

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ
ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА КОРЕЙСЬКОЇ КУХНІ»**

Виконавець:

студент ФЕУП

Яхімович Ігор Дмитрович _____

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Траченко Людмила Анатоліївна _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ....	6
1.1. Характеристика ідеї створення ресторану корейської кухні.....	6
1.2. Нормативно правові засади здійснення підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства.....	10
1.3. Обґрунтування вибору системи оподаткування та організаційно-правової форми ресторану корейської кухні.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ РЕСТОРАНУ КОРЕЙСЬКОЇ КУХНІ.....	22
2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні.....	22
2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг обраного бізнесу	28
2.3. Формування витрат на відкриття ресторану корейської кухні.....	33
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ РЕСТОРАНУ КОРЕЙСЬКОЇ КУХНІ.....	42
3.1. Розрахунок і визначення економічної ефективності проєкту.....	42
3.2. Аналіз можливих ризиків та заходи щодо їх мінімізації.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
Список використаних джерел.....	58

ВСТУП

Актуальність роботи. Актуальність закладів ресторанного господарства мала місце у будь який час, адже, зокрема і завдяки ресторанам та кафе багато людей відкривають для себе, як нові місця, так і нову кухню. Відкриття нового закладу ресторанної сфери завжди дає поштовх для розвитку місцевості навколо, викликаючи інтерес резидентів міста та туристів. Заклади громадського харчування, зокрема ресторани часто слугують невід'ємною частиною тієї чи іншої культури.

Під впливом глобалізації люди дізнаються та відкривають для себе велику кількість різноманітних культур світу, що формує попит до їх ближчого пізнання на власному досвіді. Корейська культура за останні роки стала все більше відкритою для зовнішнього світу. Велика кількість людей і в Україні слідкують за особливостями інформаційного, культурного та кулінарного просторів Південної Кореї. Саме тому ресторан корейської кухні має на меті задовольнити потреби людей, зацікавлених конкретно у гастрономічному напрямі корейської культури. Разом з тим, зважаючи на воєнний стан в країні, особливо важливо підтримати національну економіку шляхом відкриття нового бізнесу, а також надання громадянам додаткових робочих місць зі стабільною заробітною платнею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що сфера ресторанного господарства є однією зі складових формування національної економіки країни. Дослідження питань щодо діяльності закладів ресторанного господарства досліджували такі вчені як Н. Й. Басюркіна [30], С. А. Горбаченко [30], В. А. Карпов [30], Л. А. Траченко [3; 4; 14], Н.В. Доброва [3; 8], М. М. Осипова [8].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти започаткування власної справи у сфері ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- 1) охарактеризувати ідею створення та ведення підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства;
- 2) ознайомитись із нормативно-правовими засадами здійснення підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства;
- 3) обґрунтувати вибір системи оподаткування та організаційно-правової форми ресторану корейської кухні
- 4) проаналізувати ринок ресторанних послуг в Україні;
- 5) оцінити внутрішні конкурентні переваги для започаткування бізнесу;
- 6) сформулювати витрати на відкриття ресторану корейської кухні;
- 7) здійснити розрахунок економічної ефективності проєкту створення ресторану корейської кухні;
- 8) визначити та проаналізувати можливі ризики проєкту та заходи щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування проєкту створення закладу ресторанного господарства корейської кухні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, прикладних аспектів економічного обґрунтування створення закладу ресторанного господарства корейської кухні

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети, необхідно використати наступні методи дослідження: загальнонаукові: аналогія, системний аналіз, формалізація; логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція; економіко-математичні: факторний, системно-структурного аналізу; економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, групування, класифікації; маркетингові: SWOT-аналіз, спостереження, опитування; експертної діагностики: ранжування, порівняння, оцінювання.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження складається з нормативно – законодавчих актів України, наукових публікацій та монографій українських учених, звітів та аналітичних матеріалів відповідних законодавчих структур, відкритих джерел.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (найменувань). Загальний обсяг роботи становить 64 сторінок. Основний зміст викладено на 60 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

1.1. Характеристика ідеї створення ресторану корейської кухні

Ринок ресторанного бізнесу в Україні достатньо успішно розвинений. Це представлено різноманітною тематикою закладів та різновидністю кухонь. Саме тому важливо зазначати, що для того аби увійти на ринок та бути здатним вести конкурентоспроможну діяльність необхідно мати власну особливість та неповторність.

Останні тенденції ринку вказують на те, що адаптування азійських ресторанів в Україні, а зокрема й в Одесі пройшло досить успішно, і подібна кухня завоювала значну кількість прихильників. Наразі в місті найбільш розповсюджені ресторани китайської та японської кухні, а отже ніша закладів з корейською кухнею не заповнена, саме тому важливо впевнено зайти на ринок, та закріпитися на ньому.

В Україні вже існує досвід відкриття подібних закладів, ретельно вивчивши який, можна помітити, що задля успішного розвитку такого виду бізнесу потрібно мати власну рису, яка вирізнятиме заклад з поміж конкурентів.

Створення та відкриття ресторану корейської кухні можна назвати важливим внеском у гастрономічну та соціальну культуру міста. Подібний заклад має всі шанси стати однією з родзинок гастрономічного туризму, приваблюючи до міста гостей, а також, допомагаючи людям відкрити для себе нову культуру.

Заклад буде розташований в центрі міста Одеси, адже це забезпечить найбільшу кількість гостей ресторану завдяки зручному місцезнаходженню.

У ресторані буде втілена одна з досить відомих особливостей корейської кухні – столи будуть мати вбудований гриль, аби гості закладу мали шанс власноруч взяти участь у приготуванні їжі, яку вони замовили. Ця можливість гратиме роль так званої «візитівки» закладу та слугуватиме вкрай необхідним

елементом для вдалого закріплення власних позицій на ринку. Зазвичай подібні столи мають достатньо великий розмір, а отже дозволять одночасно розмістити в ресторані більшу кількість відвідувачів.

Заклад буде оформлено в пастельні кольори, з використанням яскраво червоних елементів. Персонал, зокрема офіціанти, матиме дрес-код, який стилістично має нагадувати традиційний одяг народу Південної Кореї.

Екстер'єр закладу буде втілено з урахуванням історичного стилю корейської архітектури. Інтер'єр ресторану також буде нагадувати про тематику закладу внутрішнім оздобленням, традиційними корейськими столовими приборами, атмосферою та музикою.

Ресторан матиме шеф кухаря родом з Кореї, аби повністю розкрити кулінарне розмаїття корейської кухні. Така практика розповсюджена серед закладів з конкретним кулінарним спрямуванням, і встигла зарекомендувати себе з кращої сторони. Меню ресторану буде представлено різноманітними блюдами корейської кухні. У табл. 1.1 можна побачити перелік страв, притаманних кухні Південної Кореї, а також знаходять популярність серед жителів європейських країн.

Таблиця 1.1

Перелік страв, притаманних кухні Південної Кореї

№ з/п	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Кімчі	Кімчі - це ферментована корейська страва з капусти, приправлена гострим перцем, часником, імбиром та іншими спеціями.
2	Соллонтхан	Соллонтхан - це ситний корейський суп з вареної протягом 10 годин говяжчої ноги, який має ніжний молочно-білий колір, подається з кружечками цибулі, шматочками м'яса, зеленою цибулею, сіллю та чорним перцем
3	Пібімпап	Пібімпап - це корейська страва з рису, овочів, м'яса, яйця та гострого соусу, яку перед їжею ретельно перемішують.
4	Сундубе Чіге	Сундубе Чіге - це гострий корейський суп з тофу, овочами, м'ясом або морепродуктами, який подається з рисом і панчанами.
5	Самгетхан	Самгетхан - це корейський суп з цілого курчати.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
6	Хобахджук	Хобахджук - це корейська страва з м'яса, овочів і рису, приготована в глиняному горщику на вогні.
7	Хотток	Хотток - це корейський млинець з начинкою з коричневого цукру, горіхів та насіння, який подається як ситний перекус або десерт
8	Кальбі (м'ясо в гострому соусі)	Кальбі - це популярна корейська страва з маринованих і обсмажених на грилі яловичих або свинячих реберець, відома своїм насиченим смаком і м'якою текстурою.
9	Пульгогі	Пульгогі - це страва корейської кухні, що являє собою мариноване і обсмажене на грилі м'ясо (зазвичай яловичину), відоме своїм солодким, пікантним смаком і ніжною текстурою
10	Чапчхе	Чапчхе - це корейська страва з прозорої локшини, смажених овочів, м'яса (за бажанням) та соусу, яку подають як гарячою, так і холодною
11	Токпокки	Токпокки - це популярна корейська страва з жувальних рисових пиріжків, тушкованих у гострому та солодкому соусі, часто з додаванням овочів, м'яса та морепродуктів
12	Куксу	Куксу - це холодна корейська локшина з бульйоном, овочами, яйцем, м'ясом або морепродуктами, яка подається в спекотну погоду
13	Дальгона – кава	Дальгона-кава - це трендовий напій з Південної Кореї, що готується з розчинної кави, цукру, води та молока, збитих до пухкої піни
14	Макколі	Макколі - це традиційний корейський слабоалкогольний напій (5-7%) з ферментованого рису, який має солодкуватий, трохи терпкий смак і мутно-білий колір
15	Чхонджу	Чхонджу - це традиційне корейське рисове вино, відоме своїм чистим смаком, схожим на sake, яке часто подають охолодженим або підігрітим
16	Соки в асортименті	Будь – які соки на смак та вибір відвідувача
17	Чай	Чорний, зелений, і інші сорти чаю за бажанням клієнта

Джерело: складено автором

З наведеного списку можна зрозуміти, що заклад займатиметься імпортом окремих продуктів, які необхідні для приготування деяких страв, адже український ринок недостатньо насичений подібною пропозицією. Для цього буде налагоджено зв'язки з постачальниками.

Для цього необхідно окреслити, якими якостями повинен володіти надійний постачальник продукції для ресторану. Він повинен відповідати таким критеріям:

- якість;
- надійність;
- адекватне ціноутворення;
- рівень обслуговування.

Задля більш чіткого розуміння необхідно більш детально визначити пункти списку наведеного вище.

Якість послуг постачальника може проявлятися у наявності сертифікатів та дозвільних документів на провадження діяльності постачальника продукції, обізнаність персоналу щодо асортименту продуктів та товарів, які надає постачальник, а також проведення регулярних курсів підвищення кваліфікації персоналу [22].

Надійність постачальника полягає в досвіді роботи на ринку та впізнаваності серед партнерів, своєчасна доставка свіжих продуктів за обумовленою ціною, дотримання умов укладених у договорі постачання, здатність йти на компроміс у питання організації логістики та шляхів постачання продуктів.

Питання ціноутворення необхідно детально обговорити на стадії укладання умов договору з постачальником. Серед головних критерій щодо постачальника можна виділити гнучкий підхід до співвідношення «ціна – якість», а також розуміння потреб ресторатора у кризових умовах

Рівень обслуговування полягає в своєчасній доставці, можливості заміни неякісних позицій продуктів, а також наявності інформації про знижки чи пропозиції щодо продуктів, які надає постачальник.

Для ресторану якомога краще співпрацювати з декількома постачальниками, які спеціалізовані на окремих групах продуктів. У такого виду співпраці є переваги, а саме:

- висока якість: спеціалізовані постачальники, як правило, ретельніше контролюють якість своїх продуктів, маючи глибокі знання про них;

- відтермінування платежів та кредити: деякі постачальники пропонують відстрочки платежів або кредити;
- гнучкість: співпраця з кількома постачальниками дає ресторану більшу гнучкість у виборі продуктів та цін.

Разом з тим, для успішної популяризації закладу, і набуття клієнтів, необхідно провести успішну маркетингову кампанію, завдяки якій збільшиться ніша потенційних відвідувачів закладу [1].

Серед складових успішної маркетингової кампанії можна виділити:

- визначення цільової аудиторії;
- чітке позиціонування власних конкурентних переваг;
- створення сайту;
- реклама в інтернеті;
- реклама в соціальних мережах;
- використання програм лояльності.

1.2. Нормативно правові засади здійснення підприємницької діяльності у сфері ресторанного бізнесу в Україні

Для відкриття власної справи у сфері ресторанного бізнесу, необхідно обрати КВЕД 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування), адже саме цей клас включає послуги з надання харчування споживачам в незалежності від місця і способу подачі [2].

Для того, аби успішно та ефективно провадити ресторанну діяльність відповідно законодавчим нормам України, необхідно здійснити окремі дії, а також мати низку ліцензій та договорів, а саме:

- ліцензія на продаж алкоголю;
- реєстрація потужностей;
- запровадження стандартів НАССР;
- реєстрація касового апарату;

- реєстрація пожежної декларації;
- договір на оренду приміщення (якщо власного приміщення немає);
- договір на вивезення сміття;
- договір на дератизацію й дезінсекцію.

Для успішної діяльності підприємства у нинішніх умовах бурхливого розвитку науково-технічного прогресу, глобалізації і жорсткої конкуренції, можна орієнтуватись на процесний підхід, так як він став основою сучасного інструментарію прийняття управлінських рішень на підприємствах різних сфер діяльності. [3].

Сучасний підхід до управління базується на ідеї, що персонал компанії є головним ресурсом, який визначає її успіх і конкурентні переваги. Це означає, що керівник повинен бути не лише адміністратором, а й неформальним лідером, здатним максимально використовувати творчий потенціал своєї команди. [4].

Повертаючись до нормативно правових норм, згідно зі ст. 15 Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» (далі – Закон), роздрібна торгівля алкогольними напоями повинна здійснюватися лише з отриманням ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями.

Для того, аби мати можливість отримати дану ліцензію необхідно подати заяву до головного управління Державної податкової служби України за місцем здійснення торгівельної діяльності.

Відповідно до норм закону, вказаного вище щорічна плата на роздрібну торгівлю алкогольними напоями становить 8000 (вісім тисяч) гривень на кожен окремий. визначений в ліцензії контрольно – касовий апарат.

Слід зазначати, що плата здійснюється щоквартально рівними частками та надходить до місцевих бюджетів [5].

Згідно зі ст. 25 Закону, перед тим, як відкрити ресторан або заклад громадського харчування обов'язково необхідно зареєструвати потужності ринку. За невиконання норм закону передбачена відповідальність [5].

Також положення вказаного вище закону також передбачають запровадження стандартів контролю якості НАССР. Дані положення зобов'язують вчиняти необхідні міри контролю критичних точок, та важливих процедур на підприємстві, а також відповідну підготовку осіб так чи інакше залучених до наведених процесів у закладі громадського харчування.

Згідно з вимогами вищевказаного Закону, задля продажу в закладі громадського харчування алкогольних напоїв, необхідно зареєструвати касовий апарат або РРО (реєстратор розрахункових операцій).

Не менш важливим завданням є реєстрація пожежної декларації. Ця вимога передбачена положенням ч. 2 ст. 57 Кодексу Цивільного Захисту України, яка наголошує на тому, що «початок роботи новостворених підприємств і початок використання суб'єктом господарювання об'єктів нерухомості здійснюється виключно на підставі зареєстрованої пожежної декларації» [5].

При складанні договору на оренду приміщення необхідно звернути увагу на низку важливих факторів, які матимуть суттєвий вплив на кінцеве рішення щодо оренди приміщення.

Так, відповідно до ст. 1 Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального», разом із положеннями Державних будівельних норм України вказують на те що продаж алкогольних напоїв не може відбуватися у житлових приміщеннях, а тільки у торговельних [6].

Згідно зі ст. 794 Цивільного Кодексу України, строк оренди приміщення протягом або більше трьох років має бути завірений нотаріально [7].

Разом з тим, новостворений ресторан має відповідати вимогам санітарно – епідеміологічної служби. Для цього необхідно отримати її висновок стосовно можливості відкриття закладу громадського харчування у вибраному місці.

Для отримання висновку санітарно – епідеміологічній службі необхідно надати такі документи:

- посвідчення про державну реєстрацію;
- паспорт платника податків;
- довідку з Бюро технічної інвентаризації;
- проект в якому показана схема вентиляції приміщення;
- копію статуту ТОВ;
- договір оренди приміщення;
- згода введення об'єкта в експлуатацію із боку СЕС.

Наказ Мінекономіки та європейської інтеграції України №219 вказує на те що, для того аби заклади ресторанного харчування могли здійснювати діяльність як оператори ринку, їм необхідно мати технологічну документацію на страви, які виготовляють. Ця документація повинна мати вичерпну інформацію стосовно сировини, яка використовується для приготування страв, умови зберігання готових страв, терміну придатності , циклу та процесу приготування страв або виробів [8].

Можна вказати й те що, заклади громадського харчування можуть вільно виготовляти й створювати власні фірмові страви і довільно складати на них документацію.

Варто зазначити, щодо гігієни персоналу, який працює в закладі і виготовляє страви, існує низка вимог виконання яких є необхідним:

- персонал повинен навчатись гігієнічним вимогам;
- на виробництво може допускатись лише той персонал, який не має жодних протипоказань, за якими він не може працювати з харчовими продуктами та перед прийняттям на роботу необхідно обов'язково засвідчитись що персонал має належну кваліфікацію та пройшов навчання;

- працівники, які мають місце роботи в закладах ресторанного господарства обов'язково повинні бути ознайомлені з технологічною документацією на страви, що виготовляються в закладі;

- персонал повинен проходити медичне обстеження регулярно, та мати результати у власних медичних картках.

Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» диктує наступні вимоги до санітарних умов приміщень в яких виготовляється харчова продукція [9].

Приміщення повинні бути:

- чистими та знаходитися у відповідному стані;
- обладнаними засобами особистої гігієни для працюючого в даних приміщеннях персоналу;

- чистими, дезінфікованими, непошкодженими поверхні, на яких виготовляються харчові продукти. Ці поверхні повинні бути легкими в очистці і дезінфікуванні, та мають бути зробленими з нетоксичних, гладких, та не підлягаючим корозії матеріалів;

- забезпеченими від гризунів, комах та інших шкідників, а також мати захист від інших будь – яких ризиків забруднення;

- розміщені так, аби очистка та належне обладнання території навколо було найбільш легкодоступним;

- забезпеченими достатньою кількістю гарячої або холодної питної води на потреби персоналу;

- обладнані такими засобами, що зможуть забезпечити оптимальну температуру для зберігання харчових продуктів, та контролювання даної температури;

- забезпечувати найоптимальніше розміщення харчових продуктів, при якому вони матимуть мінімальний ризик псування або забруднення;

- обладнані для безпечного та гігієнічного зберігання як твердих, так і рідких речовин або відходів, які можуть бути небезпечними або токсичними;

– з достатніми потужностями для успішної утилізації відходів виробництва.

Обладнання, яке використовується у процесі приготування продуктів харчування у закладах, повинно відповідати таким критеріям:

- бути чистим та мати змогу бути продезінфікованим;
- виготовленим з тих матеріалів, які зменшують ризик забруднення, та які легше очищати;
- утримуватись в належному стані, готовому до роботи;
- відповідати нормам законодавства щодо калібрування [9].

За наказом Міністерства Внутрішніх Справ України Розшифрувати!!! від 30.12.2014 № 1417 «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» на підприємствах торгівлі і харчування введені окремі правила щодо заходів пожежної безпеки [10].

У робочий час завантаження товарів та вивантаження тари мають здійснюватися шляхами, не зв'язаними з евакуаційними виходами для покупців з торговельних залів.

Розфасовку пожежонебезпечних товарів необхідно вести у спеціальних приміщеннях, пристосованих для цієї мети.

Розташування технологічного обладнання треба виконувати таким чином, щоб воно не перешкоджало вільній евакуації відвідувачів у разі пожежі.

Ширина проходів між прилавками і обладнанням за прилавком має бути не менше 0,9 м.

Місткість торговельних та обідніх залів повинна відповідати вимогам норм проектування, а в разі їх відсутності визначатися з розрахунку не менше 1,35 м² на одного відвідувача крамниці та не менше 1,4 м² на одне посадкове місце в ресторані, кафе, їдальні.

В обідніх залах повинні постійно утримуватися вільними основний прохід завширшки не менше 1,35 м, що веде до евакуаційних виходів, а також проходи до окремих посадкових місць.

Установлення в обідніх залах тимчасових естрад, помостів, освітлювальної та електромузичної апаратури, прокладання кабелів та проводів слід здійснювати таким чином, щоб не погіршились умови евакуації.

1.3. Обґрунтування вибору системи оподаткування та організаційно-правової форми ресторану корейської кухні

Організаційно-правова форма господарювання - це тип суб'єкта права, який визначає, як саме ведеться його господарська діяльність.

Законодавство кожної країни встановлює особливості та різновиди цих форм.

Оскільки юридична особа є організацією, то всередині неї виникають певні відносини, які регулюються цією формою.

Таким чином, організаційно-правова форма

- визначає структуру;
- правила функціонування;
- відповідальність;
- та інші аспекти;
- діяльності юридичної особи.

Юридична особа - це організація, яка офіційно зареєстрована в установленому законодавством порядку. [11]

Її створення може відбуватися як шляхом об'єднання людей, так і шляхом об'єднання майна.

Існує два основних типи юридичних осіб:

- Юридичні особи приватного права: їх створення ґрунтується на статутних документах.
- Юридичні особи публічного права: їх створення відбувається за допомогою розпорядчого акту, виданого Президентом України, органом державної влади, органом влади Автономної Республіки Крим або органом місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що юридичну особу можна створити також шляхом примусового поділу (виділу), але лише у випадках, чітко визначених законодавством. [11]

В Україні існує ряд чітко визначених організаційно – правових форм, що використовуються для започаткування діяльності підприємства. Найпоширенішими з них є:

- повне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- приватне товариство;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- акціонерне товариство.
- фізична особа підприємець

Повне товариство – це форма юридичної особи, яка характеризується солідарною відповідальністю учасників за зобов'язання товариства всім своїм майном.

Учасники повного товариства виконують підприємницьку діяльність від імені товариства та несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями усім своїм майном. Це можуть бути лише зареєстровані суб'єкти підприємництва, і кожен може бути учасником тільки одного такого товариства.

Управління товариством відбувається за згодою всіх учасників, кожен має по одному голосу. Справами товариства може керувати всі група учасників або деякі з них, які діють від імені товариства. Жоден учасник не може самотійно вчиняти дії в інтересах товариства без згоди інших учасників.

Учасники, що ведуть справи товариства, повинні надавати іншим учасникам повну інформацію про свої дії та виконувати їх в інтересах товариства. Якщо дії відбулися без належного дозволу, товариство може вимагати компенсації від учасника або отримати вигоду, яка виникла внаслідок цих дій.

Учасник може передати свою частку тільки за згодою всіх інших учасників. При такій передачі всі права та обов'язки переходять до нового учасника.

Переходячи, до товариство з обмеженою відповідальністю, можна визначити наступне. Українське законодавство регулює діяльність товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), які є найпоширенішими формами бізнесу у країні. Основні переваги цих компаній полягають у простоті їх створення.

Створення ТОВ не вимагає великого початкового капіталу, а також його необхідно внести лише протягом року після реєстрації компанії. Якщо внесок не сплачується, учасники повинні або вигнати тих, хто не вніс свій внесок, або зменшити статутний капітал.

Кількість учасників в ТОВ може бути від 1 до 100 осіб. Якщо число учасників перевищує 100, компанію потрібно перетворити у відкрите акціонерне товариство.

Учасники несуть відповідальність тільки у межах своїх інвестицій, тому співробітники компанії не ризикують своїми особистими активами. У разі невнесення внесків учасники несуть солідарну відповідальність лише за неоплачений внесок.

Управління компанією здійснюється через загальні збори учасників, які приймають всі важливі рішення. Збори проводяться не рідше одного разу на рік, а позачергові можуть бути скликані за необхідністю.

Виконавчим органом є директор, який виконує рішення зборів та діє від імені компанії, проте його повноваження можуть бути обмежені статутом компанії.

Приватне підприємство (ПП) – це форма ведення бізнесу, що ґрунтується на принципах приватної власності та залучає працю найманих робітників.

Відмінні риси ПП:

- Юридична форма: ПП не є юридичною особою, на відміну від товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

- Реєстрація: Не потребує реєстрації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР).
- Власник: Єдиним власником ПП є фізична особа, яка несе повну відповідальність за його діяльність.
- Назва: ПП має власну назву, яка не може повторювати назви інших суб'єктів господарювання.
- Мінімальний капітал: Не існує обмежень щодо розміру мінімального капіталу.
- Внески: До внесків до ПП можуть належати не лише гроші, але й цінні папери, інші речі, які підлягають оцінці.
- Керівництво: Як правило, власник і директор ПП – це одна й та ж особа.

Основні характеристики ПП:

- Приватна власність: Діяльність ПП ведеться на основі приватної власності.
- Самостійний баланс: ПП має власний баланс, відокремлений від балансу власника.
- Печатка: ПП має власну печатку.
- Майно: ПП володіє відокремленим майном.
- Рахунки: ПП може відкривати рахунки в банківських установах.

Товариство з додатковою відповідальністю це таке, де капітал розділений на певні частки, які визначені в установчих документах. Учасники несуть відповідальність за борги компанії в межах своїх внесків до капіталу, а якщо цього недостатньо, то ще й своїм майном, пропорційно до внесків кожного учасника. Граничний обсяг відповідальності визначається у статуті.

Акціонерне товариство - це форма комерційної організації, в якій фізичні або юридичні особи об'єднуються для створення підприємства, що залучає капітал шляхом емісії та продажу акцій та інших цінних паперів. Це типова структура для великих і середніх підприємств. Покупці акцій стають власниками певної частки підприємства, а купці облігацій - його кредиторами.

Капітал акціонерного товариства може зростати за рахунок нових емісій акцій або реінвестування частини прибутку для розширення діяльності. Грошовий капітал акціонерного товариства називають акціонерним капіталом. Управління акціонерним товариством здійснюється радою директорів, яку обирають акціонери.

Фізична особа-підприємець (ФОП) в Україні є однією з простіших форм організації господарської діяльності. Для статусу ФОП не потрібні статутні документи або початковий капітал. Згідно з Цивільним кодексом України, будь-яка фізична особа може здійснювати підприємницьку діяльність після проходження державної реєстрації. Після цього вона стає ФОПом.

Оподаткування для ФОПа спрощене, що полегшує бухгалтерський облік і робить цей статус привабливим для малих бізнесів.

Для того, аби організувати власну справу у сфері ресторанного бізнесу, зважаючи на усі умови, найдоцільнішим варіантом вибору організаційно правової форми буде вибір ТОВ на загальній системі оподаткування, адже ресторан буде займатися продажем міцних алкогольних напоїв [12].

Серед переваг вибору цієї форми можна виділити:

- можливість обрати будь яку назву для власного бізнесу (яка відсутня в державному реєстрі;
- відсутність обмеження за річним доходом;
- відсутність обмеження за кількістю працівників;
- можливість збереження особистих активів у разі виникнення боргових зобов'язань;
- структура дозволяє мати декількох засновників або інвесторів, які можуть інвестувати власні кошти у даний бізнес;
- можливість легкого продажу частини бізнесу інвестору, який має бажання ним займатися.

Серед недоліків цієї форми можна виділити такі:

- більш складна процедура відкриття на відміну від відкриття ФОП;
- необхідність затвердження статутного капіталу;

- реєстрація ТОВ може потягнути за собою фінансові витрати на нотаріальні послуги;
- складна процедура ліквідації підприємства;
- для найбільш чіткого ведення обліку на підприємстві необхідна робота бухгалтера (або навіть кількох).

За загальною системою оподаткування для ТОВ, розділ 3 Податкового кодексу України передбачає:

- сплату 18% податку на прибуток;
- при обсязі діяльності, яка перевищує 1 мільйон гривень на рік, сплату ПДВ на суму 20%.

Висновки до розділу 1.

1. Проєкт створення закладу ресторанного господарства корейської кухні стане привабливим для резидентів та гостей міста, адже буде підходящим місцем для відпочинку для усієї сім'ї.

2. Створення та відкриття ресторану корейської кухні можна назвати важливим внеском у гастрономічну та соціальну культуру міста. Подібний заклад має всі шанси стати однією з родзинок гастрономічного туризму, приваблюючи до міста гостей, а також, допомагаючи людям відкрити для себе нову культуру.

3. Заклад зможе запропонувати смачні страви, комфортну атмосферу, приємне та чемне обслуговування персоналу. Для закладу вибрано та обгрунтовано КВЕД, визначено перелік ліцензій та законодавчих актів, необхідних для функціонування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ РЕСТОРАНУ КОРЕЙСЬКОЇ КУХНІ

2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні

Слід розуміти, що ринок ресторанних послуг в Україні, слугує складовою не лише культурного або гастрономічного, а також і економічного розвитку держави. Саме для цього важливо проаналізувати даний ринок, аби зрозуміти його потреби та можливості. Для цього необхідно використати статистичні дані та показники, які характеризують стан ринку ресторанних послуг в Україні. Необхідно чітко визначити, що збір та аналіз інформації є важливим крок в управлінні якістю, що також важливо при відкритті ресторану [13]

Попри величезну кількість перешкод та складностей, які ставали на шляху усього часу існування ресторанного сектору України як складової національної економіки, необхідно пам'ятати, що він невпинно розвивався, вдосконалювався та змінював свої форми, підлаштовуючись під реалії буденності. Ресторанний ринок в Україні достатньо молодий, якщо порівнювати його з іншими європейськими країнами. Він бере свій початок у 90 – их роках минулого століття, але досягає перших висот та активізації лише у 2012 році. У 2015 році багато закладів були змушені закритись через кризову економічну ситуацію в країні та падіння купівельної спроможності громадян. 2018 – 2021 рр. ознаменовані новим сплеском активності ресторанного господарства [14].

Спершу необхідно проаналізувати довоєнний об'єм ринку ресторанних послуг, для того аби дізнатись який вплив мають реалії сьогодення на економіку України загалом та, зокрема, на цей сектор.

Станом на 01.11.2019 року в Україні зафіксовано 57712 закладів ресторанного господарства (приватні заклади становлять 98, 3%). За період 2015 – 2019 р.р. кількість закладів збільшилася на 7326 одиниць [14, 15].

У табл. 2.1 наведено дані щодо забезпеченості населення України закладами ресторанного господарства [14,15].

Таблиця 2.1

Забезпеченість населення України закладами ресторанного господарства

№ з/п	Область	Кількість закладів, од.	Населення, осіб	Забезпеченість, од./10 тис. осіб
1	Вінницька область	1727	1 560 394	11,07
2	Волинська область	1015	1 035 330	9,80
3	Дніпропетровська область	2977	3 206 477	9,28
4	Донецька область	2390	4 165 901	5,74
5	Житомирська область	1142	1 220 193	9,36
6	Закарпатська область	2855	1 256 802	22,72
7	Запорізька область	1830	1 705 836	10,73
8	Івано-Франківська область	2867	1 373 252	20,88
9	Київська область	4505	1 767 940	25,45
10	Кіровоградська область	938	945 549	9,92
11	Луганська область	1134	2 151 833	5,27
12	Львівська область	3606	2 522 021	14,30
13	Миколаївська область	1080	1 131 096	9,55
14	Одеська область	3722	2 380 308	15,64
15	Полтавська область	2135	1 400 439	15,25
16	Рівненська область	1265	1 157 301	10,93
17	Сумська область	1569	1 081 418	14,51
18	Тернопільська область	769	1 045 879	7,35
19	Харківська область	3698	2 675 598	13,82
20	Херсонська область	1271	1 037 640	12,25
21	Хмельницька область	2655	1 264 705	20,99
22	Черкаська область	1518	1 206 351	12,58
23	Чернівецька область	1025	904 374	11,33
24	Чернігівська область	1019	1 005 745	10,13
Разом		57712	39202382	14,72

Джерело: складено на основі [14,15]

Як і було зазначено вище, ринок ресторанних послуг забезпечує 57712 закладами близько 39 млн. людей. Виходячи з даних табл. 2.1, більша кількість

закладів розташовано в Київській області – 4505, а найменша – в Тернопільській області, їх 769 об'єктів [14,15].

Війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала серйозним викликом для українського ресторанного бізнесу. За даними Державної служби статистики України, за роки повномасштабної війни кількість закладів ресторанного господарства скоротилася з 57 712 до 32 000 [15].

Перші місяці війни стали найважчими для ресторанів. Зразу ж після вторгнення Росії в Україну майже всі заклади були змушені закритися. Це було пов'язано з низкою факторів, таких як:

1. Небезпека для життя та здоров'я людей: В умовах бойових дій та бомбардувань відвідування ресторанів становило серйозну загрозу.
2. Знищення інфраструктури: Багато ресторанів постраждали від обстрілів або були зруйновані в ході бойових дій.
3. Переривання ланцюгів постачання: Через бойові дії та логістичні проблеми стало складно отримувати продукти харчування та інші необхідні для роботи ресторанів товари.
4. Падіння платоспроможності населення: В умовах війни багато людей втратили роботу або зазнали значного скорочення доходів, що призвело до падіння попиту на ресторанні послуги.

Проте, вже через 3 місяці війни 70% ресторанів, які були змушені закритися, знову відкрилися. Це стало можливим завдяки:

- стійкості та винахідливості українських рестораторів: Багато рестораторів зуміли переформатувати свою роботу, адаптуватися до нових умов та знайти нові шляхи для ведення бізнесу;
- підтримці з боку держави: Уряд України запровадив ряд заходів для підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи податкові пільги, кредитування та інші програми допомоги.

Незважаючи на нинішню загальну напруженість в економіці та соціально-політичному житті, ринок ресторанних послуг в Україні зумів пристосуватися до важких обставин і продовжив розвиватися та прогресувати. Цьому сприяли:

– зміна пріоритетів споживачів: в умовах війни люди стали більше цінувати час, проведений з близькими, та шукати можливості для відпочинку та спілкування;

– розвиток онлайн-замовлень та доставки: в умовах війни онлайн-замовлення та доставка їжі стали популярнішим способом споживання ресторанних страв.

Опираючись на дані з відкритих джерел, виявлено, що 2022 рік став найбільшчим для сфери ресторанного бізнесу в Україні, ринок скоротився на 65% - 70% в доларовому еквіваленті, та близько на 60% у загальній кількості закладів, що працюють. Однак, друга половина 2022 року стала вже сприятливою для ресторанного бізнесу загалом через наявність позитивної динаміки після різкого спаду у першому півріччі [16,17]. На рис. 2.1, 2.2, 2.3 наведено відвідуваність закладів ресторанного господарства споживачами у порівнянні 2-го півріччя 2023 р. до 2-го півріччя 2022 р. в % яким став середній чек Як зросла виручка закладів ресторанного господарства.

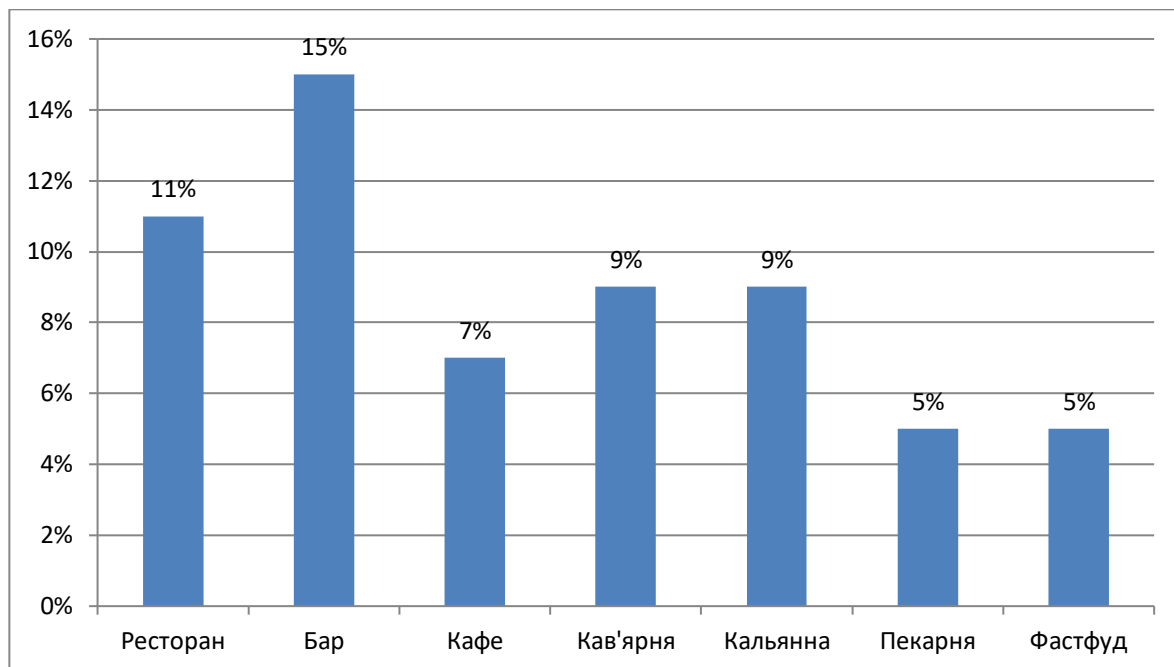


Рис. 2.1. На скільки зросла відвідуваність закладів ресторанного господарства споживачами у порівнянні 2-го півріччя 2023 р. до 2-го півріччя 2022 р., у %

Джерело: складено на основі [18]

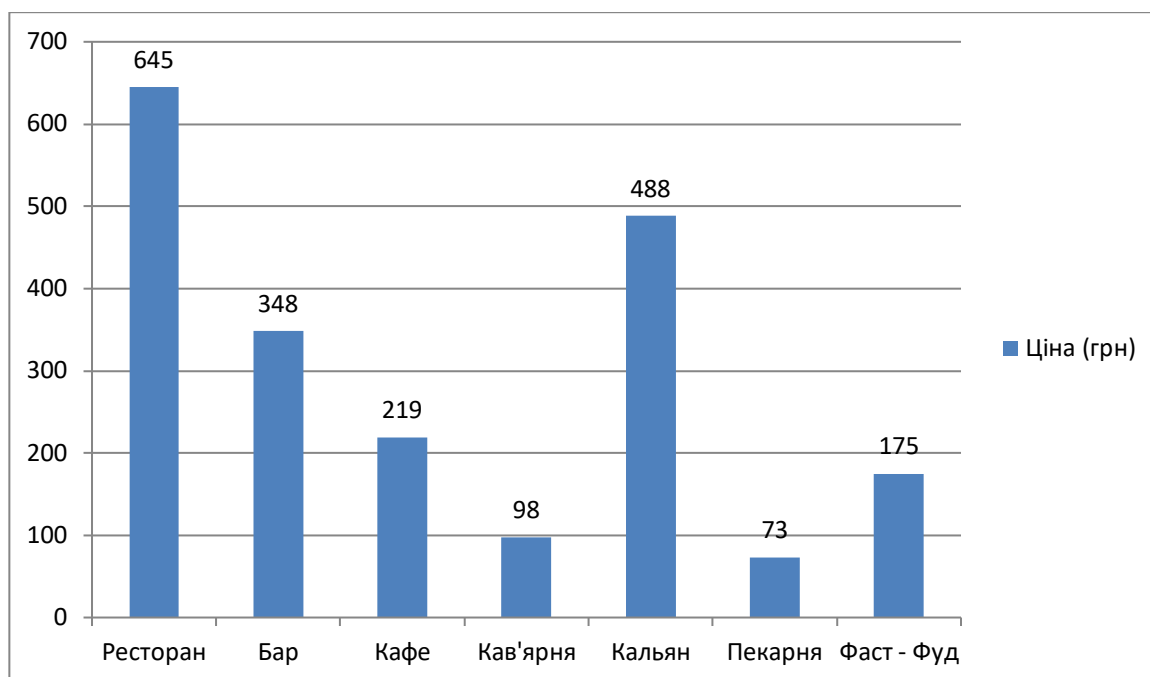


Рис. 2.2. Яким став середній чек

Джерело: складено на основі [18]

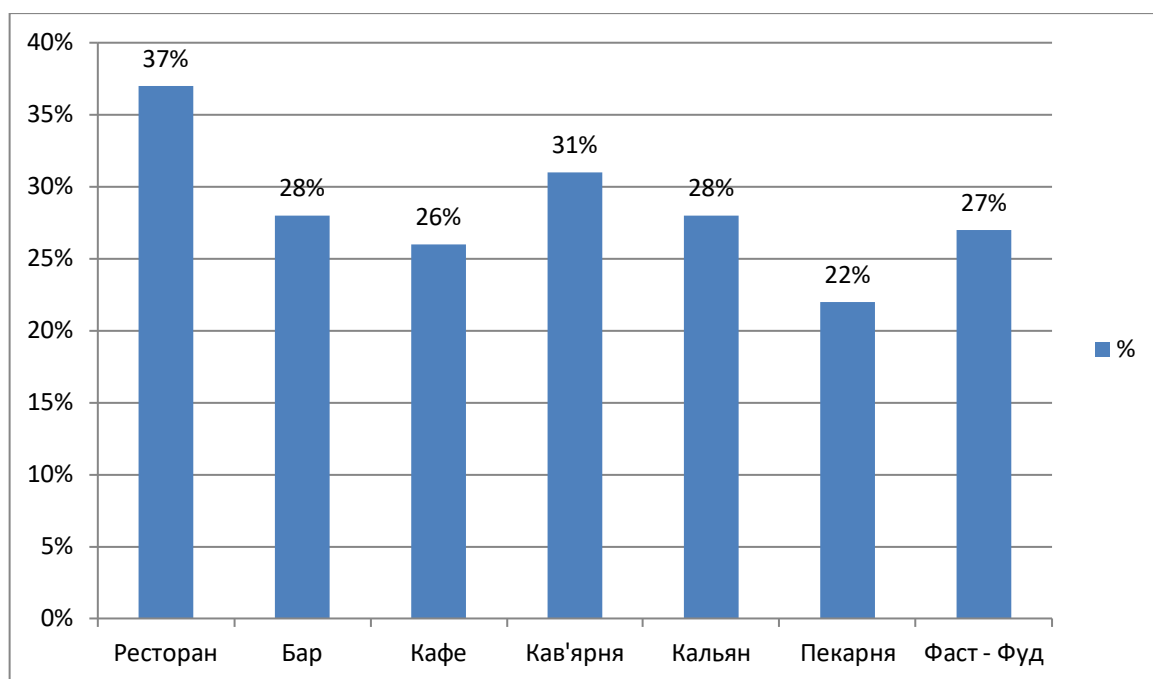


Рис. 2.3. Як зросла виручка закладів ресторанного господарства

Джерело: складено на основі [18]

Порівнюючи другі півріччя 2023 р. та 2022 р., треба відмітити, що виручка закладів ресторанного господарства зросла на 30%, середній чек, у свою чергу, зріс на 18%, а відвідуваність піднялась на 10%.

Саме ресторани продемонстрували найбільший ріст виручки, серед усіх інших закладів громадського харчування – 37%. Разом з тим, серед ресторанів відвідуваність зросла на 11%. А середній чек збільшився з 508 грн до 625 грн, що в відсотковому еквіваленті свідчить про її підвищення на 23%.

Кав'ярні змогли підвищити показник виручки, середнього чеку та відвідуваності на 31%, 20% та 9% відповідно.

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні з 2022 роком. Середній чек зріс на 17%, зі 187 грн до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%.

У барах виручка сегмента барів підвищилася на 28% у порівнянні з 2022 роком, середній чек на 12%, із 311 грн до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%.

Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21%, зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5%.

На рис. 2.4. наведено дані щодо збільшення виручки закладів ресторанного господарства

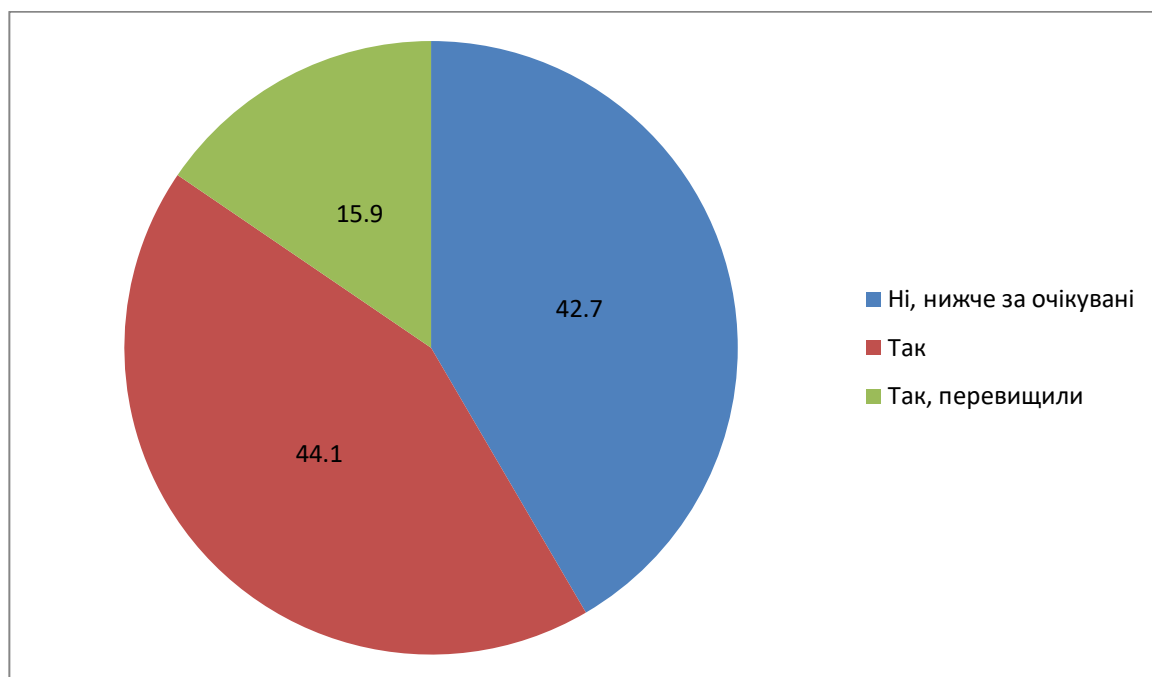


Рис. 2.4. Як збільшилась виручка закладів ресторанного господарства
Джерело: складено на основі [18]

Згідно з опитуванням, проведеним виданням Forbes Україна з 5000 опитуваних рестораторів 44% кажуть про те, що показники продуктивності їх власних закладів у 2023 році виправдали їх очікування, а ще 16% наголошують на тому, що їх очікування були навіть перевищені. Однак, інші 40% вважають і навпаки [18].

На рис. 2.5 наведено перелік складностей які виникають під час ведення ресторанного бізнесу.

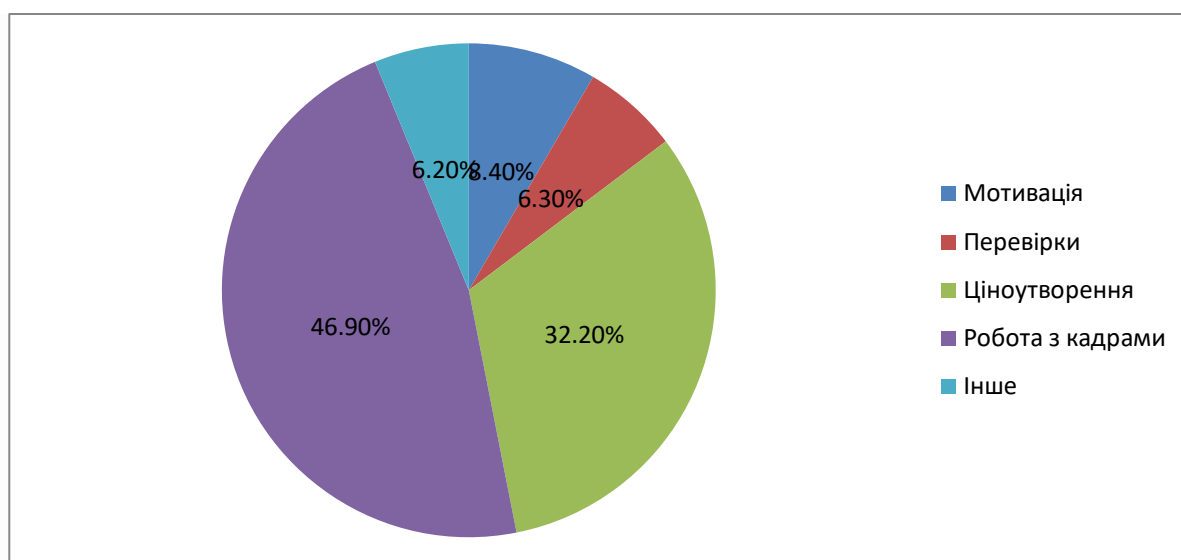


Рис. 2.5. Які складності виникають у веденні ресторанного бізнесу

Джерело: складено на основі [18]

Опитані ресторатори вважають своїми найбільшими складностями роботу з кадрами, перевірки, питання власної вмотивованості, а також ціноутворення. Зміна кон'юнктури ринку також негативно вплинула на ресторанний бізнес.

2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг обраного бізнесу

Для правильної оцінки конкурентоспроможності бізнесу на існуючому ринку ресторанного господарства необхідно провести аналіз сильних та

слабких сторін новостворюваного бізнесу, а також його можливості та загрози.

У табл. 2.2 наведено SWOT – аналіз новостворюваного бізнесу

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз новостворюваного бізнесу

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1. Автентичність стилю і обслуговування 2. Широкий вибір корейських страв 3. Лояльність клієнтів 4. Популярність корейської культури 5. Стратегічне розташування	1. Необхідність освіти клієнтів 2. Високі витрати на імпорт інгредієнтів 3. Залежність від сезонності інгредієнтів 4. Залежність від постачальників 5. Обмежений асортимент для невегетаріанців
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Загрози (які небезпеки можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1. Кейтеринг 2. Партнерство з місцевими бізнесами 3. Відкриття новиз закладів 4. Використання зростання популярності корейської кухні 5. Доставка їжі	1. Економічні труднощі 2. Підвищення цін на сировину 3. Конкуренція від інших ресторанів 4. Зміни в смакових уподобаннях 5. Політичні обмеження

Джерело: складено автором

Сильні сторони:

- автентичність стилю і обслуговування: корейське кафе виокремлюється завдяки своєму аутентичному корейському стилю обслуговування та дизайну, створюючи унікальну атмосферу для клієнтів;
- широкий вибір корейських страв: розмаїття корейських страв у меню привертає клієнтів та задовольняє різноманітні смакові уподобання;
- лояльність клієнтів: завдяки відмінному обслуговуванню та якісним стравам, кафе здобуло лояльність клієнтів, які знову і знову вибирають його;
- популярність корейської культури: загальний інтерес до корейської культури, включаючи харчові традиції та кіно, сприяє зростанню клієнтської бази;

- стратегічне розташування: розташування кафе в центральному районі забезпечує легкий доступ і видимість для потенційних клієнтів.

Слабкі сторони:

- необхідність освіти клієнтів: деякі клієнти можуть не бути знайомі з корейською кухнею, що може стати перешкодою для приваблення нових відвідувачів;

- високі витрати на імпорт інгредієнтів: використання автентичних інгредієнтів може збільшити витрати та вплинути на цінову конкурентоспроможність;

- залежність від сезонності інгредієнтів: деякі корейські інгредієнти можуть бути сезонними, що може вплинути на консистентність меню;

- залежність від постачальників: залежність від одного або декількох постачальників може зробити ресторан вразливим до проблем з постачанням;

- обмежений асортимент для невегетаріанців: відсутність різноманітних варіантів для невегетаріанців може викликати втрату окремої аудиторії.

Можливості:

- кейтеринг: ресторан може запропонувати послуги кейтерингу для приватних та корпоративних заходів;

- партнерство з місцевими бізнесами: співпраця з магазинами корейських товарів або організаціями для спільних подій може підвищити відомість бренду;

- відкриття нових закладів: ресторан може відкрити нові філії в інших містах;

- зростання популярності корейської кухні: Зростання популярності корейської кухні в Україні може відкрити нові можливості для розвитку ресторану;

- доставка їжі: Ресторан може організувати доставку їжі додому, щоб збільшити обсяги продажів;

Загрози:

- Економічні труднощі: Негативні зміни в економіці можуть призвести до зменшення споживчого попиту;
- Вплив кризи здоров'я: Пандемія або інші кризові ситуації можуть призвести до зменшення кількості клієнтів та обмежень у роботі;
- Конкуренція від інших ресторанів: Поява нових корейських ресторанів може зменшити частку ринку;
- Зміни в смакових уподобаннях: Зміни в смакових тенденціях споживачів можуть вплинути на популярність конкретних страв;
- Політичні обмеження: Зміни в законодавстві щодо харчової індустрії можуть вплинути на роботу кафе;

Заради досягнення успіху, майбутній бізнес повинен урахувати всі особливості середовища, в якому він буде створюватись і існувати. У нинішньому глобалізованому світі достатньо складно одразу досягнути усі можливі перешкоди на шляху становлення нового бізнесу, а особливо у сфері ресторанного господарства.

Лише маючи чітке розуміння всіх факторів, що впливають на успіх ресторанного бізнесу, можна розробити ефективну стратегію розвитку та ведення справ, яка допоможе новому закладу не лише вижити, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

Варто зосередитись на систематизації усіх факторів, що впливатимуть так чи інакше на новостворюваний бізнес. Для цього доцільно використати інструменти PEST – аналізу (табл. 2.3).

Політичні фактори, що впливають на діяльність ресторанного бізнесу полягають в різноманітних змінах умов законодавства в тій країні, де провадиться бізнес, в нашому випадку в Україні.

Як і у більшості країн в Україні існують харчові стандарти, яких має дотримуватися будь – який заклад ресторанного господарства. Також, беручи до увагу військово – політичну ситуацію в країні, можна брати до уваги високу волатильність клієнтської поведінки.

Таблиця 2.3

PEST – аналіз новостворюваного бізнесу

Політичні фактори – Р	Економічні фактори - Е
1. Державне регулювання сектору ресторанного господарства 2. Збільшення розміру податків 3. Введення змін у законодавстві 4. Посилення військових дій і їх ескалація 5. Зміна політичного керівництва, зміна політичного режиму в країні	1. Валютні курси 2. Стан економіки загалом (спад, підйом, рецесія і тд.) 3. Ріст безробіття та скорочення загальної кількості робочих місць 4. Відсоткова ставка кредитування 5. Інфляція в країні
Соціологічні фактори – S	Технологічні фактори – Т
1. Демографічна криза (старіння суспільства) 2. Переселення людей, зміна їх місця проживання 3. Зменшення доходів населення 4. Зменшення купівельної спроможності суспільства 5. Соціальна активність населення	1. Нові відкриття в сфері обладнання для закладів ресторанного господарства 2. Поява нових інгредієнтів для приготування страв 3. Розвиток штучного інтелекту

Джерело: складено автором

Так, виходячи із політичних умов, люди можуть скоротити свої витрати, а їх купівельна спроможність значно зменшиться, що змусить потенційних клієнтів закладу харчуватися вдома, замість закладу.

Економічні фактори являють собою здебільшого вплив на фінансовий стан потенційних клієнтів. Виходячи з даних наведених в даній роботі, можна зрозуміти що політичні та економічні фактори тісно пов'язані між собою, що змушує їх діяти майже синхронно.

Наприклад повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило масове закриття великої кількості закладів через різке падіння купівельної спроможності громадян, що в свою чергу паралізувало можливості власників бізнесу платити за рахунками та утримувати заклади ресторанного господарства в належному стані для функціонування.

Соціологічні фактори впливу на новостворюваний бізнес полягають в тому що під впливом глобалізації суспільство постійно змінюється та

ровзвивається. З'являються нові тренди та течії в кулінарії, люди відкривають для себе кухні найрізноманітніших країн світу, активно користуються мережею інтернет для пошуку цікавлючої їх інформації.

Світ технологій вплинув на ринок ресторанного господарства з появою нових можливостей кур'єрської доставки, а також нових способів оплати замовлення [19].

Проведено аналіз основних конкурентів новостворюваного СПД (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентів новостворюваного бізнесу

Конкурент	Продукція	Ціни	Позиціонування закладу
K – Wok bistro	Страви та напої виключно корейської кухні.	Найменша ціна – 100грн. Найбільша ціна – 250 За цінами заклад достатньо демократичний.	Заклад позиціонує себе, як бistro з невисокими цінами, та з низьким рівнем входу.
Chin - Chin	Страви та напої декількох азійських кухонь, переважно китайської.	Найменша ціна – 49грн. Найбільша ціна – 369 Ціни вказують на те що заклад середнього сегменту.	Заклад позиціонує себе як доступне місце, але за час присутності на ринку встиг зарекомендувати себе як популярне серед молоді місце.
Agirang	Заклад пропонує виключно страви та напої корейської кухні	Найменша ціна – 75грн. Найбільша ціна – 780	Заклад, серед усіх перелічених, займає позицію повноцінного ресторану з елементами корейської культури

Джерело: створено автором на основі [19,20,21]

2.3. Формування витрат на відкриття ресторану корейської кухні

Для того, аби якнайкраще сформувати стартові та поточні витрати для створення ресторану корейської кухні, необхідно одразу чітко визначити меню ресторану, ціну, та обсяги реалізації продукції в місяць та в рік.

Види та обсяги реалізації продукції новостворюваного СПД наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Види та обсяги реалізації продукції новостворюваного СПД

Вид продукції	Ціна одиниці продукції (грн)	Обсяги реалізації продукції в місяць (од.)	Обсяги реалізації продукції в рік (грн.)
1.Кімчі (гострий салат з пекінської капусти)	165	720	118 800
2.Соллонтхан (м'ясний суп)	210	420	88 200
3.Пібімпап (Рис з овочами)	150	540	81 000
4.Сундубе Чіге (Суп з тофу)	180	510	91 800
5.Самгетхан (Суп з курчати)	205	600	123 000
6.Хобахджук (Гарбузова каша)	135	450	60 750
7. Хотток (солодка випічка)	115	900	103 500
8.Кальбі (м'ясо в гострому соусі)	200	600	120 000
9. Пульгогі (м'ясо в соєвому соусі)	200	600	120 000
10. Чапчхе (лапша з овочами)	160	700	112 000
11.Токпокки (рисові палички з овочами)	149	731	108 919
12. Куксу (лапша з овочами)	125	610	76 250
13. Дальгона – кофе (різновид кофе)	60	810	48 600
14. Макколі (алкогольний напій)	100	540	54 000
15. Чхонджу (вино)	110	600	66 000
16.Соки в асортименті	50	1350	67 500
17. Чай	30	1110	33 300

Джерело: складено автором

Далі варто розрахувати статті витрат та елементи стартового капіталу новостворюваного СПД. Елементи стартового капіталу новостворюваного СПД наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Елементи стартового капіталу новостворюваного СПД

№ з/п	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, грн	Питома вага, %
1	2	3	4
1	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання документації)	20200	0,48
2	Орендна плата за оренду приміщення (за 2 місяця)	85 080	2,02
3	Витрати на ремонт приміщення (дизайн приміщення)	700000	16,6
4	Витрати на придбання необхідного устаткування	2262925	53,8
5	Резерв на неочікувані витрати	300000	7,13
6	Вартість підключення до Інтернет	1500	0,036
7	Вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів (за 2 місяці)	675000	16,04
8	Витрати на створення сайту бізнесу	55000	1,3
9	Витрати на придбання реєстратора розрахункових операцій (РРО)	101 010	2,4
10	Витрати на установку охоронної сигналізації	8800	0,2
11	УСЬОГО	4 209 505	100%
	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1	Власні засоби	1209505	
2	Кредити комерційних банків	30000000	

Джерело: складено автором на основі [22]

Згідно з даними табл. 2.6, можна сказати, що найбільшу питому вагу серед елементів стартового капіталу новостворюваного СПД мають витрати на придбання необхідного устаткування, вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів (за 2 місяці), а також витрати на ремонт та дизайн приміщення

У табл. 2.7 наведено штатний розклад новостворюваного СПД та заробітну плату персоналу підприємства.

Надано інформацію щодо кількості посадових ставок та заробітної плати відповідно, з та без урахування ЄСВ.

Загальні кількість посадових ставок складає 23.

Таблиця 2.7

Штатний розклад новостворюваного СПД

Посада	Кількість посадових ставок	Заробітна плата за місяць без ЄСВ, грн	Заробітна плата за місяць з ЄСВ, грн
Адміністратор	1	27000	32 940
Хостес	1	13500	16 470
Шеф – кухар	1	30000	36600
Су – шеф кухар	1	24000	29 280
Кухар	3	19000	23 180
Помічник кухаря	3	15000	18300
Бармен	1	16000	19520
Офіціант	7	15500	18 910
Прибиральник	3	10300	12 566
Охоронець	1	8000	9760
Усього	23	359 900	439 078

Джерело: складено автором

У табл.2.8 наведено вартість комунальних послуг новостворюваного СПД

Таблиця 2.8

Вартість комунальних послуг новостворюваного СПД

Статті витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
1	2	3	4
Водопостачання	35,14	5 271	63 252
Електроенергія	7	31500	378 000
Зв'язок та Інтернет	350	350	4 200
Вивіз сміття	5000	10000	120 000
Усього	5 392,14	53 121	565 452

Джерело: складено автором

Розрахунок даних табл. 2.8 проведено згідно з тарифами операторів електропостачання, водопостачання, інтернет – з'єднання, а також акцентовано увагу на вартості послуг з вивозу сміття.

Надано суму за місяць, а також суму за рік.

Проведено розрахунки амортизаційних витрат на основні засоби новостворюваного СПД (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Амортизаційні відрахування новостворюваного СПД

Основні засоби	Вартість, грн	Кількість, од.	Термін служби, роки	Сума амортизаційних відрахувань за місяць, грн	Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн
Столи – гриль (для залу)	30000	20	4	12500	150000
Стільці	2106	80	4	3510	42120
Дивани	12360	5	4	1287,5	15 450
Крісла	4500	5	4	468,75	5 625
Стіл виробничий	10095	4	5	673	8 076
Холодильні камери	25469	5	5	2 122,4	25469
Плити	33894	4	5	2 259,6	27 115,2
Жарові шафи	28541	3	5	1 427,05	17 124,6
Кондитерський міксер	7999	3	5	399,95	4 799,4
Блендер	6521	3	5	326,05	3 912,6
М'ясорубки	15200	3	5	760	9120
Овочерізки	14880	3	5	744	8 928
Посудомийки	38844	4	5	2 589,6	31 075,2
Міксери	6891	5	5	574,25	6 891
Кавомашини	94270	2	5	3 142,3	37 707,6
Тарілки	436	110	4	999,1	11 990
Чашки	315	130	4	853,1	10 237
Соусниці	103	80	4	171,6	2 060
Столові прибори (4од.)	1198	30	4	748,75	8 985
Цукорниці	157	30	4	98,1	1 177,5
Чайники сервірувальні	358	130	4	969,5	11 635
Салатники	550	110	4	1 260,4	15 125
Сільнички	100	30	4	62,5	750
Касові апарати	33670	3	5	1 683,5	20 202
Чайники кухонні	4005	10	4	834,3	10 012,5
Усього				40 465,3	485 583,6

Джерело: складено автором на основі [23; 24]

Наступним кроком необхідно охарактеризувати кредит, який необхіден для запуску діяльності закладу ресторанного господарства корейської кухні.

Розрахунки проведені на базі кредиту банку «Credit – Agricole» у розмірі 3 000 000 млн. грн, відсотковою ставкою 19,5%, єдиноразовою комісією 0,27%, та строком на три роки [20,22] (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок кредиту, необхідного для функціонування новостворюваного СПД

Місяць	Заборгованість за кредитом	Погашення кредиту	Відсотки за кредитом	Комісії	Виплати в місяць
1	3000000.00	83333.40	48750.00	27000.00	159083.40
2	2916666.60	83333.40	47395.90	0.00	130729.30
3	2833333.20	83333.40	46041.70	0.00	129375.10
4	2749999.80	83333.40	44687.50	0.00	128020.90
5	2666666.40	83333.40	43333.40	0.00	126666.80
6	2583333.00	83333.40	41979.20	0.00	125312.60
7	2499999.60	83333.40	40625.00	0.00	123958.40
8	2416666.20	83333.40	39270.90	0.00	122604.30
9	2333332.80	83333.40	37916.70	0.00	121250.10
10	2249999.40	83333.40	36562.50	0.00	119895.90
11	2166666.00	83333.40	35208.40	0.00	118541.80
12	2083332.60	83333.40	33854.20	0.00	117187.60
13	1999999.20	83333.40	32500.00	0.00	115833.40
14	1916665.80	83333.40	31145.90	0.00	114479.30
15	1833332.40	83333.40	29791.70	0.00	113125.10
16	1749999.00	83333.40	28437.50	0.00	111770.90
17	1666665.60	83333.40	27083.40	0.00	110416.80
18	1583332.20	83333.40	25729.20	0.00	109062.60
19	1499998.80	83333.40	24375.00	0.00	107708.40
20	1416665.40	83333.40	23020.90	0.00	106354.30
21	1333332.00	83333.40	21666.70	0.00	105000.10
22	1249998.60	83333.40	20312.50	0.00	103645.90
23	1166665.20	83333.40	18958.40	0.00	102291.80
24	1083331.80	83333.40	17604.20	0.00	100937.60
25	999998.40	83333.40	16250.00	0.00	99583.40
26	916665.00	83333.40	14895.90	0.00	98229.30
27	833331.60	83333.40	13541.70	0.00	96875.10
28	749998.20	83333.40	12187.50	0.00	95520.90
29	666664.80	83333.40	10833.40	0.00	94166.80
30	583331.40	83333.40	9479.20	0.00	92812.60
31	499998.00	83333.40	8125.00	0.00	91458.40
32	416664.60	83333.40	6770.80	0.00	90104.20
33	333331.20	83333.40	5416.70	0.00	88750.10
34	249997.80	83333.40	4062.50	0.00	87395.90
35	166664.40	83333.40	2708.30	0.00	86041.70
36	83331.00	83331.00	1354.20	0.00	84685.20
Разом		3000000.00	901876.00	27000.00	3928876.00

Джерело: складено автором на основі [25]

Завершальним елементом розрахунків, необхідних для створення бізнесу будуть розрахунки матеріальних витрат за рік функціонування СПД (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок матеріальних витрат за місяць та рік функціонування
новостворюваного СПД

Стаття матеріальних витрат	Кількість, одиниць	Ціна одиниці, грн	Загальна сума за місяць, грн	Загальна сума за рік, грн
1	2	3	4	5
Рис	200	59,49	11898	142776
Риба	200	32,9	6580	78960
Креветки	90	319	28710	344520
Кальмари	80	150,5	12040	144480
Гриби	110	70	7700	92400
Яловичина	200	211,11	42222	506664
Яйця	200	36,8	7360	88320
Кунжут	134	67	8978	107736
Перець червоний гострий	10	260	2600	31200
Перець болгарський	20	246	4920	59040
Свинина	200	230,5	46100	553200
Курятина	200	180	36000	432000
Часник	25	50	1250	15000
Томати	90	76	6840	82080
Латук	40	78	3120	37440
Огірки	120	54	6480	77760
Морква	100	67	6700	80400
Крабові палочки	200	111,9	22380	268560
Локшина	300	35,99	10797	129564
Олія соняшникова	200	32,99	6598	79176
Олія рапсова	150	51,99	7798,5	93582
Масло	250	59,99	14997,5	179970
Олія оливкова	170	190	32300	387600
Цукор	280	27,89	7809,2	93710,4
Сіль	280	35	9800	117600
Капуста пекінська	200	61	12200	146400
Мука рисова	250	60	15000	180000
Лук зелений	50	100,6	5030	60360
Картопля	200	26,53	5306	63672

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Чай чорний	25	130	3250	39000
Кава	30	250	7500	90000
Вершки	180	60	10800	129600
Лаврове листя	15	350	5250	63000
Фасоль	45	130	5850	70200
Побутова хімія набори	17	182	3094	37128
Канцтовари набори	15	100	1500	18000
Засоби санітарної гігієни набори	12	96	1152	13824
Усього	-	-	433520,2	5202242,4

Джерело: складено автором на основі [26]

У табл. 2.12 наведено загальні поточні витрати СПД.

Таблиця 2.12

Загальні поточні витрати СПД

Найменування витрат	Витрати за місяць, грн	Витрати за рік, грн	Питома вага, %
1. Заробітна плата (з ЄСВ)	439 078	5 268 936	39%
2. Виплати по кредиту	126 885	1 522 620	11,2%
3. Матеріальні витрати	433 520	5 202 242,	38,4%
4. Комунальні платежі і послуги інтернету	53 121	565 452	4,2%
5. Амортизаційні відрахування	40 465,3	485 583,6	3,6%
7. Реклама	35000	420 000	3,1%
Усього	1 128 069	13 536 828	100%

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2.

1. Заклад ресторанного господарства корейської кухні здатен надати та забезпечити широкий спектр послуг, які притаманні будь-якому закладу громадського харчування. Правильна локація, вдало підібране меню, а також пристойна маркетингова кампанія, створюють можливість залучення нових клієнтів та набуття популярності серед населення міста.

2. Персонал ресторану достатньо кваліфікований для того, аби надати персональну увагу кожному із гостей закладу і поставитись до нього з професіоналізмом.

3. Стартовий капітал закладу ресторанного господарства корейської кухні складається з власних та кредитних коштів. Це 1 209 505 грн. і 3 000 000 грн. відповідно. Загальні поточні витрати на функціонування закладу ресторанного господарства корейської кухні в місяць становлять 1 128 069 грн., та 13 536 828 грн. - за рік.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ РЕСТОРАНУ КОРЕЙСЬКОЇ КУХНІ

3.1. Розрахунок і визначення економічної ефективності проєкту

Розрахунки і визначення економічної ефективності проєкту безумовно важливі. Адже саме вони визначають інвестиційну привабливість, життєвий цикл проєкту, та вказують на те чи варто бути зацікавленим у створенні власного бізнесу у запропонованій галузі

Будь-яка оцінка показників економічної ефективності проєкту здійснюється за допомогою чотирьох основних показників – це показник чистої приведеної вартості (NPV), показник індексу прибутковості (PI), показнику внутрішньої норми рентабельності (IRR), та терміну окупності інвестицій (T) [20].

Чистий приведений прибуток (NPV) – це ключовий показник, який використовується для оцінки прибутковості проєкту з урахуванням тимчасового чинника. Він відображає загальний повний абсолютний результат інвестиційної діяльності та її кінцевий ефект.

NPV – це різниця між дисконтованими на один період показниками прибутку ($B(t)$) та витрат ($C(t)$).

Слід розуміти, що тлумачення показника NPV напряду залежить від його значення, тобто – якщо $NPV > 0$, то проєкт прибутковий, якщо $NPV = 0$, то проєкт не приносить ні прибутку, ні збитків, якщо $NPV < 0$, то проєкт збитковий

Розрахунок NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum [B(t) - C(t)] / (1 + r)^t \quad (3.1)$$

де: t – період часу

r – дисконтна ставка

Важливість NPV полягає в тому, що даний показник є основою для визначення інших показників ефективності інвестиційної діяльності, таких як

індекс прибутковості інвестицій (PI) та внутрішній коефіцієнт рентабельності (IRR).

Переваги NPV:

- NPV враховує тимчасову цінність грошей;
- NPV дозволяє порівнювати проекти з різними часовими горизонтами [20,21];
- NPV може бути використаний для прийняття кращих інвестиційних рішень.

Недоліки NPV:

- NPV залежить від дисконтної ставки, яка може бути складною для визначення;
- NPV не враховує ризику, пов'язані з проектом.

Переходячи до показника індексу прибутковості, необхідно сказати, що цей показник – це ще один важливий показник, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Він показує відносну прибутковість проекту або дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень. PI порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями.

Розрахунок PI:

Існує два основних підходи до розрахунку PI:

$$1. \quad PI = NPV / C_0: \quad (3.2)$$

- NPV - чиста приведена вартість проекту.
- C_0 - початкові витрати.

$$2. \quad PI = \sum [B(t) - C(t)] / (1 + r)^t * C_0: \quad (3.3)$$

- $B(t)$ - дисконтовані надходження в період t .
- $C(t)$ - дисконтовані виплати в період t .
- r - дисконтна ставка.
- C_0 - початкові витрати.

Інтерпретація PI:

- $PI > 1$: проєкт є ефективним і його можна рекомендувати до реалізації.

- $PI < 1$: проєкт є збитковим і від нього слід відмовитися.

- $PI = 1$: проєкт не приносить ні прибутку, ні збитків.

Переваги PI:

- Простий у розрахунку та інтерпретації.

- Дозволяє порівнювати проєкти різного масштабу.

- Показує, скільки грошей отримає інвестор на кожную вкладену гривню.

Недоліки PI:

- Не враховує ризики, пов'язані з проєктом.

- Не дає інформації про абсолютний прибуток у грошових одиницях.

Внутрішня норма прибутку (IRR) - це ще один важливий показник, який використовується для оцінки інвестиційного проєкту. Він показує максимально допустимий рівень витрат, які можна понести під час реалізації проєкту. ^[20,21]

Інтерпретація IRR:

- $IRR > CC$ (cost of capital): проєкт слід прийняти.

- $IRR < CC$: проєкт слід відхилити.

- $IRR = CC$: проєкт ні прибутковий, ні збитковий.

Переваги IRR:

- Можливість порівняти проєкти різного масштабу та тривалості.

- Відображає стійкість компанії до негативних змін.

- Дозволяє ранжувати проєкти за їх економічною ефективністю.

- Підходить для порівняння не лише інвестиційних проєктів, але й депозитних вкладів та цінних паперів.

Недоліки IRR:

- Припускає, що позитивні потоки реінвестуються за ставкою IRR.

Це може бути нереально, адже не завжди є можливості для реінвестування з такою високою рентабельністю.

- Не дає інформації про абсолютний прибуток у грошових одиницях.

- Може мати кілька значень або неправильне значення при наявності знакозмінних потоків.
- Створює складнощі при виборі проекту, якщо IRR приймає декілька значень [27].

Переходячи до показників рентабельності та ефективності проекту створення закладу ресторанного господарства корейської кухні, по-перше, необхідно розрахувати суму грошового потоку за усіма роками життєвого циклу проекту. Дані розрахунки наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування СПД

Показники	За роками (млн, грн)							
	1 р.	2 р.	3 р.	4 р.	5 р.	6 р.	7 р.	8 р.
Виручка від реалізації продукції (послуг), усього	17,7	19,5	21,4	23,5	25,9	28,5	31,3	34,5
Чистий дохід	17,7	19,5	21,4	23,5	25,9	28,5	31,3	34,5
Поточні витрати	13,5	14,9	16,3	18	19,9	21,8	24	26,4
% за кредитом	0,495	0,3	0,105	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Амортизаційні відрахування	0,485	0,034	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	4,1	4,6	5	5,5	6	6,7	7,3	8
Податок на прибуток	0,746	0,821	0,903	0,993	1	1,2	1,3	1,5
Чистий прибуток	3,4	3,7	4,1	4,5	4,9	5,5	6	6,6
Грошовий потік	3,4	3,7	4,1	4,5	4,9	5,5	6	6,6

Джерело: складено автором

Беручи до уваги способи розрахунку табл.3.1, треба чітко визначити наступні положення:

Виручка від реалізації = ціна продукту помножена на об'єм надання послуг

Чистий дохід = Виручка - ПДВ

Фінансовий результат = Чистий дохід - Поточні витрати

Чистий прибуток = Фінансовий результат - Податок на прибуток

Грошовий потік = Чистий прибуток + Амортизація

Для розрахунку показників економічної ефективності було використано формули Microsoft Excel. Розрахунок показників економічної ефективності проєкту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників економічної ефективності проєкту

Показники економічної ефективності	1-й рік	5-й рік (2028р.)
1. Стартовий капітал	4 209 505,00	
2. Грошовий потік	3 885 795,60	4 978 250,39
3. Ставка дисконтування	0,24	0,24
4. Чиста приведена вартість	-1 075 798,87	7 149 449,31
5. Внутрішня норма прибутковості		0,96
6. Індекс прибутковості	-0,26	1,70
7. Термін окупності	0,81	1,11

Джерело: складено автором

Для розрахунку терміну окупності використано метод поступового грошового розрахунку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок терміну окупності

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий прибуток	3 400 212,00	3 740 233,20	4 114 256,52	4 525 682,17	4 978 250,39
Накопичений ЧП	3 400 212,00	7 140 445,20	11 254 701,72	15 780 383,89	20 758 634,28
Стартові витрати	4 209 505,00	-	-	-	-
Покриття стартових витрат	-809 293,00	6 331 152,20	17 585 853,92	17 585 853,92	38 344 488,20

Джерело: складено автором

Отже, життєвий цикл проєкту розраховано на 5 років. Доведено, що за даний час новостворюваний СПД окупить стартові витрати та буде приносити прибуток.

3.2. Аналіз можливих ризиків та заходи щодо їх мінімізації

Будь який ризик являє собою результат впливу невизначеності ситуації на досягнення цілі проекту, або будь якої справи.

Ризик – невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проекту, включаючи його зміст, розклад, якість, вартість та ін.

Відомий ризик – ризик, який був ідентифікований та проаналізований. Невідомі ризики вимагають формування управлінських резервів.

Ризиками на підприємстві можна управляти на різних рівнях: на рівні підприємства, розглядаючи вплив ризиків на цілі підприємства в області якості (загальні ризики для всієї діяльності); на рівні підрозділів, розглядаючи вплив ризиків на цілі підрозділів в області якості; на рівні процесів (для кожного процесу), розглядаючи вплив на досягнення цілей процесів.[28]

Підприємницький ризик – це будь який ризик, який стає на шляху функціонування бізнесу, або підприємства і є тісно пов'язаний з ним. [28; 29]

Підприємницькі ризики можна кваліфікувати наступним чином (рис. 3.1):

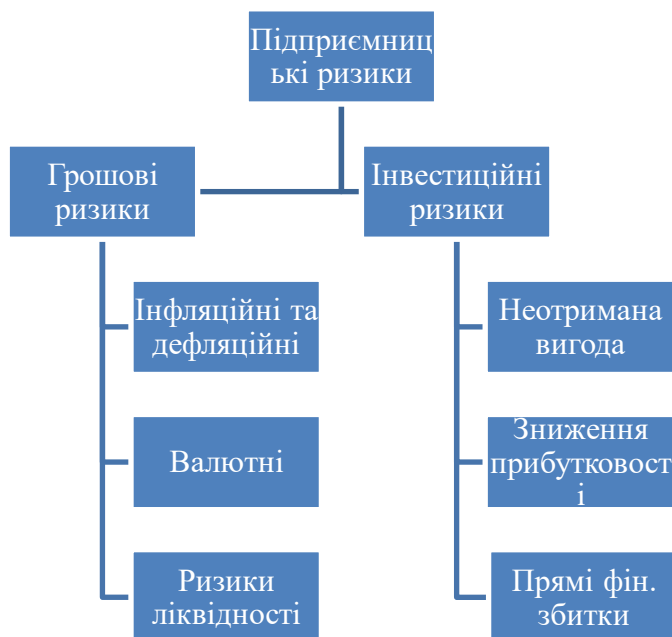


Рис. 3.1. Класифікація підприємницьких ризиків

Джерело: складено на основі [29]

Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:

- Інфляційний ризик: знецінення грошей через інфляцію.
- Дефляційний ризик: падіння цін та зменшення доходів.
- Ризик ліквідності: неможливість швидко та вигідно реалізувати

активи.

- Валютний ризик: втрати через зміни курсів валют.

Інвестиційні ризики:

- Ризик недоотримання вигода: втрата потенційного прибутку.
- Ризик зниження прибутковості: зменшення процентів, дивідендів,

курсової вартості акцій.

- Ризик банкрутства: втрата інвестицій через банкрутство емітента.

Для того, аби успішно провадити діяльність власного бізнесу, підприємець має розуміти і керуватись низкою понять, що допоможуть йому у даній справі.

Цими поняттями є:

- Схильність до ризику
- Поріг ризику
- Толерантність до ризику

Для оцінки ризиків проєкту створення закладу ресторанного господарства корейської кухні доцільно скласти реєстр ризиків (табл. 3.4).

Згідно з табл. 3.4, за показником інтегральної оцінки можна виділити найбільш ймовірні та впливові ризики, серед яких:

- неможливість знайти кваліфікованого шеф – кухаря;
- недоброчесна конкуренція;
- Коливання валютних курсів
- Політична нестабільність
- Економічна криза
- Висока вартість продуктів
- Зміни кулінарних течій

Таблиця 3.4

Реєстр ризиків проєкту

№ з/п	Опис	Оцінка ймовір	Оцінка впливу	Інтегр. оцінка	Стратегія	Дії
1	2	3	4	5	6	7
1	Зміни кулінарних течій	5	9	45	Зниження	Аналіз ринку, реклама
2	Висока вартість продуктів та сировину	6	8	48	Ухиляння, прийняття	Спроба знайти інших постачальників, зміна ціни
3	Зміни культурного простору	4	6	24	Прийняття	Вдосконалення маркетингової стратегії
4	Неможливість знайти кваліфікованого шеф – кухаря	6	10	60	Передача, умовні дії	Знайти професіонала, який зможе оцінити навички кухаря та обрати кращого
5	Законодавчі зміни	4	6	24	Прийняття, ухиляння	Пристосовуватись до змін законодавства
6	Недоборочесна конкуренція	7	8	56	Зниження	Проведення іншої маркетингової кампанії
7	Відсутність коректного ведення обліку	5	9	45	Передача	Керівництву обов'язок знайти бухгалтера
8	Провальна маркетингова стратегія	4	7	28	Умовні дії	Зміна SMM – менеджера, проведення масштабної рекламної кампанії
9	Невдало обрана локація	4	8	32	Прийняття	Спроба привернути більше уваги до обраної локації
10	Недостатня мотивація персоналу та засновника проєкту	3	7	21	Зниження, умовні дії	Тренінги, тимбилдинг
11	Невдала організація робочого процесу	4	7	28	Передача	Знайти більш кваліфікованого менеджера
12	Політична нестабільність	8	9	72	Ухиляння, прийняття	Пристосовуватись до обставин
13	Коливання валютних курсів	7	8	56	Умовні дії, прийняття	Ефективна фін. політика

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
14	Економічна криза	7	7	49	Прийняття, ухиляння	Залучення нових інвестицій,
15	Погано складене меню ресторану	3	7	21	Передача, умовні дії	Найм спеціаліста для перескладання меню
16	Нестача кадрів	5	7	35	Умовні дії	Знайти нових кадрів
17	Неякісне обладнання	4	8	32	Умовні дії	Замінити обладнання
18	Проблемне ПЗ	3	7	21	Умовні дії	Замінити ПЗ

Джерело: складено автором

Для того, аби наочно зрозуміти важливість впливу ризиків на проєкт реалізації закладу громадського харчування ресторану корейської кухні, можна скористатись інструментом пелюсткової діаграми ризиків.

За наведеними ризиками складено пелюсткову діаграму, яка найбільш коректно відображає рівень впливу ризиків на проєкт (рис. 3.1).

Пелюсткова діаграма реєстру ризиків

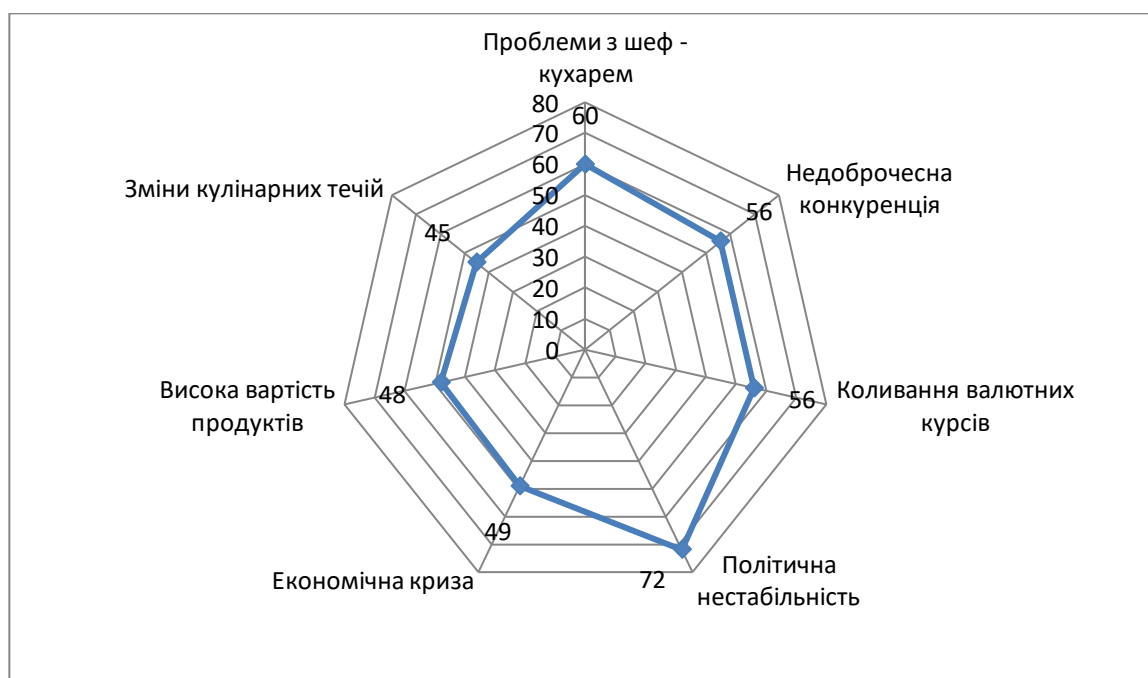


Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма ризиків

Джерело: складено автором

Пелюсткова діаграма відображає розташування наборів даних відносно центральної точки та відносно інших наборів даних. Кожна категорія має свою власну вісь координат, що виходить з центральної точки, і значення, що належать до кожного набору даних, з'єднуються лініями. Формат діаграми включає лінії, які з'єднують точки даних, а також затінення або зафарбування областей, обмежених цими лініями [31].

Ризики, та їх вплив на функціонування СПД були засновані на твердженнях нижче.

Оцінювання ризику — це емпірична наукова діяльність, пов'язана з визначенням імовірності шкоди та розмірів ушкоджень, що є її наслідком, через ідентифікацію характеристик і ймовірних умов використання, які мають відношення до безпеки, та засобів їх кількісного оцінювання. Ознаками ризику є: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості у досягненні поставленої мети; можливість моральних, матеріальних та інших втрат, пов'язаних із обраною в умовах невизначеності альтернативою. Оцінювання ризиків

Ризик-орієнтований підхід до управління якістю ґрунтується на попередньому визначенні та врахуванні можливих ризиків у діяльності організації.

Ризик у сфері господарювання може трактуватися по-різному:

- Усвідомлена можливість небезпеки, що може призвести до збитків або невдач.
- Непередбачуваність негативних наслідків, які можуть виникнути в майбутньому через певні дії або рішення.
- Ймовірність виникнення збитків або зниження доходів порівняно з прогнозованим результатом.
- Кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність негативних наслідків та можливий розмір втрат.

- Можливість виникнення негативного впливу протягом певного періоду часу.

Різноманітність трактувань ризику ускладнює формування єдиного ризик-орієнтованого підходу до планування та контролю в господарській сфері.

Важливо:

- Визначити чітке розуміння ризику для конкретної організації.
- Врахувати всі можливі ризики при плануванні системи управління якістю.
- Розробити дієві заходи реагування на виявлені ризики.

Це дозволить:

- Покращити результативність системи управління якістю.
- Зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків.
- Досягти поставлених цілей більш ефективно.

Україна має свої особливості в умовах ризику, такі як необов'язковість і безвідповідальність суб'єктів господарювання, суперечливість законодавства, відсутність реального господарського права, перевага політичних інтересів над економічними та нестійке податкове законодавство. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015, ризик розглядається як вплив невизначеності.

Вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2015 стосовно дій з обробки ризиків і можливостей під час планування у рамках системи менеджменту якості включають аналіз поняття підприємства та його контексту, потреб і очікувань зацікавлених сторін для виявлення ризиків та можливостей, які потрібно обробити з метою забезпечення впевненості у досягненні запланованих результатів, підсилення бажаного впливу, зменшення небажаного впливу та досягнення поліпшень. [31]

Підприємство повинно активно планувати дії з обробки ризиків і можливостей, інтегруючи їх у процеси системи управління якістю та оцінюючи ефективність цих дій. До можливих заходів з обробки ризиків можуть належати: уникнення ризику, прийняття ризику для використання можливості, усунення джерела ризику та зміна ймовірностей або наслідків. В новій версії

стандарту ISO 9001:2015 вимоги щодо процесу прийняття рішень на основі ризиків тісно пов'язані з концепцією процесного підходу.

Згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015, ризики повинні бути визначені з урахуванням контексту організації та аналізу потреб і очікувань зацікавлених сторін. Контекст підприємства можна краще зрозуміти за допомогою SWOT-аналізу, а аналіз зацікавлених сторін можна провести за допомогою методу стейкхолдерів. Використання методів мозкового штурму та діаграми Ісікави допоможе виявити потенційні ризики, які можуть впливати на систему управління якістю та діяльність підприємства в цілому. На рівні процесів, ефективним інструментом для виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків є FMEA-аналіз. [31].

Головна мета застосування FMEA-аналізу полягає в тому, щоб вивчити причини та механізми виникнення невідповідностей і їхнє попередження або мінімізація негативних наслідків з метою підвищення якості виконання робіт або послуг.

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) - інструмент, який допомагає передбачити потенційні ризики та можливі помилки у процесі або продукті ще до їх виникнення. Це ефективний засіб аналізу результатів роботи експертної команди, яка розробляє новий продукт, послугу або вносить будь-які зміни в бізнес-процеси компанії. [32]

Оскільки FMEA спрямований на попередження, його слід застосовувати при кожному плануванні змін. Це можуть бути будь-які зміни в системі чи конструкції продукту або послуги, наприклад, зміни в послідовності операцій або потоків, вибір нових постачальників, перестановка обладнання на виробництві, впровадження нової інформаційної системи або аутсорсингу процесів, або зміни в конструктивному вигляді продукту, такі як додавання нових функцій до смартфона, зміна дизайну фари велосипеда або перехід до електронного формату послуги. [32]

Важливо зауважити, що формально FMEA є складовою системи управління якістю, яка є необхідною частиною попереджувальних заходів, які має виконати підприємство.

При проведенні аналізу важливо зосередитися на деяких ключових аспектах. При ідентифікації потенційних відхилень у процесі виконання робіт або надання послуг, важливо враховувати, що послуга складається з двох елементів: самого процесу виконання та процесу обслуговування.

Під час визначення видів можливих відхилень важливо не зосереджуватися на тих, які неправдоподібно виникнуть.

Потенційні наслідки відхилень визначаються з урахуванням відгуків замовників, скарг споживачів та особливостей виконуваних робіт або послуг. Значущість потенційних відхилень оцінюється експертами за 10-бальною шкалою серйозності наслідків і виражається у величині S.

Якщо є декілька можливих наслідків з різною значущістю, для призначення пріоритету ризиків використовується максимальне значення серйозності.

У FMEA-сесіях беруть участь фахівці, пов'язані з виконанням та перепроєктуванням конкретного процесу або продукту (послуги), такі як робочі з виробничої ділянки, інженери-проектувальники, спеціалісти з планування процесів, фахівці з IT та якості, маркетологи тощо. [32]

FMEA використовують до проведення змін, тому підприємство, що планує впровадження цього інструменту, повинне визначити обов'язкове планове використання його для конкретних змін, описати характеристики цих змін у відповідній процедурі та провести навчання персоналу.

Перед проведенням аналізу FMEA необхідно створити команду фахівців та призначити дати зустрічей. Команда описує виробничу систему, її елементи та процес. На сесії учасники виявляють потенційні помилки, визначають їх причини та можливі наслідки.

Далі проводиться кількісна оцінка помилок та ризиків. "Загрозливі" помилки стають основою для розробки та запровадження відповідних

контрольних та попереджувальних дій. FMEA-сесія проводиться двічі: спочатку для визначення потенційних помилок, потім для перевірки ефективності запропонованих заходів.

Результати сесії фіксуються в FMEA-матриці або FMEA-таблиці.

FMEA – це універсальний інструмент, що дозволяє оцінити можливі ризики та помилки в будь-якому процесі, будь то виробниче середовище або сфера послуг. У сучасних умовах, коли багато компаній стикаються з викликами змін у технологіях та форматах діяльності, включаючи комунікацію з клієнтами, FMEA стає невід'ємним інструментом для керування потенційними помилками та ризиками.

Активна діяльність у попередженні помилок та ризиків, хоча й вимагає інвестицій та організаційних змін, виявляється більш ефективною економічно, ніж подальша боротьба з наслідками реальних помилок, які можуть призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат, підриваючи конкурентні переваги підприємства. [32]

Висновки до розділу 3.

1. Результати аналізу фінансових показників закладу ресторанного господарства корейської кухні показали що проект створення закладу є прибутковим

2. (NPV) складе 7 149 449,31 грн, що є позитивним показником, так як $NPV > 0$.

3. (IRR) складе 0,96%, що є позитивним показником, так як $0,96 > 0,24\%$

4. (PI) складе 1.70, що також є позитивним показником.

5. (T) показав значення 1.11, що каже про те що проект зможе окупитись через 1 рік та 1 місяць.

6. Аналіз можливих ризиків, що складають загрозу підприємству, показав, що за показником інтегральної оцінки можна виділити найбільш ймовірні та впливові ризики, серед яких: Неможливість знайти кваліфікованого

шеф – кухаря; недоброчесна конкуренція; коливання валютних курсів; політична нестабільність; економічна криза; Висока вартість продуктів; зміни кулінарних течій

ВИСНОВКИ

У результаті проведених у кваліфікаційній роботі досліджень теоретичних, методичних та прикладних аспектів започаткування власної справи у сфері ресторанного господарства щодо проєкту створення ресторану корейської кухні, дійшли таких висновків.

1. Охарактеризовано ідею створення та ведення підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства і зроблено наступні висновки. Останні тенденції ринку вказують на те, що адаптування азійських ресторанів в Україні, а зокрема й в Одесі пройшло досить успішно, і подібна кухня завоювала значну кількість прихильників. У ресторані буде втілена одна з досить відомих особливостей корейської кухні – столи будуть мати вбудований гриль, аби гості закладу мали шанс власноруч взяти участь у приготуванні їжі, яку вони замовили. Подібні столи досить великі, а отже у закладі буде достатньо місця для великої кількості відвідувачів одночасно. Заклад матиме шеф – кухаря родом з Південної Кореї, а також представлено перелік блюд та їх опис для детального ознайомлення. Заклад також буде оформлено у пастельні та традиційні корейські кольори, що підкреслить його традиційну направленість і унікальність.

Останні тенденції ринку вказують на те, що адаптування азійських ресторанів в Україні, а зокрема й в Одесі пройшло досить успішно, і подібна кухня завоювала значну кількість прихильників. У ресторані буде втілена одна з досить відомих особливостей корейської кухні – столи будуть мати вбудований гриль, аби гості закладу мали шанс власноруч взяти участь у приготуванні їжі, яку вони замовили. Подібні столи досить великі, а отже у закладі буде достатньо місця для великої кількості відвідувачів одночасно. Заклад матиме шеф – кухаря родом з Південної Кореї, а також представлено перелік блюд та їх опис для детального ознайомлення. Заклад також буде

оформлено у пастельні та традиційні корейські кольори, що підкреслить його традиційну направленість і унікальність.

2. Нормативно-правовими засадами здійснення підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства є такі: для того, аби успішно та ефективно провадити ресторанну діяльність відповідно законодавчим нормам України, необхідно здійснити окремі дії, а також мати низку ліцензій та договорів, а саме: ліцензія на продаж алкоголю; реєстрація потужностей; запровадження стандартів НАССР; реєстрація касового апарату; реєстрація пожежної декларації; договір на оренду приміщення (якщо власного приміщення немає); договір на вивезення сміття; договір на дератизацію й дезінсекцію.

Для відкриття власної справи у сфері ресторанного бізнесу, було обрано КВЕД 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування), адже саме цей клас включає послуги з надання харчування споживачам в незалежності від місця і способу подачі.

3. Обґрунтовано вибір системи оподаткування та організаційно-правової форми ресторану корейської кухні і на основі цього було обрано організаційно – правову форму ТОВ на загальній системі оподаткування. У роботі було охарактеризовано дану організаційно – правову форму, надано умови ведення підприємницької діяльності. Вибір було зроблено, орієнтовно конкретних переваг даної форми, а саме: можливості обрати будь яку назву для власного бізнесу (яка відсутня в державному реєстрі; відсутності обмеження за річним доходом; відсутності обмеження за кількістю працівників; можливості збереження особистих активів у разі виникнення боргових зобов'язань; дозволу структури мати декількох засновників або інвесторів, які можуть інвестувати власні кошти у даний бізнес; можливості легкого продажу частини бізнесу інвестору, який має бажання ним займатися.

4. Проаналізовано ринок ресторанних послуг в Україні, завдяки чому доведено, що війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала серйозним викликом для українського ресторанного бізнесу. У роботі сказано,

що за даними Державної служби статистики України, за роки повномасштабної війни кількість закладів ресторанного господарства скоротилася з 57 712 до 32 000. Але, незважаючи на нинішню загальну напруженість в економіці та соціально-політичному житті, ринок ресторанних послуг в Україні зумів пристосуватися до важких обставин і продовжив розвиватися та прогресувати. Вибір необхідної сировини і продукції для належного функціонування новостворюваного СПД, було зроблено, спираючись на ретельний аналіз ринкових умов за співвідношенням ціна – якість.

5. Оцінено внутрішні конкурентні переваги для започаткування бізнесу. За допомогою SWOT – аналізу було виділено основні конкурентні переваги та сильні сторони створення закладу ресторанного господарства корейської кухні, а саме: автентичність стилю і обслуговування; широкий вибір корейських страв; лояльність клієнтів; популярність корейської культури стратегічне розташування.

За допомогою PESTLE – аналізу було визначено політичні, економічні, соціологічні та технологічні аспекти відкриття закладу ресторанного господарства ресторану корейської кухні.

6. Сформовано витрати на відкриття ресторану корейської кухні і За допомогою розрахунків було визначено, що стартовий капітал закладу ресторанного господарства корейської кухні складається з власних та кредитних коштів. Це 1 209 505 грн. і 3 000 000 грн. відповідно. Було прийнято рішення, для взяття кредиту, звернутися до АТ «Credit – Agricole Bank». Для покриття стартових витрат новостворюваного СПД було обрано кредит на суму 3 000 000 грн. під відсоткову ставку 19,5 відсотків, з терміном покриття кредиту – 3 роки (36 місяців).

Також, було розраховано, що загальні поточні витрати на функціонування закладу ресторанного господарства корейської кухні в місяць становлять 1 128 069 грн., та 13 536 828 грн. - за рік.

7. Здійснено розрахунок економічної ефективності проєкту створення ресторану корейської кухні, звідси:

NPV складе 7 149 449,31 грн, що є позитивним показником, так як $NPV > 0$; (IRR) складе 96%, що є позитивним показником, так як показник IRR перевищує ставку дисконтування $96 > 24\%$; (PI) складе 1.70, що також є позитивним показником; (T) показав значення 1.11, що каже про те що проект зможе окупитись через 1 рік та 1 місяць.

8. Визначено та проаналізовано можливі ризики проекту і заходи щодо їх мінімізації. Аналіз можливих ризиків, що складають загрозу підприємству, показав, що найвпливовіші ризики загалом охарактеризовані ринковою, та економічною нестабільністю, а також зміною політичних або законодавчих умов. Інші ризики серед яких є недостатня мотивація персоналу, відсутність ведення коректного обліку, або провальна маркетингова стратегія мають менший вплив на проект, але все одно були прийняті і розглянуті в якості ймовірних загроз проекту.

За показником інтегральної оцінки можна виділити найбільш ймовірні та впливові ризики, серед яких: неможливість знайти кваліфікованого шеф – кухаря; недоброчесна конкуренція; коливання валютних курсів; політична нестабільність; економічна криза; висока вартість продуктів; зміни кулінарних течій.

Дані ризики мають найвищий рівень впливу, саме тому для них першочергово необхідно застосувати стратегії і дії щодо їх запобігання.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2024)
2. КВЕД України та його значення для бізнесу URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/kved-ukrainu-i-ego-polza-dlya-biznesa/> (дата звернення: 15.02.2024)
3. Траченко Л. А., Доброва Н. В. Процесний підхід у формуванні операційної діяльності підприємств. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 82-87. (дата звернення : 12.04.2024)
4. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення : 12.04.2024)
5. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства. Наказ № 219 від 24.07.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 14.02.2024)
6. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України № 482/95-ВР від 19.12.95 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.02.2024)
7. Цивільний кодекс України стаття 794. № 34-35, ст.458 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 14.02.2024)
8. Доброва Н. В., Осипова М. М. Бондаренко М. О. Основи бізнесу: навч. пос. 2018. 304 ст.
9. Наказ МВС України від 30.12.2014 № 1417. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15> (дата звернення: 13.02.2024)

10. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 13.09.2001 № 2681-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.02.2024)

11. Сільпо – онлайн-супермаркет Доставка продуктів і їжі до дверей по всій Україні URL: https://shop.silpo.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwrvyxBhAbEiwAEg_Kgpn34xIjXSTaPJ6n29gEAzIKaFVUvcTXt1GVbZCjDualZw6i6VqNaxoC-h8QAvD_BwE (дата звернення: 13.04.2024)

12. Верховна Рада України. Лист від 29.06.2006 N 4643 «Про порядок утворення юридичних осіб публічного права» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4643563-06#Text>

13. Збірник тез Київського Національного Університету Будівництва і Культури Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля 404ст. URL: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/28.pdf#page=402> (дата звернення: 9.05.2024)

14. Trachenko L., Verkhoglyadova N., Shevchenko N., Kononova I., Sokolovska I. Assessment of Quality Management Systems of Service Companies. *Intelektine ekonomika intellectual economics*. 2020. № 14 (1). Р. 45-66. (дата звернення: 14.02.2024)

15. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm (дата звернення: 14.02.2024)

16. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках - HoReCa-Україна URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> (дата звернення: 15.02.2024)

17. Статистика щодо кількості закладів ресторанного господарства в Україні. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення: 16.04.2024)

18. DIM.RIA – сервіс з оренди та покупки нерухомості. URL: <https://dom.ria.com/uk/realty-dolgosrochnaya-arenda-ofisnyie-pomescheniya-odessa-primorskiy-imokaya-lia-30532184.html> (дата звернення: 18.04.2024)

19. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 18.04.2024)

20. K-WOK bistro - Доставка. URL: <https://k-wok-bistro.choiceqr.com/online-menu/section:kuhnya/novinki> (дата звернення: 19.04.2024)

21. Аріранг – Choice, ресторан корейської кухні. Меню. URL: <https://ariranh.choiceqr.com/> (дата звернення: 20.04.2024)

22. Як вибрати постачальника їжі для ресторану та кафе. URL: <https://joinposter.com/ua/post/vybir-postachalnyka-do-restoranu> (дата звернення: 12.02.2024)

23. Магазин «Torg Oborud». URL: <https://torgoborud.com.ua/ua/> (дата звернення: 25.04.2024)

24. Vagi – Axis. Технологічне обладнання для закладів громадського харчування. URL: <http://surl.li/ttoka> (дата звернення: 26.04.2024)

25. Royal-Life - український виробник натуральної кави, Київ. URL: <https://royal-life.ua/> (дата звернення: 26.04.2024)

26. Кредит на розвиток мікробізнесу Credit Agricole Bank. URL: <https://credit-agricole.ua/privatnim-pidpriemtsyam/kredit/kredit-na-rozvitok-biznesu> (дата звернення: 27.04.2024)

27. АТБ – онлайн-супермаркет. URL: https://shop.silpo.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwrvyxBhAbEiwAEg_Kgpn34xIjXSTaPJ6n29gEAzIKaFVUvcTXt1GVbZCjDualZw6i6VqNaxoC-h8QAvD_BwE (дата звернення: 26.04.2024)

28. Як вибрати постачальника їжі для ресторану та кафе. URL: <https://joinposter.com/ua/post/vybir-postachalnyka-do-restoranu> (дата звернення: 12.02.2024)
29. Траченко Л. А. Оцінювання ризиків у системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3 (39). С. 17-23. (дата звернення : 27.04.2024)
30. Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна Проектний аналіз: навч. пос. – Київ. Видавничий дім «Кондор», 2019. – 324 с. (дата звернення: 28.04.2024)
31. Пелюсткова діаграма – StudFiles <https://studfile.net/preview/7008893/page:3/> (дата звернення: 29.04.2024)
32. FMEA: інструмент зменшення помилок та покращення процесів. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm262.html> (дата звернення: 29.04.2024)