

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Факультет інформаційних технологій  
Кафедра системного аналізу та управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеню магістра  
(бакалавра, магістра)

студента Кривобок Ганни Сергіївни  
академічної групи 124М-22-1  
спеціальності 124 Системний аналіз  
спеціалізації<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
за освітньо-професійною програмою Системний аналіз  
(офіційна назва)  
на тему «Оптимізація процесу формування мережі розважальних закладів на  
прикладі «Махнопаб»» \_\_\_\_\_  
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:	2			
Інформаційно- аналітичний розділ	проф. Ус С.А.			
Спеціальний розділ	проф. Ус С.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер				
----------------	--	--	--	--

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

системного аналізу та управління

(повна назва)

Желдак Т.А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістра**  
**(бакалавра, магістра)**

студенту Кривобок Г. С. академічної групи 124м–22–1

Спеціальності 124 Системний аналіз

за освітньо-професійною програмою Системний аналіз

на тему «Оптимізація процесу формування мережі розважальних закладів на прикладі «Махнопаб»»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 09.10.2023 №1227

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
1. Аналітичний	Зробити аналіз об'єкта дослідження. Обґрунтувати структуру підприємства, цілі, задачі та проблеми. Визначити методи для вирішення поставлених задач та детально розглянути їх..	15.10.2023
2. Спеціальний	Вирішити поставлене завдання – обрати місто для відкриття нового закладу та розробити бізнес-план.	25.10.2023

Завдання видано \_\_\_\_\_ к. ф.-м.н., проф. Ус  
С.А.

(підпис керівника)  
 ініціали)

(прізвище,

Дата видачі \_\_\_\_\_

Дата подання до екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Кривобок Г. С.  
 (підпис студента)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 48 с., 5 рис., 18 табл., 4 додатків, 15 джерел.

*Об'єкт дослідження:* діяльність розважального закладу «МахноПаб» та відкриття нового закладу.

*Предмет дослідження:* методи аналізу та прогнозування продажів, ведення бізнес-процесів у закладі, процес відкриття.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є підвищення ефективності роботи закладу шляхом виявлення слабких сторін роботи закладу та пошук тих областей, які варто розвивати. Диверсифікація ризиків за рахунок відкриття такого ж закладу та формування стійкої мережі.

*Методи дослідження та апаратура:* SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів, бізнес-планування, аналіз ієрархії, експертна оцінка, програмне забезпечення MS Excel, інструмент моделювання ERwin Process Modeler

*Економічна ефективність:* очікується позитивною завдяки розробці детального бізнес-плану відкриття, який дозволяє чітко окреслити задачу з підготовки та безпосередньо процесу відкриття, і таким чином підвищити дохідність закладу та уникнути ризику повного зруйнування активів закладу.

В інформаційно-аналітичному розділі наведено SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів, теоретичні дані про обрані методи.

У спеціальному розділі виконано аналіз ієрархії, розробка бізнес-плану відкриття.

Практична цінність роботи полягає у використанні описаних методів в умовах закладу «МахноПаб».

**Ключові слова:** АНАЛІЗ ІЄРАРХІЇ, ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ, ПРОГНОЗУВАННЯ, АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, БІЗНЕС-ПЛАН.

## ABSTRACT

*Explanatory note:* 48 p., 5 pic., 18 tab., 4 applications, 15 sources.

*Subject of research:* activity of the entertainment establishment "MakhnoPab" and the opening of a new establishment.

*The object of research:* methods of sales analysis and forecasting, management of business processes in the institution, opening process.

*The purpose of research* The purpose of the study is to increase the efficiency of the institution's work by identifying the weak points of the institution's work and finding those areas that are worth developing. Diversification of risks due to the opening of the same institution and the formation of a sustainable network.

*Economic efficiency* is expected to be positive due to the development of a detailed opening business plan, which allows you to clearly outline the task of preparation and directly the opening process, and thus increase the profitability of the institution and avoid the risk of complete destruction of the institution's assets.

The informational and analytical section contains SWOT analysis, business process analysis, theoretical data on the selected methods.

In a special section, the analysis of the hierarchy, the development of the business plan of the opening was carried out.

The practical value of the work lies in the use of the described methods in the conditions of the MakhnoPab establishment.

**Keywords:** HIERARCHY ANALYSIS, PROFIT INCREASE, FORECASTING, BUSINESS PROCESS ANALYSIS, BUSINESS PLAN.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНИЙ РОЗДІЛ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Опис підприємства.....	8
1.2 SWOT аналіз.....	10
1.3 Аналіз бізнес-процесів.....	18
1.4 Актуальні задачі.....	22
1.5 Аналіз літератури.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ РОЗДІЛ .....</b>	<b>27</b>
2.1 Вибір міста. Аналіз ієрархії .....	27
2.2 Перелік критеріїв вибору міста .....	27
2.3 Побудова ієрархії та матриці порівнянь .....	28
2.2 Бізнес-план відкриття другого закладу.....	38
2.2.1 Мета та цілі.....	38
2.2.2 Опис бізнесу .....	38
2.2.3 Аналіз ринку.....	38
2.2.4 Стратегії для "МахноПАБ" .....	40
2.2.5 Маркетинг та продажі .....	40
2.2.6 Операції.....	41
2.2.7 Стратегія управління персоналом.....	41
2.2.8 Фінансовий план .....	42
<b>Висновки .....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>46</b>
<b>Додаток А .....</b>	<b>48</b>
<b>Додаток Б .....</b>	<b>49</b>
<b>Додаток В .....</b>	<b>50</b>
<b>Додаток Г .....</b>	<b>51</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Управління бізнесом вимагає постійного аналізу підприємства для розуміння його стану та майбутніх перспектив. Аналіз допомагає виявити внутрішні проблеми, адаптуватися до економічних змін і розвивати ефективні стратегії. Існують різні методи контролю та прогнозування, які можна використовувати залежно від конкретних потреб підприємства. Наприклад, прогнозування допомагає розрахувати план розвитку, планувати закупівлі та управляти бюджетом. Якісне прогнозування продажів дає змогу оптимізувати роботу персоналу. Оцінка дохідності демонструє результативність проведених заходів. Усе це робить аналіз та прогнозування необхідною складовою успішного бізнесу. До того ж, для успішного відкриття нового розважального закладу з такою ж концепцією необхідно розробити детальний бізнес-план. Цей план повинен включати стратегії маркетингу, фінансовий аналіз, прогнозовані продажі та дохідність, а також планування ресурсів і розміщення закладу. Проведення аналізу існуючого закладу з тією ж концепцією допоможе зрозуміти його сильні та слабкі сторони, успіхи та проблеми, що створить можливість виправити помилки та використати успішні практики при плануванні та впровадженні нового закладу. Цей підхід забезпечує більші шанси на успіх і зростання підприємства у сфері розважальних послуг.

*Об'єкт дослідження:* формування мережі розважальних закладів «МахноПаб».

*Предмет дослідження:* методи аналізу та планування, ведення бізнес-процесів у закладі, бізнес-план.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є підвищення ефективності роботи закладу шляхом виявлення слабких сторін роботи закладу, їх усунення, відкриття нового закладу з такою ж концепцією в іншому місті. Для цього поставлені такі задачі:

- Проаналізувати структуру і бізнес-процеси закладу;
- Провести аналіз діяльності закладу для виявлення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз;
- Провести аналіз можливих міст та обрати найпідходяще;
- Розробити бізнес-план відкриття нового закладу;

*Методи, використані у дослідженні:* SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів, експертна оцінка.

*Практична цінність отриманих результатів.* Проведено різносторонній аналіз роботи закладу, виведено стратегію найближчих завдань, розраховано план з продажів для всього закладу та для кожного співробітника помісячно, оновлено систему преміювання. До того розроблений алгоритм можна використовувати й надалі кожного року, а також і для інших схожих закладів.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНИЙ РОЗДІЛ

### 1.1 Опис підприємства

Підприємство обране для розгляду – «МахноПаб». Цей гастропаб знаходиться у центрі міста Дніпро, має довгу історію, досить просту структуру (рисунок 1.1.1) і різноманітні відгуки.



Рис. 1.1 Структура закладу

Власник закладу відіграє центральну роль у його структурі і контролює усі процеси, що відбуваються в ньому. Це включає як особистий контроль за



технічним обслуговуванням, договорами з постачальниками та зовнішньою охороною, так і контроль через адміністратора та арт-директора.

Важливою складовою закладу є зовнішня охорона, яка надає послуги за договором та не є прямим співробітником. Постачальники відповідають за доставку продуктів, алкоголю, технічного обладнання та посуду, відповідно до попередньої угоди. Спеціалісти з технічного обслуговування забезпечують регулярний технічний огляд професійного обладнання, такого як пивні установки, холодильні камери, кавомашини, хоспери тощо.

Арт-директор укладає угоди з організаторами концертів та контролює рекламу концертів, ціни на квитки та дотримання умов умов райдеру музикантів.

Адміністратор відповідає за багато процесів у закладі, включаючи роботу кухні, залу, виконання обов'язків персоналом та якість подачі страв та напоїв. Він також складає звіти з роботи закладу за певні періоди.

Шеф-кухар відповідає за розробку нових страв, оновлення старих рецептів, розподіл робочого графіку персоналу на кухні та перевірку якості поставок продуктів. Бармен, крім обслуговування гостей, контролює замовлення й отримання поставок напоїв, потоки грошей через касу протягом зміни і дбає про чистоту та порядок у барному обладнанні. Офіціант відповідає за обслуговування столів та підтримує чистоту у залі, включаючи підлогу, столи та декор.

Бухгалтер займається фінансовою звітністю, правильним заповненням документів та відповідністю процесів нормам законодавства України. Завгосп відповідає за цілісність та правильне функціонування таких елементів, як замки, двері, вікна, меблі та предмети декору в закладі.

## 1.2 SWOT аналіз

Метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку. У сучасному світі постійно змінюються середовищі співробітництва і конкуренції, що ставить підприємства перед необхідністю розуміти, які проблеми або можливості можуть виникнути в контексті, а також як максимально ефективно реагувати на ці зміни.

Відповісти на ці виклики допомагає ефективний інструмент в аналізі - SWOT-аналіз. Він дозволяє підприємствам систематизувати та оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього впливу, що впливають на їхні бізнес-процеси. Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, що існують на зовнішньому ринку, підприємство може отримати глибше розуміння свого позиціонування і виявити ключові проблеми або переваги.

SWOT-аналіз дозволяє визначити внутрішні ресурси, потенціал та переваги підприємства, структуру та функціонування його бізнес-процесів. Водночас, аналізуючи зовнішнє середовище, компанія може виявити можливості для розвитку, такі як зміни в смаках клієнтів, технологічні інновації або зростання попиту на ринку. Також необхідно враховувати потенційні загрози, такі як зміна регуляторного середовища, конкуренція або зміни у споживацьких тенденціях.

SWOT-аналіз допомагає підприємствам визначити свої конкурентні переваги та недоліки, що може послужити основою для розробки стратегії. Він надає можливість використати потенціал, виявити і враховувати можливі загрози та належним чином відреагувати на них. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє зосередитися на покращенні слабких сторін підприємства і визначити можливості для його зростання та розвитку.

Загалом, SWOT-аналіз є потужним інструментом, що надає підприємству можливість виявити й оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також

можливості та загрози на ринку. Це допомагає структурувати діяльність підприємства, розробити чітку стратегію і досягти прогресу у підприємницькій діяльності.

Методика SWOT-аналізу є поширеним методом, який застосовується для вивчення діяльності компанії і стратегічного планування. [2, с.124].

Головною метою при цьому є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання [3]:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам компанії;
- визначення загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін компанії й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей організації та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

МахноПаб займає вигідну локацію у центрі міста, зручну для транспорту та популярну серед відвідувачів та гостей міста. Цей заклад має репутацію, яка налічує багато років і створює особливу атмосферу та домашній настрій. Унікальність МахноПабу полягає у його широкому асортименті напоїв, авторських коктейлів і фірмових настоянок, включаючи неперевершену фірмову кавову настоянку "чорна". Ціни в закладі також привабливо нижчі за середній рівень у місті, що привертає більше клієнтів та забезпечує велику кількість відвідувачів.

Однак, ключовою родзинкою МахноПабу є неперевершений досвід обслуговування та вплив української культури. Завдяки дружній та теплій атмосфері, відвідувачі не лише насолоджуються їжею та напоями, але також відчувають себе як у гостях в затишному будинку. Постійні гості, які

повертаються до МахноПабу протягом багатьох років, вже стали частиною цієї спільноти, знають персонал закладу, а персонал постійно прагне надати їм неперевершений сервіс. Такий підхід до обслуговування створює неповторний досвід та залучає нових клієнтів, які шукають атмосферу теплоти, спілкування та непримусовості.

Крім того, МахноПаб відомий як найпопулярніший концертний зал у місті. Завдяки роботі арт-директора, у закладі регулярно виступають різноманітні музичні групи та виконавці, не лише з Дніпра, а й з інших міст та навіть країн. Шанувальники музикантів приїжджають до МахноПабу, щоб насолодитися концертами у цьому унікальному середовищі. Звідси шириться репутація закладу далеко за межі міста, і під час воєнного положення всі концерти в МахноПабі є безкоштовними, однак гості мають можливість добровільно пожертвувати кошти на підтримку Збройних Сил України.

В цілому, МахноПаб відомий своєю привабливою локацією, широким асортиментом напоїв, доступними цінами, а також захоплюючою атмосферою та унікальним досвідом обслуговування. Такий комбінація приваблює туристів, місцевих мешканців і шанувальників музики, роблячи МахноПаб не тільки місцем для харчування, але й затишною домівкою.

Таблиця 1.1

## Зважена оцінка сильних сторін

	Вагомість	Вплив	Зважена оцінка	Частка
Знаходження у центрі	5	5	25	26,59%
Авторське меню	4	3	12	12,76%
Ціни	4	5	20	21,27%
Манера обслуговування	3	4	12	12,70%
Концертний зал	5	5	25	26,59%
			94	

Далі слідує оцінка слабких сторін.

По-перше, у нас застаріле обладнання та технічне забезпечення.

Кавомашина, пароконвектомат, хоспер, програмне забезпечення внутрішньої системи обліку, система роботи з терміналами, камери відеоспостереження та навіть посуд потребують оновлення та модернізації. Часто виникають проблеми з електромережею, системою, незручне розташування позицій у кухні. Також ми стикаємося з проблемами у роботі РРО, фіскальні чеки друкуються з помилками або взагалі не друкуються, а постачання інтернету до РРО переривається через застаріле обладнання. Це призводить до додаткових незручностей персоналу, оскільки всі помилки доводиться виправляти, часто в умовах великого напливу гостей. Це забирає багато часу та уваги, а інколи просто не вистачає часу на все. Іноді обладнання, таке як льодогенератор, не витримує інтенсивного навантаження і перестає працювати, що ускладнює видачу замовлень.

Крім того, у нас на концертному залі погана стереосистема, що робить звук незадовільною якістю для звукорежисерів та музикантів.

Часта зміна персоналу також є великим проблемою. Через великий наплив людей, наш персонал отримує велике навантаження. Новачки часто не отримують достатнього навчання, що призводить до елементарних помилок, іноді порушується робочий процес. Внаслідок цього, персонал нервує, але ніхто не має часу їх утішити. Початкові місяці роботи є дуже напруженими, і мало хто може утриматися в такій атмосфері. Це призводить до постійного дефіциту персоналу, а існуючій команді доводиться виконувати надвеличезну роботу, що веде до емоційного вигорання та втрати здатності повноцінно працювати.

Таблиця 1.2

#### Зважена оцінка слабких сторін

	Вагомість	Вплив	Зважена оцінка	Частка
Застаріле обладнання	4	5	20	44,44%
Часта зміна персоналу	5	5	25	55,56%

Далі проводиться оцінювання можливостей та загроз та ступеню їх впливу на організацію і значимість для її подальшого розвитку. Це дозволяє визначити які загрози потребують вироблення спеціальної стратегії для їх подолання і які з сильних сторін ми можемо для цього використати. Наступним кроком оцінюються зв'язки між сильними і слабкими сторонами, можливостями та загрозами. І, нарешті, проводиться аналіз одержаних результатів і формулюються стратегії, стратегічні висновки, проводиться структурування проблем і завдань, які стоять перед компанією.

На даний момент можливості для розвитку закладу наступні.

Покращення кваліфікації персоналу: зараз з'явилося багато курсів і тренінгів для барменів, офіціантів і управлінців не тільки у місті, а і онлайн. Заклад міг би використовувати стрімкий розвиток онлайн-навчання для розширення навичок персоналу. Оновлення асортименту: в місті і області стає популярнішою культура пива, з'являються пивоварні готові на співпрацю, пропозиції варити унікальне пиво для закладу, яке може стати новим центровим продуктом і ще одною причиною, чому люди будуть обирати саме Махно.

Популяризація української культури: по-перше, навкруги немає закладів, які б опиралися саме на цю концепцію. По-друге, на тлі озброєного конфлікту на сході України, українська мова, пісенність, література, історія набувають нового, майже сакрального значення у свідомості українців. Це те, що нас об'єднує і те, що заспокоює стривожені душі.

Загрози розвитку закладу є завжди, проте наразі найвища загроза для будь-якого бізнесу в Україні – це війна та її наслідки. Будь-який удар по місту може прийтися на активи підприємства, або активи постачальників і т.д. Зміщення лінії фронту до нашої області або навіть міста зробить роботу закладу неможливою. Наразі заклад та керівництво особисто робить максимальну

допомогу ЗСУ наскільки це можливо. Будь-який концерт, що проходить у закладі є благодійним, велика частина прибутку в цілому йде на донати та допомогу різним батальонам, більшість постійних відвідувачів є або військовими, або волонтерами.

Таблиця 1.3

## Підсумкова таблиця SWOT – аналізу

<b>Зовнішні чинники</b>	<b>Внутрішні чинники</b>
<b>Можливості</b>	<b>Сильні сторони</b>
<input type="checkbox"/> Популяризація української культури <input type="checkbox"/> Сервіси доставки	<input type="checkbox"/> Місцерозположення <input type="checkbox"/> Авторське меню <input type="checkbox"/> Ціни <input type="checkbox"/> Концертний зал
<b>Загрози</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<input type="checkbox"/> Війна та її наслідки	<input type="checkbox"/> Застаріле обладнання <input type="checkbox"/> Виснаження персоналу

Метою проведення SWOT-аналізу закладу МахноПаб є виявлення довгострокових стратегій розвитку та підготовка до можливих загроз. Аналіз показав, що загалом підприємство є стабільною та міцною організацією, яка витримує зовнішні та внутрішні кризи. Основними факторами успіху є вигідне розташування закладу та проведення регулярних концертів. Однак, найбільшою загрозою є потенційний розвиток озброєного конфлікту, що може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Для забезпечення довгострокового розвитку, вперше було запропоновано вдосконалити технічне обладнання бару та кухні, а також пройти повне технічне обслуговування. Недбалість у цьому питанні може призвести до серйозних проблем у майбутньому. Крім того, необхідно оновити процеси навчання нового персоналу, наприклад, розробити докладний підручник з правил роботи у закладі, включаючи меню, спілкування з гостями, розрахунки, методи підвищення продажів і вирішення конфліктних ситуацій.

Для розширення бази клієнтів рекомендується провести рекламну кампанію у соціальних мережах, зокрема в Instagram, засновану на основних сильних сторонах закладу, таких як повага до української культури, патріотична атмосфера, страви та авторські коктейлі. Також можна розглянути співпрацю з сервісами доставки, що дозволить збільшити зручність для клієнтів та привернути нових відвідувачів.

Для зниження ризику в разі виникнення озброєного конфлікту і полегшення диверсифікації ризиків зруйнування, рекомендується розглянути можливість відкриття такого ж закладу у місті, розташованому подалі від лінії фронту.

Також слід зазначити, що підприємство МахноПаб активно співпрацює з українськими військами та переселенцями, забезпечуючи безкоштовне харчування і сплачуючи податки до держбюджету. Керівництво та працівники також займаються волонтерством, сприяючи розвитку економіки країни у часи кризи.

Враховуючи зазначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, важливо розробити відповідні стратегії розвитку, забезпечити технічне оновлення, підвищити кваліфікацію персоналу, провести рекламну кампанію, а також розглянути можливість відкриття нового закладу для забезпечення стабільності й мінімізації ризиків. Оскільки саме формування мережі допоможе з одного боку підвищити загальний дохід підприємства, а з іншого боку послужить своєрідним частковим захистом від руйнування активів, адже при руйнуванні одного з закладів буде існувати інший/інші.



Нижче подано зведену таблицю сильних та слабких сторін закладу, можливостей та загроз, а також їхнього впливу одне на одного (табл. 1.2.4).

Таблиця 1.4

## Результат аналізу

Зовнішні чинники		
	<b>О</b> Можливості <input type="checkbox"/> Популяризація української культури <input type="checkbox"/> Сервіси доставки	<b>Т</b> <input type="checkbox"/> Війна та її наслідки
<b>S</b> <input type="checkbox"/> Місцерозположення <input type="checkbox"/> Авторське меню <input type="checkbox"/> Ціни <input type="checkbox"/> Концертний зал	Розвивати співпрацю із сервісами доставки, через те, що заклад знаходиться у центрі, замовлення на доставку будуть активні, асортимент та ціни будуть приваблювати нових клієнтів.	Накопичувати фінансові активи підприємства, підвищувати дохідність за рахунок знаходження нових клієнтів і утримування старих
<input type="checkbox"/> Застаріле обладнання <input type="checkbox"/> Виснаження персоналу	Оновити обладнання в закладі Оновити систему навчання нового персоналу Створення комфортних умов роботи для персоналу	Уважне вивчення нового податкового законодавства та карантинних положень, завчасна адаптація закладу до них. Відкриття нового закладу та формування мережі.

## 1.3 Аналіз бізнес-процесів

Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача [4].

Аналіз бізнес-процесів є ключовим інструментом для розуміння загального функціонування закладу. Керівник повинен вміти визначати ці процеси, спостерігати їх взаємозв'язки і розбиратися в їх послідовності. Це допомагає швидко виявляти проблеми на конкретних етапах і в окремих підрозділах, що сприяє швидкому вирішенню проблеми.

Звернемося до бізнес-процесів у закладі МахноПаб. Основним процесом є обслуговування гостей, включаючи прийом замовлень, підготовку та подачу їжі та напоїв (Див. Рисунок 1.3.1). Цей процес є основою всіх інших процесів в закладі, так як без нього не може бути отриманий прибуток. Керування цими процесами відбувається згідно вимог Законодавства України, загальноприйнятих правил обслуговування, внутрішніх правил закладу та рецептур приготування страв та напоїв. Вхідна інформація для процесу має різноманітний характер, зокрема, бажання гостей та наявність продуктів доступних для приготування. Кінцева мета процесу - задоволення гостей шляхом якісного обслуговування.

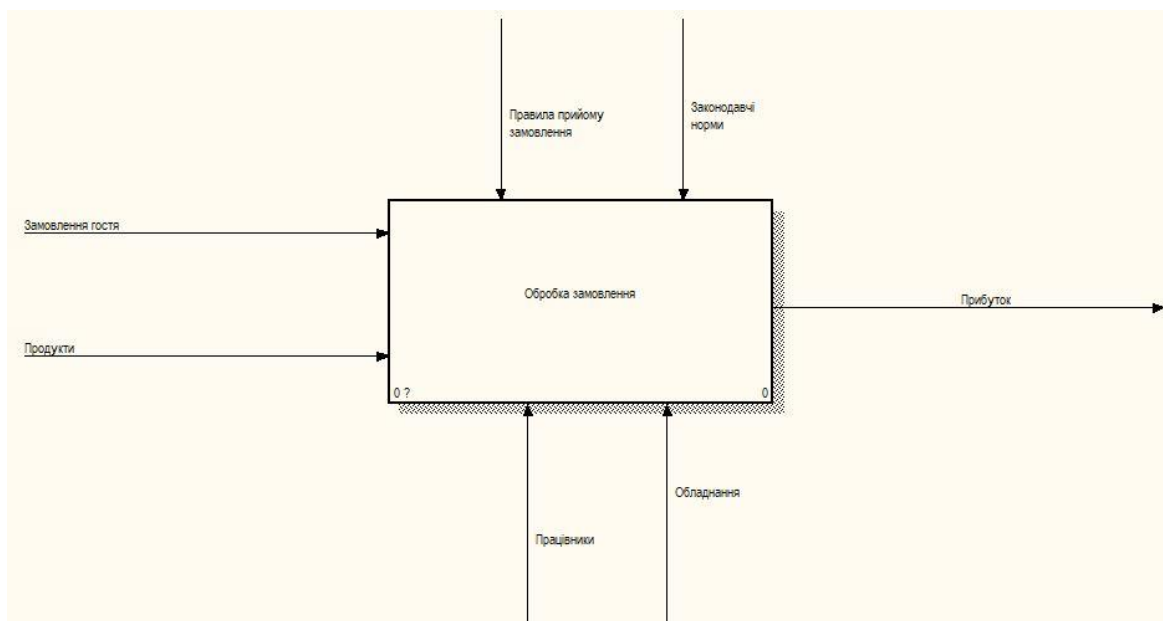


Рисунок 1.2 Основний процес

Процес обробки замовлення можна розбити на п'ять дрібніших процесів: прийняття замовлення, передача його на кухню/бар, приготування, видача і кінцевий розрахунок (рисунок 1.3.2).

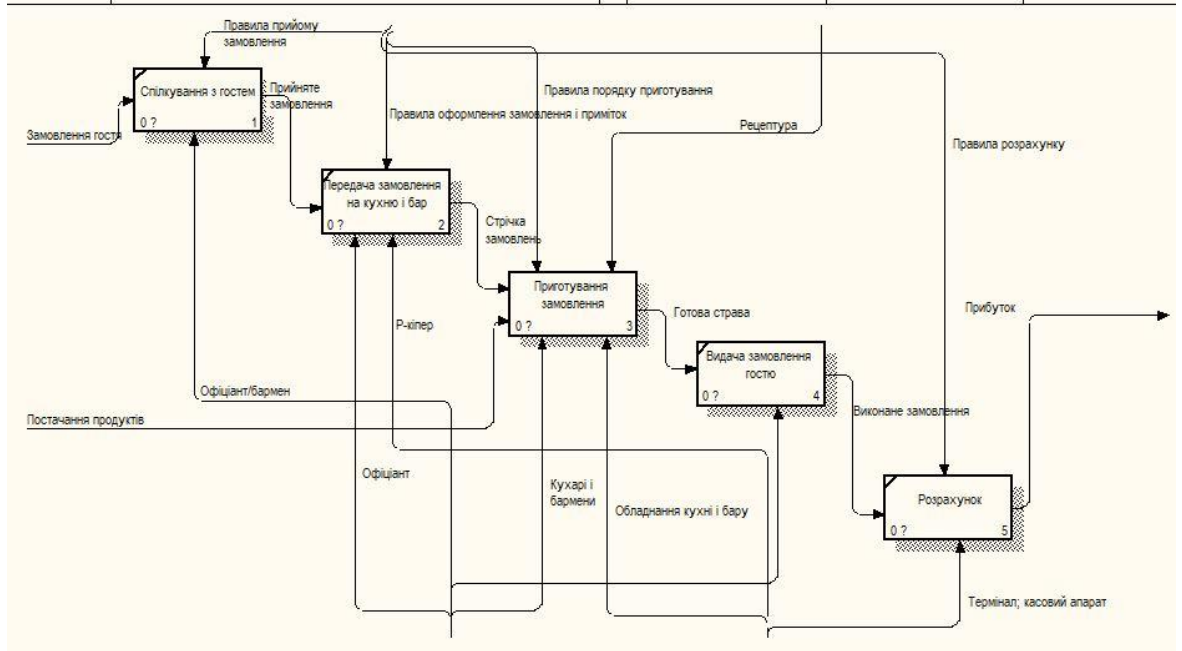


Рисунок 1.3 Деталізація процесів

На кожному етапі процесу обслуговування гостей МахноПабу задіяний персонал, такий як офіціанти, бармени і кухарі. Належне виконання кожного етапу контролюється адміністратором, який звітує власникам. Всі процеси в закладі взаємопов'язані, тому будь-які порушення повинні бути виявлені і виправлені негайно. Наприклад, неправильне прийняття замовлення офіціантом може призвести до невірної результату, який не задовольнить гостя. Затримки на кухні у приготуванні замовлення можуть спричинити очікування гостя, а якщо їх не вдасться вчасно виправити, це може призвести до втрати клієнта. Тому постійний контроль на кожному етапі є важливим для забезпечення гармонійної роботи закладу, а кожен співробітник повинен відповідально дотримуватися своїх обов'язків. Адміністратор, з свого боку, відповідає за контроль над кожним працівником і стежить за проходженням процесів.

Особливо вимогливим є етап приготування замовлення (рисунок 1.3.3), на якому потрібно мати особливий контроль і точність.

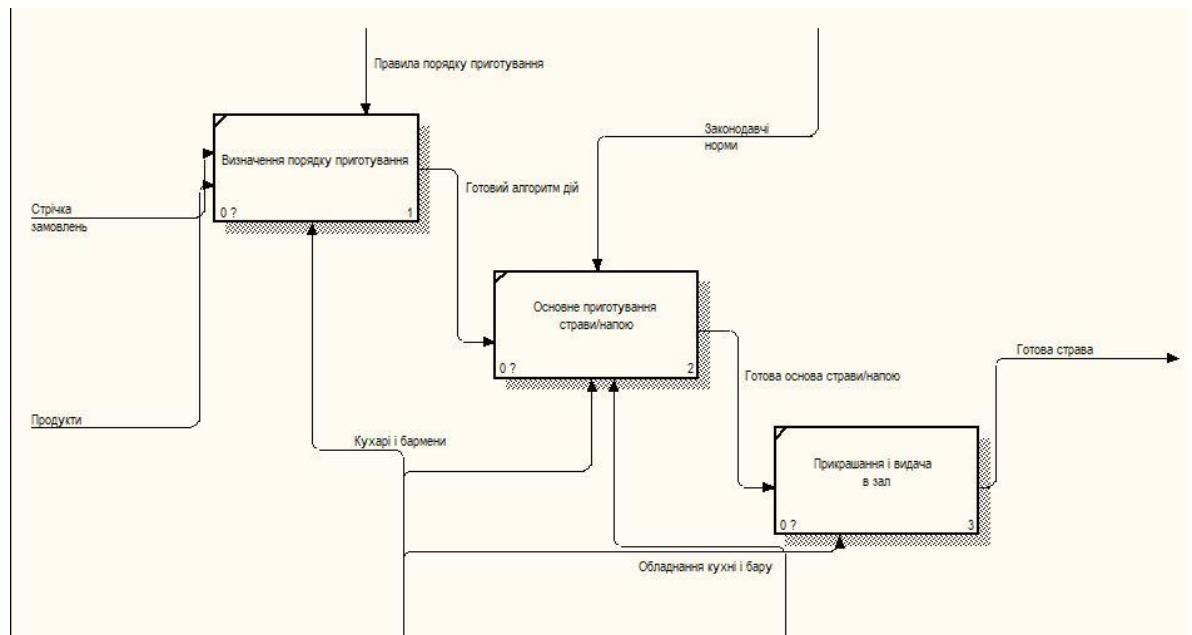


Рисунок 1.4 Деталізація процесу приготування замовлення

Смакові якості страв і напоїв є одними з найважливіших аспектів в роботі закладу харчування, і їх можна вплинути багатьма факторами. Перш за все, це залежить від якості продуктів, які використовуються в приготуванні. Заміна деяких інгредієнтів може вплинути на смак та вигляд страви, що може не задовольнити очікування гостя і не відповідатиме основній меті закладу. Також кулінарні та барменські навички та особистий смак персоналу впливають на кінцевий результат. Спосіб прикрашення страв також має велике значення, і кожен працівник має свій власний стиль, що впливає на враження гостя про заклад. Офіціанти мають завжди бути готові винести замовлення вчасно, забезпечуючи, що гарячі страви не остудяться, салати не зіпсуються, а лід у коктейлях не розтане. Кожен з цих факторів може визначити задоволення гостя, тому безупинний і скоординований працівників має велике значення.

Навколо основного процесу є декілька додаткових процесів, таких як навчання персоналу, прибирання приміщення, фінансова звітність, плановий техогляд обладнання, оновлення меню та організація концертів. Всі ці процеси спрямовані на досягнення головної кінцевої мети - задоволення гостей.

## 1.4 Актуальні задачі

Метою закладу наразі є пошук шляхів підвищення рентабельності та економічної ефективності закладу. Також захист від ризиків та примноження прибутку в умовах кризи.

Задачі, які для цього необхідно виконати:

- Сформувати мережу закладів на основі існуючої концепції;
- Провести аналіз переваг та недоліків різних доступних для освоєння міст та на першому етапі обрати одне, найбільш зручне та придатне до відкриття;
- Розробити детальний бізнес-план відкриття другого закладу;
- Проаналізувати отримані дані та запропонувати шляхи збільшення рентабельності та економічної ефективності.

## 1.5 Аналіз літератури

Проблема вибору оптимального місця для розташування розважальних закладів привертає увагу як бізнес-спільноти, так і науковців. Ряд публікацій [4,5] розглядає основні вимоги до нових закладів та критерії вибору місця їх розташування.

Важливість правильного вибору місця для ресторанного бізнесу висвітлена в роботах авторів О. Ю. Красовської, Н. А. Карпової, І. Г. Троян [4,5]. Їх дослідження визначило мотиви та фактори, які впливають на уподобання споживачів ресторанних послуг в м. Дніпропетровську.

Деякі дослідження [3] вказують на використання відеоаналітики для оцінки кількості потенційних клієнтів у визначеному місці. Це може бути важливим інструментом при прийнятті рішень щодо розташування закладу.

Математичні методи для визначення оптимального розташування об'єктів різного типу розглядалися в роботах [7, 8, 9]. Ці методи можуть бути використані для оптимізації розташування розважальних закладів.

У роботі [9] був проведений аналіз розміщення торговельно-розважальних центрів в містах України, що може надати важливі вказівки для вибору місця розташування розважального закладу.

Отже, зазначені дослідження та методи можуть слугувати основою для обґрунтування вибору оптимального місця для нового розважального закладу. Комплексний підхід, який враховує потреби цільової аудиторії, конкурентне середовище та інші фактори, допоможе максимізувати успіх підприємства.

1. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.

Запропоноване навчальне видання тематично розділене на три блоки: у першому розглянуто основні поняття сфери гостинності, в другому висвітлено формування внутрішнього простору готелів, у третьому розділі розкрито процес обслуговування гостей у готелях, особливості діяльності провідних готельних служб та організації і надання основних і додаткових послуг у закладах гостинності, психологічні аспекти роботи з клієнтами. Посібник містить запитання і тести для самоконтролю, значний додатковий і довідковий матеріал.

2. О. Ю. Красовська, Н. А. Карпова, І. Г. Троян, **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ** *Ефективна економіка* № 5, 2014

*В статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти проведення маркетингових досліджень з метою розробки концепції нового підприємства ресторанного бізнесу. За результатами проведених маркетингових досліджень українського ринку ресторанного бізнесу було визначено тенденції та перспективні напрями роботи закладів громадського харчування. Було проведено опитування потенційних споживачів та визначено мотиви та фактори, які впливають на уподобання споживачів ресторанних послуг. За результатами проведених досліджень було розроблено концепцію нового підприємства ресторанного бізнесу та побудована стратегічна канва нового ресторану.*

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3085>

3. Підрахунок трафіку перехожих при виборі нової локації <https://www.verna.ua/event-hero-section/pidrahunok-trafik-u-prehozhih-pri-vibori-novoyi-lokaciyi> Тут використання відеоаналітики для вибору місця розташування.

4. На своєму місці або Що може зробити геомаркетинг для магазину? <https://chm-s.com/geomarketing-dlya-magazina-poisk-luchshego-mesta-i-eshe-neskolko-preimushstv/>

Тут розглянуто деталі вибору місця для розташування певних підприємств.

5. А.В. Катренко, Т.І. Антоняк **РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗМІЩЕННЯ ОБ'ЄКТІВ МЕТОДОМ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ**  
В цій роботі розглянуто конкретно метод імітаційного моделювання та нюанси його використання.



6. Н. Мезенцева, Т. Бура, ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНІ ЦЕНТРИ УКРАЇНИ: СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія ГЕОГРАФІЯ. 1(62)/2014 с. 41-45

<https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/12-62.pdf>

Здійснено просторово-часовий аналіз функціонування торговельно-розважальних центрів Києва. Визначено функції торговельно-розважальних центрів. Виявлено сучасні риси, пояси та сектори концентрації торговельно-розважальних центрів Києва. Проаналізовано розміщення торговельно-розважальних центрів в містах України, виділено регіональні його особливості. Визначено чинники розміщення торговельно-розважальних центрів у містах України з використанням методу кореляційного аналізу. Виявлено особливості сприйняття молоддю торговельно-розважальних центрів, як публічних просторів міст. Охарактеризовано історичні особливості та сучасні напрямки розвитку молів у світі.

7. Ус С. А., Палехова Л. Л. Моделювання сталого розвитку територій: навч. посіб. / С.А.Ус, Л.Л. Палехова. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 192 с.

Розглянуто системний підхід до моделювання сталого розвитку територій й математичні моделі й методи, які можуть бути застосовані.

8. Сергєєв О., Ус С. Аналіз сучасних підходів до розв'язання дискретних та неперервних багатоетапних задач розміщення. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. 2023. № 2.

Огляд актуальних проблем і підходів до розв'язання задач розміщення підприємств з подальшим аналізом методів їх розв'язання та визначення перспективних напрямків подальшого розвитку. Окреслено різні аспекти моделювання багатоетапних задач розміщення, включаючи вплив географічного положення, інфраструктури, доступності робочої сили, попиту та

інших факторів на ефективність виробництва. Досліджено методи моделювання, включаючи лінійне та нелінійне програмування, генетичні алгоритми, аналіз ієрархій та нечітку логіку. Розглянуто вплив невизначеності та ризиків на процес прийняття рішень про розміщення підприємств. Особливу увагу приділено аналізу впливу розміщення підприємств на довкілля та сталий розвиток.

9. Катренко А. В., Антоняк Т. І. Розв'язання задач оптимального розміщення об'єктів методом імітаційного моделювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Інформаційні системи та мережі. 2011. № 715. С. 150-162.

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3377/1493.pdf>

Розглянуто питання побудови математичної та імітаційної моделей оптимального розміщення об'єктів, формалізації задач розміщення і побудови алгоритму розв'язання задач оптимального розміщення об'єктів методом імітаційного моделювання.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ РОЗДІЛ

### 2.1 Вибір міста. Аналіз ієрархії

Міста мають бути розположені в сусідніх областях поряд з Дніпропетровською, оскільки керівництво закладу має бути в змозі часто їздити між містами для виконання контролю роботи.

Безпекова обстановка має бути на достатньому рівні, принаймні на тому ж рівні, що у Дніпрі.

Навколишніми областями є Полтавська, Кіровоградська, Запорізька, Харківська, Херсонська і Донецька. Останні три не підходять за очевидними причинами, тож залишаються міста Кропивницький, Запоріжжя та Полтава.

### 2.2 Перелік критеріїв вибору міста

Тож ми визначилися, з яких міст будемо обирати: Кропивницький, Запоріжжя або Полтава. Тепер необхідно визначити, за якими критеріями ми будемо оцінювати ці міста. Будемо використовувати метод експертної оцінки. Для початку визначимо критерії, за якими будемо обирати, та надамо оцінку їх важливості за десятибальною системою.

Насамперед, важлива численність населення, оскільки модель закладу розрахована саме на великий потік людей. Ціни в закладі встановлюються трохи нижчі, ніж у закладах навколо, і за рахунок цього залучається велика кількість людей.

Наступним критерієм буде кількість у місті закладів схожого типу, тобто пабів, а також їх популярність та цінова політика. МахноПАБ встиг зробити собі ім'я відоме і поза межами Дніпра за рахунок проведення концертів

популярних музикантів, на які люди приїжджали з багатьох міст України, тож серед будь-яких пабів Махно завжди буде виділятися за рахунок відомого імені.

Далі йде середній заробіток по місту.

Вартість оренди, оскільки оренда – одна з найбільших категорій розходу закладу. Чим нижчою буде вартість оренди, тим краще.

Аналіз ринку праці та кількість людей, що шукають роботу в цьому місті. Практика показує, що підбір персоналу є чи не найважливішою задачею у побудові успішного закладу, оскільки саме від якості роботи, харизми та старанності барменів, офіціантів та кухарів залежить успіх та рентабельність пабу. Хороший персонал – один з найважливіших чинників, за якими гості обирають піти у той чи інший заклад.

### 2.3 Побудова ієрархії та матриці порівнянь

Ієрархія є певним типом системи, заснованим на припущенні, що елементи системи можуть групуватися в окрему множину. Елементи кожної групи знаходяться під впливом елементів деякої цілком визначеної групи  $i$ , у свою чергу, впливають на елементи іншої групи, але елементи у кожній групі незалежні.

Зазвичай ієрархія будується з вершини (мета – з погляду управління), через проміжні рівні (критерії, від яких залежить досягнення цієї мети) до найнижчого рівня (який зазвичай є переліком альтернатив). У найпростіший ієрархії може бути всього три рівні: мета, критерії, альтернативи [6].

В даному випадку схема ієрархії буде саме проста, оскільки всі критерії є окремими одиницями і в цілому не мають під собою множин підкритеріїв. Схема представлена на малюнку 2.1.



Мал. 2.1 Схема ієрархії критеріїв

Матрицю порівнянь критеріїв складають таким чином. Порівняння починають з лівого верхнього елемента матриці. Визначають на скільки він важливіше чим другий. При порівнянні елемента із самим собою відношення дорівнює одиниці. Якщо перший елемент важливіший, ніж другий, то використовується ціле число зі шкали, інакше використовується зворотна величина. Умовно позначимо численність населення як «к1», середній заробіток як «к2», ринок праці як «к3», кількість закладів схожого типу як «к4», вартість оренди як «к5».

Табл. 2.1

Матриця порівнянь критеріїв

вибір	к1	к2	к3	к4	к5
к1	1	1	8	5	4
к2	1	1	7	6	4
к3	0,125	0,142857	1	0,25	0,2
к4	0,2	0,166667	4	1	0,33
к5	0,25	0,25	5	3	1

Для порівняння альтернатив буде потрібна вже не одна, а п'ять матриць, оскільки необхідно їх порівняти за кожним з шести критеріїв. Тут позначаємо Запоріжжя як «в1», Кропивницький як «в2», Полтаву як «в3».

Порівняємо міста за першим критерієм – численність населення. За даними з Вікіпедії станом на 2022 рік, населення Полтави налічує 279 593 особи, Кропивницький – 249 454 особи, а Запоріжжя – 710 100 осіб.

Звісно, жодне з цих міст не перевищує населення Дніпра, проте виходячи з цих даних, Запоріжжя є найпривабливішим містом для розміщення нового закладу.

Виходячи з цієї інформації зробимо таблицю порівняння за першим критерієм (табл 2.2).

Табл 2.2

#### Порівняння міст за першим критерієм

вибір	в1	в2	в3
в1	1	9	8
в2	0,111111	1	2
в3	0,125	0,5	1

Далі йде середній заробіток по місту.

За даними сайту Work.ua середня зарплата у Полтаві за останні три місяці становить 16000 грн, у Кропивницькому – 15000 грн, Запоріжжя – 15000 грн. Для порівняння, в той самий часовий період середня зарплата по Дніпру становить 18000 грн. Порівняємо міста за цим критерієм (табл. 2.3).

Табл. 2.3

## Порівняння міст за другим критерієм

вибір	в1	в2	в3
в1	1	1	0,25
в2	1	1	0,333333
в3	4	3	1

Далі йде порівняння ринку праці, а саме нас цікавить, скільки людей шукають роботу, в тому числі роботу в нашій сфері.

За даними сайту Work.ua у Полтаві шукають роботу 6926 кандидатів на даний момент. При цьому у сфері обслуговування та придатного для даної роботи віку є 286 людей.

У Кропивницькому всього 3856 кандидатів, з належними критеріями пошуку є 140 осіб.

У Запоріжжі всього 9180 людей знаходяться в пошуку, нам можуть підійти 209 кандидатів.

Табл. 2.4

## Порівняння міст за третім критерієм

вибір	в1	в2	в3
в1	1	6	5
в2	0,166667	1	0,5
в3	0,2	2	1

Далі за списком – кількість закладів схожого типу та їх цінова політика. За даними сайту 0532.ua (сайт міста Полтава) в Полтаві налічується дев'ять пабів. Аналіз соцмереж даних пабів наштовхує нас на такі висновки: цінова політика пабів дещо нижча, приблизно на 10-15 грн ніж у нас, але думаю це обумовлено досить низькими цінами на продукти та розхідні матеріали, тож у нас буде змога встановити конкурентоспроможні ціни на страви та напої.

За даними сайту top20.ua у Кропивницькому налічується тринадцять пабів. З аналізу їх меню, цінова політика в пабах вища, ніж у нас, активність в соцмережах висока, подібними закладами там цікавиться більше людей, ніж у Полтаві.

У Запоріжжі за даними того ж сайту налічується 44 паби. Цінова політика в них також вища за нашу, проте активності в соцмережах менше.

Загалом, серйозних розбіжностей із ситуацією у Дніпрі, не видно, у кожному з міст в цілому конкуренція на перший погляд нижча, ніж у рідному місті МахноПабу.

Виходячи з цих даних зробимо таблицю порівняння за цим критерієм (табл. 2.5).

Табл. 2.5

#### Порівняння міст за четвертим критерієм

вибір	v1	v2	v3
v1	1	4	0,5
v2	0,25	1	0,333333
v3	2	3	1

І останнім критерієм є вартість оренди.

Площа нашого приміщення становить 195 м<sup>2</sup>, тож пошук приміщення теж має бути десь такого розміру, тут розміщується кухня, зал, роздягальня, туалет. Кухня у нас маленька, тож можна пошукати приміщення і побільше.

Ціна на оренду подібних приміщень у Полтаві коливається від 30 тис. грн. до 44 тис. грн. У Кропивницькому приміщення такої площі у центрі коштують від 40 тис. грн. до 55 тис. грн. У Запоріжжі ціни стартують з 40 тис. грн. і доходять аж до 70 тис. грн. Дані взяті з ріелторських сайтів. Огляд оголошень також показує, що саме у Запоріжжі найбільше придатних та облаштованих під заклад приміщень, багато приміщень здаються в центрі та виходять на великі вулиці, тоді як у двох інших містах приміщення здаються



необлаштовані, та зачасту у провулках. В будь-якому разі всі ціни на приміщення набагато дешевші, ніж у центрі Дніпра, тож ціни на оренду не мають бути великою проблемою для нас.

Табл. 2.6

## Порівняння міст за п'ятим критерієм

вибір	v1	v2	v3
v1	1	7	7
v2	0,142857	1	2
v3	0,142857	0,5	1

По заповнених матрицях парних порівнянь критеріїв при подальшій математичному обробці формуються вектори пріоритетів, які описують відносну силу, величину, бажаність, "цінність" кожного окремого об'єкту. Пріоритет це число, від 0 до 1, за значенням якого можна оцінити важливість, або цінність даного елемента. Сума пріоритетів елементів одного кластера дорівнює 1. Вектор локальних пріоритетів являє собою нормалізований головний власний вектор матриці. Такі вектори необхідно обчислити для кожної з матриць порівнянь. Щоб обчислити вектор локального пріоритету, треба помножити  $n$  елементів кожного рядка і витягувати корінь  $n$ -ого степеню та нормалізувати отримані числа. Отриманий вектор пріоритетів показано у останньому стовпчику таблиці 2.7.

Табл 2.7

## Пошук локальних пріоритетів критеріїв

вибір	k1	k2	k3	k4	k5	множ.	корінь	лок. пріор.
k1	1	1	8	5	4	160	2,759459	0,377278
k2	1	1	7	6	4	168	2,786518	0,3809775
k3	0,125	0,142857	1	0,25	0,2	0,0008929	0,245559	0,0335733
k4	0,2	0,166667	4	1	0,33	0,044	0,535415	0,0732029
k5	0,25	0,25	5	3	1	0,9375	0,987175	0,1349683
						сума	7,314127	1

З цієї таблиці можемо бачити, що найважливішим критерієм є перший, тобто численність населення. Саме численність населення впливає в тому числі і на інші критерії і загалом на прибутковість закладу.

Тепер важливо перевірити узгодженість матриць.

Табл. 2.8

## Перевірка узгодженості матриці

вибір	к1	к2	к3	к4	к5	множ.	корінь	лок. пріор.	$A_j x_i$
к1	1	1	8	5	4	160	2,759459	0,377278	0,971490905
к2	1	1	7	6	4	168	2,786518	0,3809775	0,975121067
к3	0,125	0,142857	1	0,25	0,2	0,0008929	0,245559	0,0335733	0,839332256
к4	0,2	0,166667	4	1	0,33	0,044	0,535415	0,0732029	1,116343603
к5	0,25	0,25	5	3	1	0,9375	0,987175	0,1349683	1,28624786
сума	2,575	2,559524	25	15,25	9,53	сума	7,314127	1	5,188535691
$L_{max} =$	5,188536								

Тепер обчислимо ІУ та ВУ, враховуючи, що у нашому випадку розмірність матриці  $n = 5$ , а число випадкової узгодженості для матриці розмірності 5  $\lambda_{\text{вип}} = 1,12$ .

$$IY = 0,0471339$$

$$VY = 0,04208386$$

Оскільки ВУ складає 4,2 % матрицю вважаємо узгодженою.

Тепер ми маємо провести цю процедуру над кожною матрицею порівняння варіантів. Результати наведено у наступних таблицях.

Табл 2.9

## Розрахунки по першому критерію (Численність населення)

вибір	в1	в2	в3	множ.	корінь	лок. пріор.	$A_{jxi}$
в1	1	9	8	72	4,160168	0,8058085	0,996069
в2	0,111111	1	2	0,222222	0,605707	0,1173231	1,231893
в3	0,125	0,5	1	0,0625	0,39685	0,0768684	0,845552
	1,236111	10,5	11		5,162725	1	3,073514
$L_{max} =$	3,073514						

$$IU = 0,0367568$$

$$VU = 0,063373729$$

Матриця узгоджена. За першим критерієм лідером є місто Запоріжжя.

Табл 2.10

## Розрахунки по другому критерію (Середній заробіток)

вибір	в1	в2	в3	множ.	Корінь	лок. пріор.	$A_{jxi}$
в1	1	1	0,25	0,25	0,629961	0,1743715	1,046229
в2	1	1	0,333333	0,333333	0,693361	0,1919206	0,959603
в3	4	3	1	12	2,289428	0,6337079	1,003371
	6	5	1,583333		3,61275	1	3,009203
$L_{max} =$	3,009203						

$$IU = 0,0046014$$

$$VU = 0,007933373$$

Матриця узгоджена. За другим критерієм Полтава є привабливішою.

Табл 2.11

## Розрахунки по третьому критерию (Ринок праці)

вибір	v1	v2	v3	множ.	корінь	лок. пріор.	$A_{jxi}$
v1	1	6	5	30	3,107233	0,7258483	0,991993
v2	0,166667	1	0,5	0,083333	0,43679	0,102034	0,918306
v3	0,2	2	1	0,4	0,736806	0,1721177	1,118765
	1,366667	9	6,5		4,280829	1	3,029064
$L_{max} =$	3,029064						

$$IU = 0,0145319$$

$$VU = 0,025054971$$

Матриця узгоджена. За цим критерієм теж Запоріжжя має перевагу.

Табл 2.12

## Розрахунки по четвертому критерию (Конкуренція)

вибір	v1	v2	v3	множ.	корінь	лок. пріор.	$A_{jxi}$
v1	1	4	0,5	2	1,259921	0,3585604	1,165321
v2	0,25	1	0,333333	0,083333	0,43679	0,124306	0,994448
v3	2	3	1	6	1,817121	0,5171336	0,948078
	3,25	8	1,833333		3,513832	1	3,107847
$L_{max} =$	3,107847						

$$IU = 0,0539237$$

$$VU = 0,09297184$$

Матриця узгоджена. За цим критерієм перемагає Полтава.

Табл 2.13

## Розрахунки по п'ятому критерію (Вартість оренди)

вибір	v1	v2	v3	множ.	корінь	лок. пріор.	Ajxi
v1	1	7	7	49	3,659306	0,7731713	0,994077
v2	0,142857	1	2	0,285714	0,658634	0,1391621	1,182878
v3	0,142857	0,5	1	0,071429	0,414913	0,0876666	0,876666
	1,285714	8,5	10		4,732853	1	3,053622
Lmax =	3,053622						

$$IU = 0,0268108$$

$$VU = 0,046225496$$

Матриця узгоджена. За цим критерієм також Запоріжжя отримує перевагу.

Тепер маємо звести всі отримані результати в одну таблицю порівняння альтернатив.

Табл 2.14

## Порівняння глобальних пріоритетів альтернатив

Критерії	Пріоритети	Локальні пріоритети альтернатив		
		Запоріжжя	Полтава	Кропивницький
Численність населення	0,37727802	0,8058085	0,117323	0,076868375
Середній заробіток	0,38097753	0,1743715	0,191921	0,633707925
Ринок праці	0,03357329	0,7258483	0,102034	0,172117665
Кількість закладів	0,07320286	0,3585604	0,124306	0,517133619
Вартість оренди	0,1349683	0,7731713	0,139162	0,087666634
Глобальні пріоритети альтернатив		0,5254158	0,148689	0,325895662

За даними цієї таблиці бачимо, що найбільший глобальний пріоритет має місто Запоріжжя, тож очевидно, обираємо його для відкриття нового закладу. Наступним кроком буде розробка бізнес-плану для відкриття нової точки.

## 2.2 Бізнес-план відкриття другого закладу

### 2.2.1 Мета та цілі

- Основна мета: Створення унікального місця для комфортного відпочинку та насолоди унікальними настоянками та крафтовим пивом.
- Додаткова мета: Розвиток як майданчика для проведення регулярних концертів та інших розважальних подій.

### 2.2.2 Опис бізнесу

Опис продукту/послуги:

"МахноПАБ" вирізняється фірмовими настоянками та розширеним асортиментом крафтового пива з унікальними смаками. Комбінуємо вишукані напої та страви з регулярними розважальними заходами.

Унікальна продажна пропозиція (УПП):

"МахноПАБ" пропонує не лише смачні напої та страви, але і неперевершені фірмові настоянки та різноманіття крафтового пива з унікальними смаками. Регулярні розважальні події додають атмосферу.

### 2.2.3 Аналіз ринку

Цільова аудиторія:

Орієнтована на молодь та дорослих (20-40 років), цінителів високоякісних напоїв та музичного дозвілля.

Конкурентний аналіз:

Розглянемо три найпопулярніші паби міста Запоріжжя.

Watson Pub

Сильні сторони:

- Широкий асортимент напоїв та страв.
- Популярні виступи стенд-ап коміків.

Слабкі сторони:

- Вищі ціни на фірмові настоянки.
- Відсутність крафтового пива.

О'Нара Pub

Сильні сторони:

- Активна присутність в інстаграмі.
- Конкурентоспроможна цінова політика.

Слабкі сторони:

- Обмежений асортимент пива та страв.
- Відсутність розважальних подій.

Паб Тирло

Сильні сторони:

- Проведення концертів та діджей-вечірок.
- Широкий асортимент пива.

Слабкі сторони:

- Вищі ціни порівняно з іншими пабами.
- Бракує цікавих крафтових пив.

## 2.2.4 Стратегії для "МахноПАБ"

### Привабливість цін

- Збереження конкурентоспроможних цін на фірмові настоянки та крафтове пиво.

### Розширення асортименту

- Розширення вибору крафтового пива з унікальними смаками.

### Розважальні заходи

- Організація концертів та інших розважальних заходів, щоб привертати увагу клієнтів.

### Маркетинг

- Активний маркетинг в інтернеті, зокрема в інстаграмі, для просування унікальних настоянок та асортименту.

### Зменшення цін на страви

- Запропонувати зниження цін на страви для збереження конкурентоспроможності.

Ці стратегії допоможуть "МахноПАБ" позиціонувати себе як конкурентоспроможний та унікальний заклад, який пропонує не лише якісні напої та страви, але й унікальний досвід для клієнтів.

## 2.2.5 Маркетинг та продажі

План маркетингу:



- Акцент на рекламу фірмових настоянок та крафтового пива в інтернеті.
- Організація регулярних розважальних подій.

Канали продажу:

- Продаж напоїв та закусок у закладі.
- Онлайн-замовлення квитків на розважальні заходи через власний веб-сайт.

## 2.2.6 Операції

Локація та обладнання:

- Центральне розташування в Запоріжжі.
- Дегустаційна зона для представлення фірмових настоянок та крафтового пива.

## 2.2.7 Стратегія управління персоналом

Рекрутація та навчання:

- Вивчення навичок та потенціалу вже існуючого персоналу для забезпечення контингенту високо кваліфікованих працівників.
- Активна рекрутація нового персоналу на місці для розширення команди.

Розвиток персоналу:

- Навчання новеньких офіціантів та барменів від досвідчених менторів для швидкого впровадження в роботу та вивчення корпоративної культури.
- Регулярні тренінги та семінари для всього персоналу для підвищення навичок та обізнаності зі специфікою асортименту.

Комунікація та згуртованість:

- Систематичні зустрічі та обговорення для сприяння відкритій комунікації між всіма рівнями персоналу.
- Заохочення створення позитивної та сприятливої командної атмосфери.

Оцінка та винагорода:

- Регулярна оцінка роботи персоналу з метою визначення індивідуальних успіхів та областей для поліпшення.
- Система винагороди та заохочення для підтримання високої продуктивності та відданості.

Ця стратегія спрямована на ефективне управління персоналом "МахноПАБ", забезпечуючи плавний перехід та збереження корпоративної культури при відкритті нового закладу.

#### 2.2.8 Фінансовий план

Прогнозовані Витрати (на відкриття):

Оренда: 70,000 грн/міс.

Ремонт: 350,000 грн (одноразові витрати).

Обладнання:

- Хоспер: 500,000 грн.
- Кавомашина: 92,000 грн.
- Льодогенератор: 27,000 грн.
- Пароконвектомат: 150,000 грн.
- Фрітюр: 5,000 грн.
- Мясорубка: 3,000 грн.
- Міксер: 3,000 грн.

- Електроплита: 40,000 грн.
- Комплект кастрюль та пателень: 5,000 грн.
- Дивани: 300,000 грн.
- Столи: 200,000 грн.
- Посуд для видачі: 50,000 грн.
- Барний посуд: 50,000 грн.
- Барний інвентар: 30,000 грн.
- Колонки: 50,000 грн.
- Кондиціонери: 30,000 грн.

Реклама: 7,000 грн/міс.

Зарплата персоналу: 150,000 грн/міс.

Комунальні послуги: 30,000 грн/міс.

Закупівля інгредієнтів: 250,000 грн/міс.

Прогнозований обсяг продажів: 700,000 грн/міс. Дані взяті із статистики прибутку закладу за попередні роки та з цін на обладнання станом на листопад 2023 року.

$$\text{Прибуток} = 700,000 - (70,000 + 7,000 + 150,000 + 30,000 + 250,000)$$

$$\text{Прибуток} = 700,000 - 507,000$$

$$\text{Прибуток} = 193,000$$

Розрахунок Рентабельності:

$$\text{Рентабельність} = (193,000 / 700,000) \times 100$$

$$\text{Рентабельність} \approx 27.57\%$$

Раніше ми вже розраховали, що прибуток за рік становить 193,000 грн. Тепер можемо розрахувати термін окупності на 5 років:

$$\text{Термін окупності} = (70,000 + 7,000 + 150,000 + 30,000 + 250,000) / (193,000 / 5)$$

Термін окупності =  $507,000/38,600$

Термін окупності  $\approx 13.13$

Отже, термін окупності приблизно 13.13 місяців. Тобто, інвестиції повністю окупляться за цей період, припускаючи, що прибуток за рік буде сталим.

## Висновки

Управління бізнесом вимагає системного аналізу та прогнозування для досягнення успіху. Ретельний аналіз підприємства "МахноПАБ" дозволяє виявити його поточний стан, проблеми та перспективи. Застосування методів, таких як SWOT-аналіз, дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність закладу.

В контексті відкриття нового розважального закладу за концепцією "МахноПАБ" в іншому місті, бізнес-план виявляється ключовим інструментом. Аналіз попереднього закладу дозволяє зрозуміти його сильні та слабкі сторони, щоб використати успішні практики та уникнути помилок.

Проаналізовано різні аспекти діяльності "МахноПАБ", включаючи стратегії маркетингу, фінансовий аналіз та прогнозовані продажі. Виявлено, що впровадження унікальних продуктів та концертних подій може забезпечити конкурентну перевагу.

Остаточний бізнес-план містить конкретні стратегії, такі як система преміювання та план розвитку персоналу, що сприятиме успішному відкриттю нового закладу.

Загальний висновок: Дослідження надає цінні відомості для вдосконалення роботи "МахноПАБ" та відкриття нового закладу. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню, аналізу ризиків та оптимізації витрат для досягнення успіху в розважальній галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
2. О. Ю. Красовська, Н. А. Карпова, І. Г. Троян, **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ** *Ефективна економіка* № 5, 2014
3. Підрахунок трафіку перехожих при виборі нової локації  
<https://www.verna.ua/event-hero-section/pidrahunok-trafik-u-prehozhih-pri-vibori-novoyi-lokaciyi>
4. На своєму місці або Що може зробити геомаркетинг для магазину?  
<https://chm-s.com/geomarketing-dlya-magazina-poisk-luchshego-mesta-i-eshe-neskolko-preimushestv/>
5. А.В. Катренко, Т.І. Антоняк **РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗМІЩЕННЯ ОБ'ЄКТІВ МЕТОДОМ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ**
6. Н. Мезенцева, Т. Бура, **ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНІ ЦЕНТРИ УКРАЇНИ: СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ** *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія ГЕОГРАФІЯ.* 1(62)/2014 с. 41-45
7. <https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/12-62.pdf>
8. Ус С. А., Палехова Л. Л. **Моделювання сталого розвитку територій: навч. посіб.** / С.А.Ус, Л.Л. Палехова. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 192 с.

9. Сергеев О., Ус С. Аналіз сучасних підходів до розв'язання дискретних та неперервних багатостадійних задач розміщення. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. 2023. № 2.
10. Катренко А. В., Антоняк Т. І. Розв'язання задач оптимального розміщення об'єктів методом імітаційного моделювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Інформаційні системи та мережі. 2011. № 715. С. 150-162.
11. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
12. С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як. Моделювання та реінжинірінг бізнес-процесів / НТУ «Дніпровська політехніка» / 2021 / 167 с.
13. Краці інструменти стратегічного аналізу [Електронний ресурс] : Метод SWOT-аналізу в стратегічному управлінні. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
14. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM\\_2013\\_769\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf).
15. Яренко, А. В. Систематизація кількісних методів прогнозування кон'юктури ринку в маркетингових дослідженнях / А. В. Яренко // ВІСНИК КНУТД №3 (87). - 2015 / 8 с.

Додаток А  
Відомість матеріалів кваліфікаційної роботи

№ з/п	Позначення				Найменування	Кількість аркушів	Примітки			
1										
2					Документація					
3										
4	САУ.КР.22.11.ПЗ				Пояснювальна записка	48	Формат А4			
5										
6					Демонстраційний матеріал	№2	Презентація на CD-R			
7										
8					Копія роботи	1	Диск CD-R			
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
					САУ.КР.22.11.ДА.ПЗ.					
Змін.	Аркуш	№ докум.	Підпис	Дата						
Розроб.		ПІБ			<b>Матеріали кваліфікаційної роботи</b>	Літ.	Аркуш	Аркушів	НТУ «ДП», 12; 124м-22-1	
К. розд.		ПІБ								
Керівн.		ПІБ								
Н.контр.		ПІБ								
Зав. каф.		ПІБ								



Додаток Б  
**Відгук**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
 студента(ки) групи 124м – 22 – 1  
 спеціальності 124 Системний аналіз

Тема кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_

Обсяг кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ стор.

Мета кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_

Актуальність теми \_\_\_\_\_

Тема кваліфікаційної роботи безпосередньо пов'язана з об'єктом діяльності магістра спеціальності 124 Системний аналіз, оскільки \_\_\_\_\_

Виконані в кваліфікаційній роботі завдання відповідають вимогам ступеня магістра. Оригінальність наукових рішень полягає в \_\_\_\_\_

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в \_\_\_\_\_

Висновки підтверджують можливість використання результатів роботи в \_\_\_\_\_

Оформлення пояснювальної записки та демонстраційного матеріалу до неї виконано згідно з вимогами. Роботу виконано самостійно, відповідно до завдання та у повному обсязі (*в разі невідповідності – вказати*)

У роботі відзначено такі недоліки: \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки: \_\_\_\_\_

З урахуванням висловлених зауважень автор (не) заслуговує присвоєння освітньої кваліфікації «магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра,  
 науковий ступінь, вчене звання, посада \_\_\_\_\_ / ПІБ

Додаток В  
**Рецензія**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
 студента(ки) групи 124м – 22 – 1  
 спеціальності 124 Системний аналіз

Тема кваліфікаційної роботи:

---



---

Обсяг кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_  
 Висновок про відповідність кваліфікаційної роботи завданню та освітньо-професійній програмі спеціальності \_\_\_\_\_

---

Загальна характеристика кваліфікаційної роботи, ступінь використання нормативно-методичної літератури та передового досвіду

---



---

Позитивні сторони кваліфікаційної роботи:

---



---

Основні недоліки кваліфікаційної роботи:

---



---



---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки: \_\_\_\_\_

З урахуванням висловлених зауважень автор (не) заслуговує присвоєння освітньої кваліфікації «магістр з системного аналізу».

Рецензент,  
 науковий ступінь, вчене звання, посада \_\_\_\_\_ / ПІБ

Додаток Г

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра на тему:

«Аналіз діяльності розважального закладу на прикладі «Махнопаб»»  
студентки групи 124м-22-1 Кривобок Ганни Сергіївни

Дипломна робота розглядає актуальну проблематику відкриття нових закладів громадського харчування в місті Дніпро та підкреслює необхідність уважного аналізу діяльності таких закладів для ефективного конкурування на ринку. Однією з ключових задач є прогнозування обсягів продажів та мотивація персоналу для їх зростання.

Робота вирішує завдання аналізу діяльності закладу "МахноПаб", виявлення його слабких сторін та розробки практичних рекомендацій для підвищення прибутковості та покращення функціонування.

Основні досягнення дипломної роботи включають аналіз структури підприємства, розробку бізнес-плану для відкриття другого закладу та пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства. Запропоновані завдання вже активно впроваджуються керівництвом закладу.

Отримані результати мають не лише теоретичне значення, але і конкретну практичну цінність для закладу "МахноПаб". Застосування запропонованих методів і підходів може сприяти підвищенню ефективності управління та розвитку закладу в умовах конкурентного середовища міста Запоріжжя.

Директор Сахно В. А. \_\_\_\_\_