології. Ванні кімнати укомплектовані феном і безкоштовними туалетно-косметичними засобами.

Таблиця 2.5. Номерний фонд готелю «Old Port Hotel»

Категорія номера	Площа, м ²	Кількість місць	Ціна, грн.	Кількість номерів	Частка в загальній структурі номерного фонду
Стандарт дабл	14-17	1-2	1150-1350	10	24,5%

Стандарт твін	17	1-2	1150-1350	1	6,1%
Стандарт комфорт	16	1-2	1350-1600	7	18,4%
Стандарт твін / дабл	17	1-2	1150-1350	2	8,2%
Покращений дабл	24	1-2	1350-1600	4	12,2%
Покращений твін	23	1-2	1350-1600	6	16,3%
Напівлюкс	25	1-2	1700-2000	1	6,1%
Люкс	40-47	1-2	2000-2400	2	8,2%

Структура номерного фонду готелю представлена на рис. 2.2.

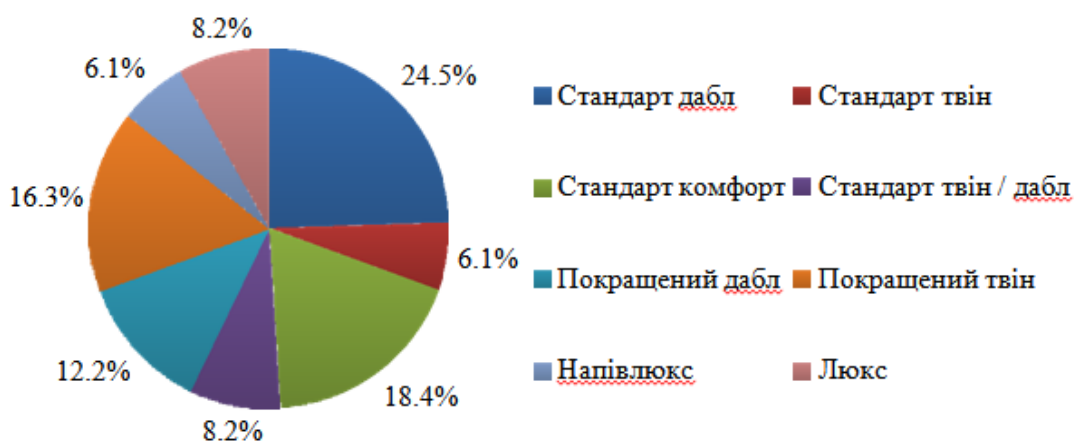


Рис. 2.2. Структура номерного фонду готелю «Old Port Hotel»

Найбільшу долю в структурі номерного фонду готельного комплексу «Old Port Hotel» складають стандартні номери – 57% та покращені номери – 28,6%.

Интер'єр номерів готельного комплексу «Old Port Hotel» ергономічний і продуманий до дрібниць. Усі кімнати світлі та мають великі вікна. Є все потрібне для комфортного проживання. Безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю. Є можливість замовити сніданок у номері.

Виробнича програма готельного комплексу «Old Port Hotel» представлена в таблиці 2.6.

Таблица 2.6. Аналіз виробничої програми готелю «Old Port Hotel»

№	Назва показника	Розрахунок
1	Одновременна місткість	98 місць

2	Загальна потужність готелю	$98 \cdot 365 = 35770$ (місце-днів)
3	Пропускна здатність готелю	Готель «Old Port Hotel» в 2020 р. 10 днів перебував в капітальному ремонті, реконструкції. $35770 - 980 = 34790$ (місце-днів)
4	Планова потужність. У 2020 р. готель «Old Port Hotel» не приймав постояльців внаслідок обмежувальних заходів з протидії розповсюдженню COVID-19, прийнятих в місті Бориспіль.	$34790 - 91 \cdot 98 = 25872$ (місце-днів)
5	Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю)	$(25872 / 35770) \cdot 100\% = 72,3\%$

Програма експлуатаційної роботи готелю – це обсяг послуг, що надаються готелем у натуральному та вартісному вираженні. Від обсягу послуг залежить багато економічних показників діяльності готелю, такі як виручка, собівартість, платоспроможність, фінансова стійкість та ін.

Отже, за розглянутий період (2020 р.) коефіцієнт завантаження готелю «Old Port Hotel» становить 72,3%.

2.3. Дослідження цільового ринку

Особливістю обслуговування туристів у готелях є надання їм повного комплексу послуг (сніданок, обід, вечеря) або хоча б сніданку, що часто входить у вартість проживання.

В меню входять сухі сніданки, м'ясо, рибна кухня (оселедець, шпроти, риба холодного та гарячого копчення), м'ясна кухня (шинка, свинина, сосиски та ін.), свіжі овочі, салати та вінегрети, оладки, млинці, запіканки, твердий та м'який сир різних сортів, сметана, кисломолочний сир, йогурти, ряжанка, кефір, молоко (холодне та гаряче), страви з яєць, вершки, молочні каші, чай, випічка, кава, какао та ін.

У готелях високого класу сніданок можна замовити у кафе, ресторані або номері. У номерах, обладнаних кухнею та міні-баром, туристи готують сніданок самостійно.

При обслуговуванні туристів офіціанти використовують індивідуальні, командні та прискорені способи обслуговування.

До прискорених способів обслуговування споживачів, які проживають у готельних комплексах, належать надання упакованих ланчів, організація експрес-ланчів на попереднє замовлення, організація бізнес-ланчів, організація «шведських столів» та «фуршетів».

Сухий пайок входить у меню ресторанів, де відвідувачам потрібне швидке обслуговування (мотелі). Їх подають відразу після замовлення [17].

Експрес-ланчі можуть бути організовані в експрес-залах (за наявності окремих малих залів на 20 місць) ресторанів або у вигляді експрес-столів у кафе (якщо для цього пристосована частина зали). Склад меню: холодна закуска, перша страва (1/2 порції), гаряча друга страва з гарніром, десерт, гарячий напій. У деяких випадках з меню забирають десерт, а до гарячого напою подають невелику випічку. Сервірування столів для експрес-ланчів дещо спрощене. При обслуговуванні індивідуальних туристів, як правило, столи з їжею та напоями не подають заздалегідь. Якщо обслуговується група туристів, використовується попередня порція їжі та напоїв. Офіціанти подають лише перші та другі страви. Офіціант не приймає замовлення, просто розплачується з гостем після вживання їжі. Експрес-ланчі продаються за фіксованими цінами [22].

Організація бізнес-ланчів також поширена у закладах громадського харчування при готелях, найчастіше у ресторанах та кафе. Зазвичай бізнес-ланч організовується з 12:00 до 16:00. Час очікування на подачу страв менше 5 хвилин. Особливість меню комплексного сніданку чи пізнього обіду у тому, що у нього входять риба, птиця, м'ясо, сири, овочі, і навіть делікатеси. Час обслуговування клієнтів має бути мінімальним. Час перебування у залі під час бізнес-ланчу не обмежений, вартість меню фіксована.

Однією з нових форм обслуговування є використання фуршету під час сніданку чи обіду. Всі страви подаються до столу в банкетному стилі, а також

відповідно до сучасних вимог кулінарного дизайну. Спосіб оплати цієї послуги є попереднім. Плата за цей вид послуги фіксована.

Для організації «фуршету» виділяється окремий торговий зал або його частина. Великі ресторани часто виділяють під свою організацію один із торгових залів. Інформація про час роботи буфету, вартість сніданку (обід, вечеря) та асортимент продукції розміщується на видному місці.

«Шведський стіл» - це унікальне поєднання фуршету та лінії самообслуговування [36].

Різноманітність продуктів у буфеті залежить від часу обслуговування (сніданок, обід, вечеря). У ранні ранкові години рекомендується використовувати один із варіантів меню щотижневого континентального сніданку. Обіднє меню включає від 12 до 16 найменувань холодних закусок, від 2 до 3 найменувань супів, від 4 до 6 гарнірів, соусів, десертів (джемів, компотів, кремів, фруктів), борошняних кондитерських виробів, соків та фірмових напоїв, гарячих напоїв.

Меню вечері «шведський стіл» включає 8-10 найменувань холодних закусок, 4-6 гарнірів, соуси, десерти, у тому числі фруктові, борошняні кондитерські вироби, гарячі напої.

«Шведський стіл» працює за принципом самообслуговування. Обов'язки офіціантів зводяться до своєчасного прибирання використаного посуду та підтримання чистоти столу. Перевагою цієї форми обслуговування є оперативність у обслуговуванні туристів [6].

З гостей готелю сніданок не стягується, оскільки вартість сніданку зазвичай входить у вартість проживання. В інших випадках гість сплачує належну суму на касі при вході в буфет і їсть скільки хоче. Сума платежу розраховується виходячи із середнього нормативу споживання, тому ресторанний заклад не зазнає збитків.

Готельне харчування представлене декількома видами: кафе, ресторан, буфет, бар, їдальня, закусова, де використовуються різні форми

обслуговування. Вони можуть обслуговувати туристів та мешканців інших готелів та містян.

Готельні ресторани можуть розташовуватися в різних місцях: на першому поверсі будівлі, на верхніх поверхах, на даху, у вигляді літнього двору, зимового саду або оранжереї (система замкнутого простору) тощо. У деяких готелях один або кілька барів розташовані на першому поверсі в залі готелю. Цей бар можуть відвідувати не лише мешканці готелю. Буфети розміщені на поверхах готелю. Вони складаються з трьох установок: підготовчої, для миття посуду та холу. Їдальні як заклади комунального харчування часто входять до складу курортних готелів. Поруч із виробничими приміщеннями, як правило, розташовується їдальня для обслуговуючого персоналу готелів. У більшості столових готелів самообслуговування запроваджується з наступним розрахунком [14].

Готельний бізнес є однією з основних складових сфер послуг, особливо індустрії туризму. Незважаючи на те, що частку української економіки дедалі більше займає сфера послуг, розвиток та стійке зростання готельного сектору ускладнюється низкою проблем.

З початку 2014 р. ринок готельних послуг в Україні пережив різкий спад під впливом нестабільної соціально-економічної ситуації, зовнішньої збройної агресії на сході країни, ракетних ударів по території України, аварійних відключень електроенергії, анексії півострова Крим, а також комплексних системних проблем: недосконала і не модернізована туристична інфраструктура, як у найбільших містах, так і в країні в цілому, недостатня якість надання послуг, високі ціни та ін., що негативно позначилося на розвитку готельного бізнесу [37].

Ще одним негативним фактором для розвитку готелів є значне збільшення кількості послуг тимчасового розміщення приватних осіб. Як правило, у цьому випадку надається повний комплекс усіх необхідних послуг, включаючи проживання, харчування та транспорт. Однак цей вид «бізнесу» зовсім не регулюється державою, він не сплачує податки до державного

бюджету, що дає змогу встановлювати досить помірні ціни на проживання, а також оперувати гнучкими цінами залежно від сезону та попиту.

Крім того, суттєвого удару по українському готельному бізнесу завдала пандемія Covid-19 та військове вторгнення Росії на територію України. Закриття державних кордонів, скасування авіасполучення, обмеження на пересування як усередині держави, так і в інші країни, окрім тотальної ізоляції, спровокували комплекс проблем у готельному секторі. Близько 50 мільйонів робочих місць, пов'язаних з індустрією туризму, зокрема з готельним бізнесом, під загрозою скорочення. Безумовно, такий стан справ не може не вплинути на розвиток цієї галузі в Україні [34].

Експерти зазначають, що сфера громадського харчування (ресторани, бари тощо) повинні мати хоча б невеликий період часу, щоб підготуватися до майбутніх наслідків карантину та військового стану. І готельний бізнес зіткнувся з проблемою дуже швидко через специфіку ведення бізнесу. Так, після запровадження військового стану близько 35-40% готелів в Україні було закрито, решта працює дуже обмежено. Таким чином, основною проблемою є зниження чи повна відсутність прибутку. Готелі, які продовжують працювати, втратили від 60% до 90% свого доходу.

Також до основних наслідків впливу пандемії коронавірусу та військового стану на індустрію гостинності в Україні, окрім відсутності гостей, закриття та падіння виручки, експерти відносять касовий розрив, оскільки виручка почала скорочуватися. Падіння швидко зменшується до нуля. Це змусило багато компаній відправити майже всіх співробітників у відпустку за власний коштом до закінчення карантину, а також призупинити рекламні кампанії та інші витрати. А багатьом готелям знадобляться місяці та роки на відновлення [26].

2.4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги

Для комплексної оцінки маркетингової політики готелю доцільно застосувати метод SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. SWOT-аналіз маркетингової цінової політики готельного комплексу «Old Port Hotel»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Різноманітний номерний фонд Широкий вибір додаткових послуг Можливість онлайн бронювання Високий рівень сервісу Зручне розташування.	Слабка цінова стратегія Висока вартість обслуговування Високі ставки податків та зборів Ринкова ціна Високі витрати на енергію
Можливості	Загрози
Введення спеціальних цінових пропозицій Поліпшення існуючої системи ціноутворення Проведення спеціальних акцій Підвищення цін за рахунок покращення якості	Збільшення цін на енергоносії Війна в Україні Зниження цін конкурентів Збільшення витрат на ремонт Збільшення кількості конкурентів

Згідно з SWOT-аналізом маркетингової політики готельного комплексу «Old Port Hotel» його основними слабкими сторонами є: високі витрати, що спричиняє формування низької рентабельності.

Основоположними сильними сторонами маркетингової цінової політики готельного комплексу «Old Port Hotel» є місце розташування, розмаїтий номерний фонд, досить високий рівень сервісу та чималий вибір додаткових послуг. Основними загрозами є різке зростання цін на енергоносії; тиск із боку конкурентів та війна в Україні розпочата росією.

Готельному комплексу «Old Port Hotel» властива неточність поставлених цілей в питаннях ціноутворення, які повинні впливати з місії, бути кількісно вимірювальними, установлюватися в конкретних рамках часу. На практиці готельний комплекс «Old Port Hotel» не встановлює їх, тому під час орієнтації на маркетинг варто дотримуватися концепції стратегічних напрямів, що передбачає не тільки встановлення стратегічних цілей ціноутворення, а й формулювання конкурентних позицій та переваг. Обираючи тип стратегії ціноутворення готелю, необхідно встановити, чи буде

він проактивним (установлювати цілеспрямовані дії), реактивним (передбачати реакцію на непередбачувані зміни) або ж комплексним.

Менеджмент готельного комплексу «Old Port Hotel» має не просто призначати ту чи іншу ціну на певну послугу (наприклад, вартість розміщення), продукцію (продукція бару, ресторану і т.д.), він зобов'язаний розробляти систему ціноутворення, яка охоплює різні набори послуг, що пропонуються клієнтам; встановлювати методи встановлення цін; впроваджувати комплекси знижок; визначати інші прийоми стратегічного та тактичного регулювання цін.

Формування оптимального бізнес-плану готельного комплексу «Old Port Hotel» являється запорукою подальшого розвитку та отримання бажаного доходу. Висока ціна може призвести до втрати інтересу, але й низька ціна може викликати невдоволення, оскільки низька ціна викликає сумніви щодо якості, рівня кваліфікації або досвіду обслуговуючого персоналу і т.д. Таким чином, бізнес-план та ціна визначають якість у свідомості споживача, з одного боку, та конкурентну позицію на ринку, з іншого.

Після розгляду основних фінансових показників готельної діяльності необхідно перейти безпосередньо до показників, що аналізують та оцінюють діяльність підприємства. По-перше, необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності та скласти профіль діяльності.

Для порівняння буде взято показники діяльності компанії-конкурента під назвою «Корона».

Таблиця 2.8. Профіль діяльності готелів «Old Port Hotel» та «Корона»

[illegible]

Якість обслуговування									+									+		
Рекламні заходи							+											+		
Стимулювання збуту					+													+		
Стимулювання співробітників							+						+							
Імідж підприємства								+										+		
Разом:	77										70									

Таким чином, з даними, наведеними в таблиці вище, ми можемо побудувати профіль полярностей, з якого можна буде зрозуміти, за якими показниками готель випереджає конкурента і над якими напрямками дій слід ще працювати.

Таблиця 2.9. Профіль полярностей «Old Port Hotel» та «Корона»

Показники	Бали																
	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Широта асортименту													•				
Якість послуг										•							
Система збуту								•									
Додаткові послуги												•					
Місцерозташування підприємства									•								
Якість обслуговування								•									
Рекламні заходи									•								
Стимулювання збуту							•										
Стимулювання співробітників												•					

Показник конкурентоспроможності розраховувався за наступною формулою: $J = \frac{K_{\text{тестованого}}}{K_{\text{ісм}}}$

де $K_{\text{тестованого}}$ – коефіцієнт оцінки співвідношення ціна-якість тестованого готелю;

$K_{\text{ісм}}$ – коефіцієнт ідеальної споживчої моделі.

З поданих даних в таблиці 2.8 можна зробити висновок, що показник конкурентоспроможності та співвідношення ціна-якість у готельного комплексу «Old Port Hotel» значно нижчий, ніж у конкурента, при цьому обидва готелі не досягнули ідеального рівня. Якщо керівництво готельного комплексу «Old Port Hotel» буде підіймати ціни, то це суттєво вразить відвідуваність та затребуваність закладу. Але, є досить серйозний показник, який теж потрібно врахувати – співвідношення оцінок якості досліджуваних готелів:

$$\frac{136}{94} = 1,4468$$

Для узагальнення аналізу ефективності маркетингової політики готельного підприємства «Old Port Hotel» доцільно зробити оцінку цінової політики за якісними показниками в порівнянні з основним конкурентом готельного комплексу «Корона».

Таблиця 2.11. Оцінка маркетингової політики готелів за якісними показниками

Критерії оцінки	Оцінка в долях одиниці				
	Вага критерію	Оцінка критерію		Підсумкові бали	
		«Old Port Hotel»	«Корона»	«Old Port Hotel»	«Корона»
Гнучкість цінової політики	0,1	2	3	0,2	0,3
Конкурентна позиція	0,25	4	3	1	0,75
Рівень конкурентоспроможності	0,15	3	4	0,45	0,6

Співвідношення ціна-якість	0,15	3	4	0,45	0,6
Компетентність персоналу	0,2	4	3	0,8	0,6
Сервісна підтримка	0,2	4	3	0,8	0,6
Ступінь диференціації цін	0,1	3	4	0,3	0,4
Якість просування послуг	0,1	3	4	0,3	0,4
Ступінь лояльності споживачів туристичних послуг	0,2	4	3	1	1

За підсумками цього дослідження можна сказати, що керівництву готелю ще необхідно попрацювати, в основному, над бізнес-планом ресторанного господарства готелю, але показники ефективності маркетингової політики в цілому задовільні.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Створення плану маркетингової діяльності

Реалізація проекту ресторану запланована на 2025 рік. Проведемо огляд ринку комунального харчування за станом до нашого часу.

Нині над ринком підприємств комунального харчування розроблено жорстка класифікація закладів. У світовій практиці існує безліч принципів класифікації ресторанів: за асортиментом, кваліфікацією персоналу, цільовою аудиторією, ціновим рівнем.

У традиційній класифікації ресторани поділяються на три класи: люкс, вищий та перший, кожному з яких відповідає певний набір вимог. Однак у сучасних умовах частіше використовується дещо інша градація:

- елітні ресторани (fine dinning)
- середнього класу (демократичні – casual dinning)
- фастфуди (Street Food та Fast Food).

Найчастіше підприємства громадського харчування сегментують за ціновою політикою (розміром середнього чека). Відповідно до цього розподілу на ринку існує 5 основних сегментів. У структурі мережевого сегмента найбільшу частку за кількістю закладів займають заклади низького цінового сегмента Street Food та Fast Food – 39% та 30% відповідно, демократичному ціновому сегменту належить 31% ринку.

Основний внесок у розвиток ринку роблять підприємства демократичного сегменту: кав'ярні, casual dinning ресторани, fast casual ресторани. В той час, як ринок fine dinning закладів стагнує.

Причиною такої ситуації є те, що протягом першої половини 1990-х років безумовними лідерами ринку були кіоски та намети, а також дорогі ресторани. І це точно відповідало структурі суспільства, яке ділилося на дуже багатих та дуже бідних.

Тривале економічне зростання, що відбулося, підвищило добробут і життєвий рівень середнього класу, який почав активно надолужувати

втрачене. В результаті останніми роками і аж до початку світової фінансової кризи основний внесок у розвиток ринку вносили підприємства демократичного сегменту: кав'ярні, casual dinning ресторани, fast casual ресторани. У близько-строковій перспективі ситуація не зміниться – частка демократичних закладів у структурі громадського харчування лише збільшуватиметься, а сегмент fine dinning стагнуватиме.

Наш проект входить у сегмент casual dinning, тобто націлений на аудиторію в основному середнього класу, однак може користуватися інтересом у людей з високими доходами.

Приблизно 60% ресторанів, кафе та барів перебувають у межах міст чи зонах безпосередньо близькості до нього. На околицях точок громадського харчування значно менше, класичних ресторанів серед них ще менше. У ритмі великого міста і з урахуванням глобальних транспортних проблем споживач намагається вибирати місце за принципом безпосередньої близькості. Або місце має бути настільки унікальним, щоб мотивація віддалених відстаней була виправдана враженнями і результатом від відвідування. Правильно обране розташування об'єкта харчування відіграє велику роль у завоюванні аудиторії свого закладу. Не місцеві та туристи шукають місця свого обіду, а компанії, що пропонують обід, щосили прагнуть облаштовувати місця масового скупчення активних споживачів цієї послуги. Та й місця такої концентрації серед офісних працівників – стали очевидними. Це бізнес-центри різної класності. Саме цей сегмент громадського харчування в містах є найбільш конкурентним, тому багато найбільших компаній, а також групи компаній у сфері ресторанного бізнесу ведуть боротьбу за завоювання аудиторії клієнтів на цьому ринку. Так як проект розрахований на споживачів із середнім і вищим за середні доходи, а також на їх відвідування не тільки у вечірній, а й у обідній час, то місце розташування ресторану при готелі вибрано в безпосередній близькості до аеропорту, не далеко від центру міста, автошляху з досить великим потоком автомобілів, торгівельного центру та інших підприємств (також це визначається близькістю до офісів).

Експерти називають ринок громадського харчування одним із найменш постраждалих від кризи. Якщо говорити про ресторани casual dining та fine dining, то в містах вони часто використовуються для проведення ділових зустрічей та переговорів.

Що стосується портрета споживача ресторану – це різні люди. Як потенційних споживачів послуг, що надаються рестораном, виступають:

Соціально-демографічний портрет аудиторії:

- містяни та гості інших областей України (від 80%);
- іноземці (до 20%).

Соціально-професійний статус:

- бізнесмен;
- керівник середньої ланки;
- підприємець;
- рядовий працівник.

Вік:

- від 20 до 55 років

Стать:

- 40% – чоловіки;
- 60% – жінки.

Освітній рівень:

- в основному – вища освіта.

Щомісячний середній дохід на одну особу в сім'ї:

- від 10 000 грн.

Реклама ресторану переважно здійснюватиметься в інтернеті, на радіо, а також за договорами про взаємну рекламу у закладах, які надають послуги населенню у столичному регіоні у відповідному ціновому сегменті. Так, наприклад, такими закладами можуть бути салони краси, спа-салони, фітнес-клуби, автосалони та ін. Реклама в інтернеті передбачає розміщення інформації на сайтах з інформацією про ресторани міста Бориспіль, а також у

соціальних мережах. Чималу роль у «розкручуванні» ресторану відіграє «сарафанна реклама», коли інформація про заклад передається з вуст в уста.

3.2. План виробничої діяльності

Приміщення для даного проекту добудовуватиметься до існуючої будівлі готелю.

Середня вартість дизайн-проекту знаходиться в діапазоні 250 – 1 000 грн. за 1 кв. м. Середній розкид цін на технологічні проекти складає близько 50-200 грн. за 1 кв. м загальної площі приміщення.

Приготування страв, які пропонує ресторан, буде здійснюватися безпосередньо в самому ресторані, тому для реалізації цього процесу необхідно передбачити все необхідне обладнання.

Набір необхідних столових приладів та посуду розрахований з урахуванням приладів, які використовуються при приготуванні страв, а також для сервірування столів у залі з розрахунку 160 осіб. Дані про вартість посуду та столових приладів були використані з офіційного сайту компанії, що спеціалізується на продажу посуду та кухонного начиння, а також, проекту, метою якого є комплексне оснащення кафе, барів, ресторанів та домашньої кухні всім необхідним.

Для ремонту/оздоблення приміщення залу для гостей ресторану, а також закупівлі меблів та обладнання в залі та допоміжних приміщеннях (санвузол, гардероб) виділяється 1 000 000 грн. Цю суму погоджено з консалтинговим агентством у сфері ресторанного бізнесу.

У ресторані працюватиме:

- директор, який організовуватиме всю роботу підприємства;
- адміністратор, який контролюватиме якість послуг, що надаються клієнтам, роботу персоналу, стежитиме за порядком та станом приміщення, а також здійснює операції з відображення на касовому апараті всіх отриманих від покупців грошових сум;

- бухгалтер, який здійснює облік коштів підприємства та господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами;

- головний кухар, який контролює якість приготування страв, постачання необхідних продуктів, а також розробку нових видів страв; механізації та автоматизації виробничих процесів;

- 3 кухарі, які займаються приготуванням страв;

- 2 бармени, що працюють за графіком 2/2;

- 10 офіціантів, які працюють за графіком 2/2;

- 1 прибиральниця, що прибирає основне приміщення;

- 1 робоча на кухні, яка стежить за порядком у робочій зоні;

- 2 помічники на кухні, які асистують кухарів

- 2 охоронці, які працюють за графіком 2/2.

Наймання співробітників проводитиметься на конкурсній основі, з урахуванням особистих якостей та досвіду роботи. Зарплата виплачується 20 числа (аванс 50%) і 5 числа (оклад за вирахуванням авансу, тобто 50%, що залишилися) кожного місяця.

При такій невеликій кількості фахівців необхідність забезпечення їх взаємозамінності у період відпусток, хвороб та відряджень очевидна. З цією метою порядку такого заміщення необхідно чітко обумовити за допомогою наказу на підприємстві. З урахуванням того, що концепція ресторану передбачає сезонну високу відвідуваність у холодну пору року і менш активну відвідуваність у літню пору, то зі співробітниками обумовлюватиметься умова виходу у відпустку влітку.

Витрати на комунальні платежі розраховані згідно з тарифами м. Борисполя в середньому становитимуть 30 000 грн. на місяць.

Інша важлива складова ресторанного бізнесу – автоматизація системи контролю та обліку. Існує кілька фірм, що постачають програмне забезпечення з контролю та обліку. Мінімальна конфігурація коштуватиме 20 000 грн. Також, є рішення і на базі «1С» та інших звичних для багатьох систем.

Господарські витрати – це витрати на підтримку ресторану в хорошому стані, такі як прання скатертин та уніформи, різні засоби для прибирання, технічні засоби та предмети декору.

Програма реалізації продукції передбачає, що реалізація страв здійснюватиметься із 300% націнкою (стандартна націнка на продукти у ресторані). Середній чек з урахуванням алкогольних напоїв:

- в ранковий час (з 7.00 до 11.00) складе 200 грн. / люд.,
- у денний час (з 11.00 до 16.00) 450 грн. / люд.,
- у вечірні години (після 16.00) 700 грн. / люд.

Завантаження з розбивкою за тими ж часовими періодами передбачається наступне:

- в ранковий час (з 7.00 до 11.00) 20 осіб,
- у денний час (з 11.00 до 16.00) 50 осіб,
- у вечірні години (після 16.00) 130 осіб.

Визначимо динаміку відвідуваності ресторану:

Таблиця 3.1. Динаміка відвідуваності ресторану

Час доби	7.00-11.00	11.00-16.00	16.00-24.00
Середній чек, грн	200	450	700
Кількість відвідувачів, людей	20	50	130

Отримаємо, що в день прибуток ресторану складе 117500 грн. На місяць ресторан приносить 3525000 грн виручки.

Собівартість товарів та напоїв відповідно складе 117500 грн на місяць. На етапі розкрутки закладу витрати на продукти та напої також будуть нижчими за стандартні, у жовтні вони становитимуть 50%, у листопаді - 70%, у грудні - 90%. Отже, зведемо статті витрат у таблицю:

Таблиця 3.2. Єдиначасні платежі

№ п/п	Назва статті	Сумма, грн.
1.	Оформлення необхідної документації	30 000
2.	Дизайн-проект	80 000
3.	Кухонне обладнання	400 000

4.	Ремонт приміщення, меблі та ін.. обладнання	1 000 000
5.	Посуд та інвентар	120000
6.	Програмне забезпечення по контролю та обліку	20 000
7.	Всього:	1650000

Що стосується щомісячних платежів, то деякі із статей витрат здійснюватимуться не з початку реалізації проекту, а ближче до відкриття ресторану. Спочатку представимо ці статті у таблиці:

Таблиця 3.3. Щомісячні платежі

№ п/п	Назва статті	Сумма, грн. / місяць
1.	Себівартість продуктів та напоїв	117500
2.	Заробітна плата співробітників	200 600
3.	Страхові внески	60 300
4.	Комунальні платежі	30 000
5.	Реклама	30 000
6.	Господарські витрати	10 000
7.	Всього	448400

3.3. Організаційний план

На діяльність ресторану впливає законодавство з регулювання підприємницької діяльності. Постійно зростає кількість законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність через захист фірм від «несумлінної конкуренції» (тим самим обмежуючи дії фірми щодо її конкурентів – цінова політика); а також споживачів від недоброякісної продукції (закон про права споживачів). Поява нових вимог до товару веде до зростання витрат за нього; через захист вищих інтересів суспільства від розбещеності підприємців, тобто, під час планування товару підприємство завжди враховує інтереси суспільства. Контролюючи виконання всіх законів та вимог, держава влаштовує різні комісії та перевірки, що, безумовно, може позначитися на сприятливому образі ресторану. Керівництво ресторану повинне постійно перебувати в курсі законів та указів (їх змін), що охороняють доброякісність конкуренції, інтереси споживачів та вищі інтереси суспільства.

Організаційно-правова форма компанії – Товариство з обмеженою відповідальністю «Old Port Hotel», зареєстроване у м. Бориспіль, Київської області.

Оформлення необхідної документації, такий як дозвіл на добудову приміщення, ліцензія на роздрібний продаж алкоголю, свідоцтво про внесення до Торгівельного реєстру, санітарно-епідеміологічний висновок про відповідність санітарним правилам заявленого виду послуг та узгодження плану організації та проведення виробничого контролю, тобто, кухні, дозвіл від пожежної охорони, узгодження щодо зовнішньої реклами, укладання договори на вивіз сміття, дезінфекцію, дератизацію та встановлення охоронно-пожежної сигналізації, в цілому складе 40 000 грн.

3.4. Фінансовий план

Для складання основних фінансових документів розрахуємо потребу у фінансових ресурсах на початковому етапі та визначимо необхідний обсяг позикових коштів.

Так як у товаристві з обмеженою відповідальністю «Old Port Hotel» складаються два члени, що вклали по 2500000 грн, то сума власних коштів компанії складе 5000000 грн.

У перші три місяці на стадії ремонту та підготовки до відкриття ресторану очевидно, що проект не приносить дохід. Очікується, що відвідуваність у перший місяць після відкриття становитиме 40% від звичайної норми, у другій – 60%, у третій – 80%, далі відвідуваність вийде на стандартний рівень.

Вартість одноразових платежів становить 2965733 грн., які будуть здійснені в перші три місяці до відкриття закладу.

Складемо графік грошових потоків на перше півріччя:

Таблиця 3.4. Cash flow у 2025 році

	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Дохід	0	0	0	1 560 000	2 840 000	3 120 000
Витрати	110000	520000	1320000	2 358 900	3 118 900	4 878 900
Грошовий	(5381300)	(57966)	(1142033)	400366	907033	1413700

потік:						
Кумулятивний підсумок:	(5381300)	(5439266)	(6581299)	(6180933)	(5273900)	(3860200)

Розрахуємо точку беззбитковості для даного проекту:

$$T_{\text{бд}} = 3800 * 919,63 / (3800 - 1266) = 1,5 * 919,63 = 1379,45 \text{ тисяч грн.}$$

Це означає, що при рівні виручки, що дорівнює 137945 грн, проект почне окупатися, а при рівні вище даного значення – приносити прибуток.

3.5. Дослідження потенційних ризиків

У всьому світі ресторанний бізнес визнаний видом ризикованого інвестування, оскільки його прибутковість залежить від доходів населення. Але незважаючи на це, згідно з продуманою бізнес-концепцією, всі ризики можна мінімізувати.

Щоб бізнес-план «працював», необхідно врахувати всі ризики та мінімізувати їх негативні наслідки.

Розглянемо можливі ризики при реалізації проекту:

Зовнішні ризики:

- зміни податкового законодавства, а також у сфері споживчих ринків;
- зміни кон'юнктури ринку;
- інфляція.

Внутрішні ризики:

- виробничий ризик;
- комерційні ризики.

Що стосується зовнішніх ризиків, то мінімізувати їх вплив зазвичай досить складно, оскільки практично неможливо контролювати еволюцію цих факторів. Проте залежність діяльності підприємства від цих факторів має бути зведена до мінімуму. При несприятливій зміні кон'юнктури ринку ціни на ресурси зростають. При цьому в договорі поставки повинні бути обговорені ціни на плановий період і зафіксовані умови їх зміни. Під час економічної кризи спостерігається значне зростання безробіття, а також зниження доходів

населення, що негативно вплине на попит на продукцію та послуги нашого проекту. У нашому випадку Бориспіль, як центр бізнес-процесів, дуже чутливий до цих змін.

Більшою мірою управлінню підлягають внутрішні ризики. Розглянемо кожную групу окремо.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом продукції та послуг; під час якого підприємці стикаються з проблемами нецільового використання сировини, збільшення втрат робочого часу, використання нових методів виробництва. Виробничі ризики включають передчасну поставку та брак продуктів харчування та напоїв, а також неякісну поставлену продукцію; недостатня кількість персоналу, який виробляє продукцію та/або обслуговує клієнтів закладу, не відповідає встановленим вимогам до персоналу; збільшення споживання матеріальних витрат внаслідок перевитрати продукції, енергоносіїв, а також анулювання ліцензії.

Для мінімізації цієї групи ризиків пропонується вжити наступних заходів:

- нормувати споживання продуктів приготування їжі та призначити відповідального за виконання цих норм;
- налагоджувати схеми постачання продуктів харчування та напоїв з постачальниками;
- чітко розподілити обов'язки працівників ресторану та налагодити внутрішню організацію;
- визначити робочий час працівників відповідно до тимчасової завантаженості ресторану;
- налагодити систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, які здійснюють навчання;
- запровадження збалансованої системи стимулювання для більшої мотивації до інтенсивної та якісної праці;
- контроль за дотриманням вимог до суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність, що підлягає ліцензуванню.

Комерційний ризик у цьому проекті проявляється насамперед у відсутності продажів. Щоб рівень реальної кількості відвідувачів був не нижче очікуваного, необхідно проводити активну піар-політику. Найефективнішими способами залучення клієнтів у такі заклади є реклама на радіо та Інтернет-ресурсах, а також через промо-групи. Ризик вибору невдалої концепції вирішується моніторингом сервісу та прибутковості, а також своєчасною зміною концепції.

Є можливість застрахуватися від таких ризиків як:

- вибух технологічного обладнання;
- пожежа, блискавка, вибух газу;
- стихійні лиха;
- пошкодження майна від систем каналізації, водопостачання, опалення, систем автоматичного пожежогасіння;
- крадіжки з незаконним проникненням і крадіжки;
- зіткнення з наземними транспортними засобами;
- зловмисних дій третіх осіб, у т.ч. умисне знищення або пошкодження майна, хуліганство, вандалізм;
- падіння пілотованого повітряного судна та/або його уламків;
- пошкодження майна внаслідок терористичних актів;
- розбиті вікна, дзеркала, вітрини;
- деякі об'єкти можуть бути додатково застраховані від специфічних ризиків, характерних саме для цього майна.

В умовах нестабільної економіки бізнес-план повинен враховувати всі можливі ринкові ризики, і дуже важливо, щоб були включені розрахунки з урахуванням впливу цих ризиків. Якщо мова йде про планування в умовах кризи ринку, то, звичайно, доцільно було б скласти кілька планів: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Що стосується нашого планування, то ми розробляємо генеральний план дій, який продуманий до дрібниць і якого ми будемо дотримуватись. Паралельно з реалізацією цього

плану також розглядаються можливі маневри на випадок раптової зміни ситуації на ринку або в компанії.

Проект може бути рекомендований до реалізації після з'ясування передумов, закладених у проекті після вибору об'єктів та детального доопрацювання спільно з професійними проектувальниками. Особливу увагу рекомендується приділити доопрацюванню концепції закладу, що дозволить ресторану зайняти своє місце серед кращих ресторанів готелю Бориспіль.

3.6. Оцінка ефективності бізнес-плану

У сучасних економічних умовах виживають лише ті компанії та підприємства, які швидко й адекватно реагують на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Бізнес-план – традиційний для ринкової економіки документ, без якого не обходиться жодна серйозна діяльність у бізнесі. У певному сенсі це формалізація системного підходу до процесу планування, спосіб доведення економічної доцільності обраної компанією діяльності та використання певних джерел фінансування цієї діяльності, оцінка очікуваних грошових прибутків, результатів (реалізація, прибуток, повернення вкладеного капіталу).

У зв'язку з цим велике значення має структура бізнес-плану, яка повинна логічно пов'язувати всі елементи внутрішньо-фірмового планування, охоплювати всі сторони діяльності підприємства, характеризувати стан і перспективи розвитку підприємства, давати чітке уявлення про його структуру, про результати фінансові результати своєї діяльності на найближчий і подальший період.

Бізнес-план повинен бути спрямований на максимальне виконання намічених завдань, тобто важливо не тільки їх визначення, а й подальша реалізація, без чого складання бізнес-планів, по суті, втрачає сенс. Треба не тільки планувати, а й виконувати заплановане – бізнес-план має бути керівним документом, який гарантує ефективність діяльності.

Бізнес-план можна з повною впевненістю розглядати як форму планування, яка визначає зміст цілей і завдань, терміни і шляхи їх досягнення. Його важливість зумовлена, також, можливістю використання бізнес-плану як засобу залучення необхідних ресурсів. Бізнес-план функціонує як об'єктивна оцінка підприємницької діяльності підприємства і, водночас, інструмент для прийняття проектних та інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. Охарактеризовано основні аспекти діяльності комерційного підприємства, проаналізовано труднощі, з якими воно зіткнеться, і визначено методи їх вирішення.

Таким чином, бізнес-план є водночас дослідницькою та проектно-конструкторською роботою. У зв'язку з тим, що бізнес-план є результатом науково-дослідницької та організаційної роботи, метою якої є вивчення конкретного напрямку діяльності підприємства (товару чи послуги) на даному ринку та в поточних організаційно-економічних умовах, він дає змогу вивчити певний напрямок діяльності підприємства (товару чи послуги) на даному ринку, що залежить від:

- конкретного проекту виробництва певного продукту (послуги) – створення нового виду продукту або надання нових послуг (характеристики щодо задоволення потреб тощо);
- комплексного аналізу виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є висвітлення її сильних і слабких сторін, особливостей і відмінностей від інших подібних компаній;
- дослідження конкретних фінансово-технічних, економічних та організаційних механізмів, які використовуються в економіці для виконання конкретних завдань.

Отже, бізнес-план є одним із установчих документів, що визначають стратегію розвитку підприємства. Водночас він базується на загальній концепції розвитку компанії, більш детально розробляє економіко-фінансові аспекти стратегії та дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів.

Планування діяльності підприємства за допомогою бізнес-плану має кілька позитивних сторін:

- змушує менеджерів активно залучатися до перспектив компанії;
- дозволяє більш чітко координувати зусилля для досягнення поставлених цілей;
- встановлює характеристики діяльності підприємства, необхідні для подальшого контролю;
- змушує менеджера більш чітко і конкретно визначати цілі компанії, стратегію і тактику їх досягнення;
- робить компанію більш підготовленою до різких змін ринкової ситуації, тобто скорочує час адаптації;
- встановлює обов'язки та відповідальність усіх керівників компанії для забезпечення досягнення цілей.

Одним із інструментів, який дозволяє збільшити величину валового доходу та приймати обґрунтовані управлінські рішення, є прогноз валового доходу. Прогнозна організація валового доходу організації громадського харчування дозволить отримувати інформацію про можливі результати вашої діяльності, що дозволить своєчасно приймати зважені управлінські рішення. За цих умов планування збільшення валового доходу базуватиметься на обґрунтованій оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволить досягти значного збільшення валового доходу.

Розглянемо кілька напрямків для покращення бізнес-планування для цього проекту громадського харчування:

- виробнича програма та обсяг продажів;
- основні фонди ресторану;
- витрати виробництва та обігу;
- фінансові ресурси ресторану.

Виробнича програма є результатом узгодження наступних завдань компанії:

- отримання максимального прибутку;

- врахування реальних можливостей фінансових та інших ресурсів;
- повне задоволення потреб ринку збуту;
- максимальне зниження собівартості продукції;
- оптимальне використання виробничих потужностей організації.

Таким чином, для розробки конкретного графіка виробництва необхідно враховувати строки та обсяги видачі продукції на ринок і рівномірне завантаження виробничих потужностей. Таким чином, на основі графіка виробництва повинні бути сформовані (або скориговані) всі розділи комплексного плану підприємства. Оптимізація виробничого графіка залежить від узгодження суперечливих вимог для дотримання календарних дат доставки в контрактах із клієнтами та зниження виробничих витрат з урахуванням змін у ресурсах. Успішне здійснення виробничого процесу залежить від оперативного планування та належної організації роботи в закладах громадського харчування.

Суть оперативного планування полягає в складанні виробничого графіка підприємства. Виробничий план – обґрунтований план випуску всіх видів продукції власного виробництва.

Оперативне планування включає такі елементи:

- визначення кількості реалізованих страв за день;
- складання/коригування місячного меню, що передбачає визначення найбільш затребуваних страв та виключення з меню менш популярних страв;
- розрахунок потреби в продуктах для приготування страв, передбачених меню, з розбивкою по тижнях і днях в залежності від терміну придатності;
- складання узагальнювальних таблиць фактично витрачених на приготування продуктів для подальшого аналізу собівартості продукції.

Виробнича програма складається з графіка завантаження торгового залу та розрахунку відвідувачів.

Більш детальне вивчення цих питань дозволить зробити точніші планові прогнози, а також відкоригувати номенклатуру виробництва для отримання максимального прибутку.

Інтенсивне використання основних засобів дає змогу підвищувати якісні показники господарської діяльності без додаткових капітальних витрат. У підприємствах громадського харчування фондівіддача визначається співвідношенням річного валового обороту або обороту від власного виробництва до середньорічної вартості основних фондів. За допомогою цього показника можна охарактеризувати ефективність використання будь-якої частини основних фондів, наприклад активів.

Щоб уникнути зниження ефективності використання основних фондів, необхідно:

- аналізувати експлуатаційні характеристики;
- визначити фактори, що впливають на ефективність використання основних фондів;
- визначити резерви зростання ефективності використання основних фондів ресторанного господарства.

Велике значення у визначенні ефективності використання основних фондів закладу ресторанного господарства мають такі показники, як роздрібна виручка на одне місце підприємства громадського харчування, виручка на 1 м² торговельної площі, виручка від власної продукції на 1 м² виробничої площі, виручка на власний рахунок виробництва за місце. Для оцінки ефективності використання основних засобів ресторану використовуються натуральні показники. Сюди входить кількість місць у торгових залах для працівника підприємства, виробничника, споживача.

Питома вага окремих груп основних фондів у їх загальному обсязі складає видову (виробничу) структуру основних фондів. За безпосередньою участю у виробничому процесі основні виробничі фонди поділяються на: активні (обслуговують вирішальні сфери виробництва і характеризують виробничі можливості підприємства) і пасивні (будівлі, споруди, інвентар, що забезпечують нормальне функціонування основних фондів). Тобто активна частина основних фондів підприємства безпосередньо впливає на питання роботи та визначає кількість і якість продукції, а пасивна частина основних

фондів підприємства створює нормальні умови, необхідні для роботи активної частини.

Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів і зниження ступеня їх зносу:

- збільшення змінності роботи обладнання;
- підвищення ступеня використання потужностей обладнання;
- скорочення внутрішньо-змінних зупинок;
- підвищення кваліфікації користувачів;
- підвищення рівня організації управління фондами;
- своєчасний огляд, а також профілактичні заходи;
- підвищити якість трудової дисципліни;
- забезпечити підприємство необхідною кількістю робітників;
- наявність матеріалів та інвентарю тощо.

Режим економії витрат обігу сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню рівня рентабельності, тому очевидно, що його вивчення з метою успішного аналізу та прогнозування є дуже актуальним у будь-який час. Оскільки їх зниження залежить від рівня знання структури витрат, факторів, що на них впливають, отже, прибуток від господарської діяльності підприємства залежить від рівня знань фахівця такої економічної категорії, як витрати обігу.

Найбільш актуальними для вивчення та вдосконалення бізнес-планування після витрат на їжу та напої є витрати на оплату праці. Від якості роботи працівників закладу ресторанного господарства залежить кількість відвідувачів, а отже і розмір доходу. Щоб отримати максимальні фінансові результати, необхідно:

- оцінити потребу в працівниках виробничого процесу та обслуговування споживачів;
- регулювати чисельність працівників з урахуванням цієї потреби;

- за необхідності переглянути систему оплати праці та запровадити більш ефективну для стимулювання якісної та продуктивної праці працівників;

- планувати витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників для підвищення рівня послуг, що надаються, та відповідати конкурентним умовам ринку.

Фінансовий ресурс нашого проекту реставрації – це власні кошти партнерів ТОВ, а також позикові кошти. У ресторанному бізнесі, як зазначалося раніше, віддача досить висока. Вже в третьому кварталі наш проект виходить на позитивний фінансовий результат. Компанія зберегла результати, частину з яких доцільно інвестувати в розвиток цього бізнесу або інвестувати у фінансові інструменти.

Успішний розвиток сфери громадського харчування з точки зору сучасної економіки та ринкового менеджменту базується на зростанні ролі людини як споживача та виробника продукції в цій сфері. У цьому сенсі стає необхідним постійне створення та вдосконалення послуг громадського харчування, які включають, поряд із загальноприйнятими методами та прийомами, також стандарти обслуговування. Виходячи з цього, стає можливим не лише повне задоволення потреб у послугах, а й пошук нетрадиційних видів послуг, які підвищують результат функціонування не лише окремих підприємств та організацій, а й сфери громадського харчування як ціле. Необхідно враховувати особливості конкретного регіону, головна з яких полягає в тому, що соціально-економічний рівень регіону безпосередньо пов'язаний з кількістю суб'єктів господарювання, що вимагає більш ефективної адаптації товарів і послуг громадського харчування до потреби споживачів. Це, у свою чергу, потребує вдосконалення організації управління цими процесами.

ВИСНОВОК

Враховуючи сучасні події у світі та тенденції в економіці України наукові дослідження в галузі розвитку готельного бізнесу будуть актуалізовуватись. Вченим необхідно прискорити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього так і зовнішнього середовища український готельний бізнес кожного разу стикається з новими проблемами і викликами. Ефективність впровадження наукових розробок забезпечуватиме українському бізнесу достойне місце на світовому ринку готельних послуг, підвищуватиме значимість для зростання національної економіки та міжнародної інтеграції, зокрема у європейському напрямі.

Готельні підприємства класифікують за різними критеріями. Найбільш уживані серед них: рівень комфорту, місткість номерного фонду, функціональне призначення, місце розташування, тривалість роботи, забезпечення харчуванням, тривалість перебування, рівень цін, форма власності.

Сектор туристичної індустрії, який повинен враховувати особливості роботи з іноземними туристами, є сектор харчування. Види послуг, що ним надаються, становлять приблизно 25-30% загальної вартості, наприклад, пізнавального туру. Організація харчування іноземних туристів здійснюється здебільшого ресторанами та барами класів "люкс", "вищий" та "перший", які можуть функціонувати як у складі готельного підприємства, так і самостійно. Туристичні фірми укладають відповідні угоди з підприємствами ресторанного господарства і заздалегідь подають місячні або декадні графіки перебування іноземних туристів із зазначенням класу обслуговування та національності туристів, а не пізніше ніж за добу - замовлення на обслуговування кожної групи туристів.

Заклади ресторанного господарства готелів представлені різними типами: ресторан, кафе, бар, буфет, їдальня, закусова, — в яких

використовуються різні форми обслуговування. Вони можуть обслуговувати як туристів чи інших мешканців готелю, так і мешканців міста.

Як і передбачалося при виконанні випускної кваліфікаційної роботи було вирішено ряд конкретних завдань, пов'язаних з вивченням та аналізом додаткового матеріалу по заданій темі, були закріплені навички роботи зі спеціальною літературою, навички відбору та систематизації інформації, її викладення у найбільш лаконічному, але досить повному вигляді, подання матеріалів як таблиць, графіків тощо.

Об'єктом розроблення є бізнес-план відкриття ресторану при готелі «Old Port Hotel» з організаційно-правовою формою ТОВ.

У першій частині даної роботи представлена теоретична частина, що розкриває призначення функції, завдання тощо, процес розробки (етапи розробки, учасники розробки, джерела фінансування) та зміст бізнес-плану (перелік всіх розділів та їх короткий зміст).

У другій частині випускної кваліфікаційної роботи проаналізовано ринок громадського харчування. Додатково проведено аналіз конкурентоспроможності готелю та майбутнього ресторану порівняно з конкурентами.

У третьому розділі в рамках роботи над бізнес-планом зроблено обґрунтування бізнес-ідеї. Далі зроблено всі необхідні розрахунки та обґрунтування перспектив відкриття своєї справи.

Подано розрахунки необхідної чисельності персоналу, витрат на оплату праці та відрахування. Подано інформацію про управління фірмою (організаційна структура управління). Вказано можливі ризики та методи їх усунення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Алексєєва Т. А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Т. А. Алексєєва, А. О. Обозна, Н. М. Шабельник // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 2. – С. 89–92.
3. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 342 с.
4. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: навч. посіб. / В.К. Бабарицька, О.Ю. Малиновська. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К.: Альтерпрес, 2008. – 288 с
5. Балацька Н. Ю. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні / Н. Ю. Балацька, В. М. Репринцева // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (28). – С. 12– 15.
6. Білокінь Н. В. Вплив готельних ланцюгів на розвиток сучасної індустрії гостинності / Н. В. Білокінь // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 87–89.
7. Білоцерківець Н. Україна туристична / Н. Білоцерківець //Українська культура. – 2016. – № 3-4. – С. 8-10.
8. Бухалков М.І. Внутрішньофірмове планування. Підручник. – М.: Інфра-М, 2009. – 197 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 360с.

10. Грещак Г.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Навчально–методичний посібник. – К.: - КНЕУ, 2009. – 131 с.
11. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України / О. А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2, Т. 2. – С. 257– 260
12. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – Вип. 15. – 64-66 (0,3 друк. арк.).
13. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с
14. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку /Фінанси України №3, 2005. - с.138-146.
- 15.Лінтур І.В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу. URL : <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/>
- 16.Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України. - 2001. - № 2. - С.86-88
17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с
- 18.Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
- 19.Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 388 с

20. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні / О. М. Орлова // Бізнесінформ. – 2017. – № 1. – С. 153–160
21. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н.І. Данько та ін. ; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 288 с.
22. Перепелиця А.С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. Вісник. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2017. Вип. 6. С. 187–190.
23. Покропивний С.Ф., Колот В.М., «Підприємництво: стратегія, організація, ефективність»: Навчальний посібник.- Київ, КНЕУ, 2007р.
24. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)
25. Проблеми якості у громадському харчуванні, готельному господарстві і туризмі : збірник наукових праць. Київ : КДТЕУ, 2000. 318 с
26. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : збірник наукових праць / ред. кол. М. І. Пересічний, О. Ю. Завадинська, В. М. Кравченко. Київ : КНТЕУ, 2004. 208 с.
27. Саух І.В. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, організація: [монографія] / Саух Ірина Василівна; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. – 418 с
28. Система категоризації готелів HotelStars. URL : <https://www.hotelstars.eu>.
29. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / [В.К. Федорченко, В.С. Пазенок, О.А. Кручек та ін.]. – К.: ВЦ «Академія», 2013. – 368 с.

30. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі.
Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини».
2014. Вип. 34. С. 292– 300