

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ

завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка бізнес плану кафе-кондитерської здорового
харчування»

Виконала:
студентка 4 курсу групи УГР-41
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Кононюк Катерина Ігорівна

Керівник:
к.е.н., доц. Миколенко О. П.

Рецензент:
д.е.н., професор Смачило Валентина Володимирівна

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

**Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного
бізнесу**
**Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної
справи**

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентки

Курсу IV групи УГР-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Розробка бізнес-плану кафе -кондитерської
зі спеціалізацією на здоровому харчуванні»

затверджена наказом від року № 12 квітня 2024 року № 4002-5/809

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання(підпис керівника)
Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки бізнес-плану	01.04.2024	
Розділ 2. Розробка бізнес-плану кафе- кондитерської	20.04.2024	
Розділ 3. Економічна оцінка та обґрунтування відкриття кафе кондитерської	12.05.2024	

Термін подання роботи на кафедру : 30.05.2024

Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до
захисту, ступінь готовності роботи у відсотках)

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.е.н., доц. Олена МИКОЛЕНКО

Дата видачі завдання : 01.12.2024

Завдання прийняте до виконання

Катериною КОНОНЮК

Завідувачка кафедри
міжнародної електронної комерції
та готельно-ресторанної справи

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Кононюк К. І. Розробка бізнес-плану кафе-кондитерської здорового харчування. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 88 с.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти розробки бізнес-плану, підходи та концепції бізнес-планування. Визначено основні етапи розробки бізнес-плану, спираючись на різні методології. В другому розділі проаналізована діяльність закладів ресторанного господарства, які спеціалізуються на здоровому харчуванні, обґрунтовано бізнес-модель кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні «BEZTSUKRU», проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Розроблено маркетинговий, виробничий та організаційний план. В третьому розділі обґрунтовані джерела фінансування проєкту, проаналізовано розрахунки та здійснено оцінку ефективності відкриття кафе-кондитерської здорового харчування.

Ключові слова: бізнес-план, здорове харчування, кафе, кондитерська, фінансування, маркетинг, організаційний план, виробничий план, концепція.

ANNOTATION

Kononiuk K.I. Development of a business plan for a healthy-food cafe-confectionery. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2024. 88 pages.

The bachelor's qualification work examines the theoretical aspects of business plan development, approaches, and concepts of business planning. The main stages of business plan development using various methodologies are determined. The second section analyzes the activities of restaurant establishments specializing in healthy food, substantiates the business model of the healthy food cafe-confectionery "BEZTSUKRU," and analyzes the internal and external environment of the enterprise. The marketing, production, and organizational plans have been developed. The third section substantiates the project's sources of financing, analyzes the calculations, and assesses the efficiency of opening a healthy food cafe-confectionery.

Keywords: business plan, healthy food, cafe, confectionery, financing, marketing, organizational plan, production plan, concept.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ.....	5
1.1. Поняття бізнес-плану : підходи та концепції.....	5
1.2. Методики розробки бізнес-плану.....	11
1.3. Етапи розробки бізнес-плану.....	17
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КАФЕ -КОНДИТЕРСЬКОЇ.....	27
2.1 Бізнес-модель кафе.....	27
2.2 Аналіз зовнішнього середовища закладу.....	32
2.3. Маркетинговий план закладу.....	38
2.4. Виробничий план або проєктно-організаційні рішення.....	50
2.5 Організаційний план закладу.....	65
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ.....	74
3.1 Обґрунтування обсягу та джерел фінансування.....	74
3.2 Оцінка ефективності відкриття кафе-кондитерської.....	80
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні роки спостерігається стійка тенденція популяризації здорового способу життя, занять спортом, надання переваги якісним продуктам харчування. Зростання усвідомлення важливості раціонального підбору продуктів харчування та особливих дієт для збереження здоров'я та покращення рівня життя спонукає багатьох людей надавати перевагу харчовим продуктам, які сприяють покращенню самопочуття та загального стану здоров'я. Підбір якісних продуктів, правильне приготування та розрахунок доцільної кількості інгредієнтів може зайняти велику кількість часу, тож, з урахуванням ритмів сучасного життя, кафе, яке пропонує здорові страви та відповідає основним потребам споживачів, надаючи можливість швидко поїсти в затишній атмосфері, при цьому, не нехтуючи якістю та користю страв матиме великий попит та популярність.

Меню класичних закладів ресторанного господарства не може повною мірою задовольнити потреби людей, які надають перевагу здоровому харчуванню або мають індивідуальні потреби. На сьогоднішній день, популярність ідей веганства, вегетаріанства, виключення з раціону глютену, лактози, цукру та інших способів здорового харчування змушує власників багатьох закладів ресторанного господарства корегувати асортимент та концепцію свого закладу, але, не всі мають таку можливість через певні обмеження. Через що, ніша здорового харчування ще недостатньо розвинена в Україні.

Конкуренція на ринку ресторанного господарства у Києві є дуже високою, тому кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні повинна бути готовою до конкуренції з іншими закладами. Однією з переваг такого кафе є те, що воно може пропонувати страви, які інші заклади не мають у своєму меню, підлаштовуватись під споживачів та пропонувати альтернативні варіанти страв, які задовольняють їхні запити.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування бізнес-плану кафе-кондитерської здорового харчування, розробка ефективної стратегії ведення бізнесу, яка задовольнятиме потреби сучасного споживача у

здоровому харчуванні та сприятиме стабільному зростанню і прибутковості підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність бізнес-плану, методи та етапи його розробки;
- дослідити поточний стан та перспективи ринку здорового харчування;
- визначити унікальну торговельну пропозицію кафе-кондитерської, включаючи асортимент продукції, оформлення інтер'єру, цінову політику та сервісні стандарти;
- розробити детальний фінансовий план;
- визначити стратегію маркетингу та реклами;
- організувати процеси приготування їжі, закупівлі інгредієнтів, забезпечення якості продукції та обслуговування клієнтів;
- ідентифікувати можливі ризики та розробити план дій для їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є розробка бізнес-плану.

Предметом дослідження є методики та технології розробки бізнес плану кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні.

Методи дослідження. Робота виконана шляхом поєднання методів аналізу літературних джерел та інтернет-ресурсів, вивчення та аналізу досвіду схожих закладів.

Очікується, що дане дослідження допоможе визначити основні аспекти та вимоги до створення успішного закладу, що спеціалізується на здоровому харчуванні. Аналіз поточного ринку допоможе з'ясувати, які інновації та підходи варто застосувати, щоб відповідати сучасним тенденціям і запитам споживачів. Особливу увагу буде приділено інтеграції сучасних технологій у процеси приготування їжі, ефективній логістиці та управлінню запасами, а також створенню унікальної атмосфери, здатної залучити різну цільову аудиторію.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1.1. Поняття бізнес-плану : підходи та концепції

Планування, як систематичний процес, виникло ще в давнину, коли люди прагнули організувати свою діяльність з метою ефективнішого досягнення своїх цілей. У сучасному світі, особливо в контексті ринкової економіки, планування стає невід'ємною частиною управління будь-яким бізнесом, включаючи фірми та підприємства різного роду.

В рамках ринкової економіки, внутрішньофірмове планування поділяється на перспективне планування (довгострокове) та поточне планування (короткострокове). Перспективне планування орієнтоване на майбутнє і зосереджене на формуванні довгострокових цілей підприємства. Воно включає в себе розробку стратегій розвитку, інвестиційних проєктів та планів розширення. Поточне планування спрямоване на управління повсякденною діяльністю підприємства. Воно охоплює планування ресурсів, координацію виробничих процесів, а також управління продажами і постачаннями.

Ці два основні види планування взаємопов'язані і разом формують замкнуту систему управління, яка дозволяє підприємству безпроблемно підлаштовуватися до певних змін. Планування забезпечує як стабільність у роботі, так і можливість гнучко реагувати на можливості чи загрози, що виникають в ринкових умовах.

У закордонній літературі приводяться випадки, коли окремі великі компанії розробляють плани - прогнози свого розвитку навіть на 100 років уперед, що перебуває за межами життя одного покоління. Поточні плани розробляються на 1 рік (іноді на 2–3 року) з розбивкою за короткими відрізками часу — кварталами, місяцями, декадами [14].

При створенні бізнес-плану не існує певних рамок структури, план може містити загальну інформацію про проєкт, його стислий опис, концепцію, цілі, особливості продукту або послуги, виробничий план із описом устаткування та обсягів виробництва, організаційну структуру, графіки роботи персоналу та

багато чого іншого. Фінансова частина та маркетинговий план є заключною та не менш важливою складовою бізнес-плану.

Крім структури, бізнес-плани можуть суттєво відрізнятися своїм обсягом. Відсутність єдиного стандарту розробки бізнес-планів пояснюється різними видами бізнесу, і різними цілями їх створення. Проте можна виділити розділи, які зазвичай включені в бізнес-план [5]:

1. Титульний лист;
2. Зміст бізнес-плану;
3. Резюме (короткий опис) проєкту;
4. Опис підприємства і галузі промисловості;
5. Характеристика об'єкта бізнесу;
6. Аналіз ринку;
7. План маркетингу;
8. План виробництва;
9. Організаційний план;
10. Фінансовий план та оцінка ризиків;
11. Додатки.

Концепція займає головне місце в стратегічному плануванні та розробці будь-якого бізнес-плану. Вона грає роль так званої "дорожньої карти", яка допомагає підприємцям у виборі сфери діяльності, обґрунтуванні своїх рішень, визначенні пріоритетів, засобів, методів та шляхів досягнення і реалізації своїх ідей. Основна інформація, на яку спираються під час розробки бізнес-плану – це точні дані, різноманітні розрахунки, аналізи та факти. В той час, як концепція має більш творчий характер, вона описує загальне бачення майбутнього підприємства, зазначає абстрактні аспекти, які передають характер бізнесу.

Для розробки коректного бізнес плану, потрібно враховувати три його основні функції.

По-перше, техніко-економічне обґрунтування, воно необхідне для скорочення можливих труднощів при відкритті та роботі підприємства, для цього, власник майбутнього бізнесу повинен чітко виразити свої плани та дати

змістовне обґрунтування щодо їхньої доцільності та раціональності. Техніко-економічне обґрунтування, також, допомагає розподілити ресурси на необхідні та другорядні, що допоможе більш детально звернути увагу на важливі речі, їхню належну якість та розміщення.

По-друге, важливо враховувати, що бізнес-план виступає у ролі керівного документу, на який буде спиратися все у процесі відкриття підприємства, а також, буде основним критерієм при прийнятті рішень інвесторів щодо фінансування проєкту. При успішно складеному бізнес-плані, він допомагає не тільки розподілити свій час та фінанси, а й запобігти майбутнім проблемам, завдяки превентивному зауваженню.

По-третє, бізнес-план повинен чітко обґрунтовувати фінансові витрати, оскільки, він є інструментом для забезпечення фінансування майбутнього підприємства. Незалежно від обраних інвесторів, або ж, величини фінансування проєкту, бізнес-план повинен бути ретельно прорахований до дрібниць.[18].

Створення бізнес-планів дає змогу визначити конкретні завдання та цілі підприємства, необхідні для реалізації проєкту, доцільно розподілити фінанси, розділити обов'язки між менеджерами проєкту та раціоналізувати навантаження на кожного. Бізнес-планування зазначає та обґрунтовує переваги інвестування в розвиток проєкту.

Цілі розробки бізнес-плану, зазвичай, розділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх цілей розробки бізнес-плану відносять перевірку кваліфікації управлінського персоналу, а саме уміння аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оцінювати стан галузі та наявну конкуренцію, будувати стратегічні цілі, розробляти бізнес-план. Мета зовнішніх цілей бізнес-плану – довести інвестору економічну вигоду від інвестування в проєкт, запевнити банк у доцільності видачі кредиту [28].

Згідно з метою даного дослідження, важливо приділити увагу сукупності принципів бізнес-планування (рис. 1.1)



Рис. 1.1 Принципи бізнес-планування

Джерело: складено автором за даними [5, 24]

Оформлення бізнес-плану як документа повинно відповідати таким вимогам:

1. відсутність великих обсягів, бізнес-план має по пунктах описувати суть проєкту та його основні цілі, бути простим для сприйняття;
2. змістовність документа, відсутність зайвої інформації;
3. структурованість документа, бізнес-план повинен бути розподілений на розділи;
4. забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємство (підприємницький проєкт) [27];

5. реалістичність втілення проєкту;
6. раціональність фінансових розрахунків;
7. наведення основних розрахунків у вигляді таблиць та ілюстрацій;
8. привабливість документу, задля формування іміджу та зручності перегляду;
9. об'єктивність оцінки труднощів, які можуть трапитись на етапі реалізації проєкту;
10. відповідність стандартам написання-бізнес планів та очікуванням інвесторів;
11. формування чіткої назви проєкту, яка буде відповідати концепції підприємства та відкладатися у пам'яті.

Процес оформлення бізнес-плану як документа відіграє ключову роль у формуванні основи для успішної реалізації підприємницького проєкту. Відповідність бізнес-плану ретельно продуманим вимогам дозволяє забезпечити його ефективність і функціональність. Сконцентрованість на важливих аспектах проєкту з дотриманням лаконічності документа дозволяє швидко передати суть проєкту і його переваги без зайвих подробиць. Структурованість документу, включаючи чітке розділення на розділи та наявність змісту, робить бізнес-план зручним для навігації і сприйняття.

Основним завданням бізнес-плану є - доведення рентабельності обговорюваного проєкту, спроможності фірми організувати виробництво та придбати необхідні для цього матеріали, здатності раціонально розподілити обов'язки між найнятим персоналом та виготовляти заявлену кількість товарів необхідної якості.

Отже, задля доведення вищезазначених фактів, у бізнес-плані слід розглянути такі пункти:

1. Приміщення. Наявність власного або орендованого приміщення, його стан та місце розташування. Якщо приміщення потребує ремонту та/або береться в оренду, необхідно надати відповідні розрахунки з вартістю оренди та

ремонту. На основі розташування та квадратури приміщення також проводяться розрахунки комунальних платежів.

2. Обладнання. Планування купівлі обладнання або ж взяття його в оренду також зазначається у бізнес-плані та відбувається на основі наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 3 січня 2003 року №2 «Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування» [21].

3. Сировина. Для забезпечення безперебійної роботи цехів та підприємства загалом, необхідно налагодити систему постачання сировини, готових виробів для продажу, напівфабрикатів, засобів санітарного та матеріально-технічного оснащення. Даний пункт обов'язково прописується у бізнес-плані із урахуванням виробничої програми закладу.

4. Документація. У даній графі слід зазначити необхідні документи, такі як ліцензії, патенти, дозволи, тощо та приблизні строки і вартість їх отримання.

5. Трудові ресурси. Проводяться розрахунки необхідної кількості працівників, зазначається зарплатня та кількість робочих днів на місяць, враховуючи лікарняні та премії.

6. Виробничий процес. Технологічний процес виробництва передбачає такі етапи, як складання схеми виробничого процесу цехів, формування обсягів запасів сировини, підбір необхідного устаткування, проєктні рішення, обґрунтування режиму роботи цехів, прогнозування погодинної динаміки реалізації страв.

7. Альтернатива. Наявність додаткових постачальників сировини, обладнання, трудових ресурсів, на непередбачувані випадки.

Отже, задля інвестиційної привабливості, бізнес-план має містити усі вищезазначені пункти, які повинні бути чітко та зрозуміло розписані і прораховані до найменших дрібниць. Такий підхід до створення бізнес-плану забезпечить розуміння майбутніх витрат та допоможе їх знизити та зробити більш раціональними.

1.2 Методики розробки бізнес-плану

Методи розробки бізнес-плану — це певні методи, які мають свою структуру і можуть бути використані для планування та організації господарської діяльності з метою забезпечення її ефективності та прибутковості.

Створення бізнес-плану може відбуватися з використанням різних методик та підходів. Ось деякі з основних методів, які зазвичай використовуються під час створення бізнес-планів:

1. Методика складання бізнес-плану UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) [32].

Особливість методики складання бізнес-плану UNIDO полягає в її універсальності. Структура даної методики підходить майже для кожного виду підприємницької діяльності. Ця методика радить структурувати процес проектування бізнес-плану у формі циклу, який включає три окремі фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну.

За стандартами UNIDO структура бізнес-плану повинна складатися з наступних пунктів.

1. Резюме (короткий опис загальної концепції майбутнього бізнесу, основні цілі та потреби в фінансуванні).
2. Опис бізнес-ідеї (опис концепції та особливостей бізнесу).
3. Опис товарів або послуг (детальний опис товарів або послуг, створення унікальної торгової пропозиції, акцентування уваги на інноваціях які задіяні у технології виробництва).
4. Огляд аналізу конкурентів (аналіз потенційних конкурентів, дослідження своїх переваг та конкурентоспроможності).
5. Аналіз цільового ринку (визначення цільової аудиторії, її проблем, тенденцій та потреб).
6. Маркетинговий план (включає стратегії розподілу продуктів чи послуг, ціноутворення, промоції, піар, інтеграції та рекламу).

7. План виробництва (даний пункт містить план організації виробництва товарів).

8. Організаційний план (описує структуру управління компанією, організаційно-правову форму, тощо).

9. Фінансовий план (проведення розрахунків, оцінка прибутковості, планування майбутніх витрат).

10. Оцінка ефективності проєкту (оцінка внутрішньої норми прибутку, точка беззбитковості, співвідношення витрат та прибутку).

11. Аналіз ризиків (оцінка потенційних ризиків для бізнесу та стратегії їх мінімізації).

12. Додатки.

2. Методика складання бізнес-плану KPMG.

Бізнес-план за методикою KPMG розроблюється не для залучення зовнішніх інвесторів, а орієнтований на внутрішнє управління організацією. Структура бізнес-плану за даною методикою підготовлена так, щоб бути якнайбільш інформативною та корисною, як для керівників підприємства, так і для всіх інших співробітників, надаючи детальні відомості щодо важливих аспектів діяльності компанії. В порівнянні з методикою UNID, методика KPMG має лише певні відмінності в наповненні кожного з етапів технології бізнес-планування [9].

За стандартами KPMG структура бізнес-плану повинна складатися з наступних пунктів.

1. Резюме (короткий опис, місія, цілі і завдання).
2. Продукція і послуги (детальний опис продукції або послуг).
3. Аналіз ринку та галузі (аналіз цільової аудиторії, аналіз конкурентів, SWOT-аналіз).
4. Цільові ринки (аналіз цільового ринку).
5. Стратегії реклами і просування (стратегія просування та піару, засоби маркетингу, прогноз продажів продукції).
6. Управління (організаційна структура управління та підбір персоналу).

7. Фінансовий аналіз (собівартість сировини, аналіз точки беззбитковості, доходи і збитки, рентабельність, планування балансу підприємства, ризики).

8. Додатки [17].

3. Методика складання бізнес-плану ЄБРР.

Структура бізнес-плану, розроблена за методикою ЄБРР, робить акцент на фінансовому розділі, зокрема на управлінні кредитними ресурсами та SWOT-аналізі. Даний варіант складання бізнес-плану більш лаконічний та розрахунковий.

За стандартами ЄБРР структура бізнес-плану повинна складатися з наступних пунктів.

1. Титульний лист.

2. Меморандум про конфіденційність.

3. Резюме.

4. Підприємство (загальна історія створення підприємства та його засновників, опис основної діяльності, продукції яка реалізується та фінансового стану).

5. Проєкт (загальна інформація, аналіз конкурентоспроможності, виробничий, інвестиційний та фінансовий план).

6. Фінансування (інформація щодо фінансування та погашення кредитів, деталі застави та поручительства, аналіз фінансованих робіт та устаткування, SWOT-аналіз, а також перелік ризиків та їхня мінімізація).

7. Додатки.

4. Методика складання бізнес-плану BFM Group.

Дану методику бізнес-планування прийнято вважати найбільш професійною, порівняно з варіантами, які були описані раніше, оскільки вона створена на основі комплексного узагальнення наявного досвіду в цій сфері. Отже, в бізнес-плані створеному за цим стандартом передбачається застосування інноваційних методів стратегічного, маркетингового та фінансового аналізу, а також аналізу чутливості проєкту до багатьох ризиків.

За стандартами BFM Group структура бізнес-плану повинна складатися з наступних пунктів [38].

1. Меморандум про конфіденційність.
2. Анотація бізнес-плану.
3. Резюме бізнес-плану.
4. Компанія (загальна характеристика підприємства, опис основної діяльності, продукції яка реалізується та фінансового стану).
5. Бізнес-середовище (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, концепція бізнесу).
6. Характеристика продукту бізнесу (аналіз ланцюжка створення вартості, матриця Boston Consulting Group).
7. Аналіз ринків збуту (оцінка ринків збуту, цільової аудиторії, сегментація ринку).
8. Конкуренція та конкурентні переваги (аналіз потенційних конкурентів, дослідження своїх переваг та конкурентоспроможності, аналіз за схемою 4P, SWOT-аналіз).
9. Організація зовнішньоекономічної діяльності (забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків).
10. Стратегія плану маркетингу (включає детальний маркетинговий план, стратегії розподілу продуктів чи послуг, ціноутворення, промоції, піар, інтеграції та рекламу, тощо).
11. План продажів (точка беззбитковості).
12. План виробництва (виробничий план, організація, державне та правове регулювання діяльності).
13. Організаційний план і менеджмент (організація роботи працівників).
14. Інвестиційний план (стратегія і джерела фінансування).
15. Фінансовий план (обширний фінансовий аналіз з великою кількістю розрахунків та аналізів).
16. Додатки.

Для проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, візуалізації основної концепції стартапу та превентивної оцінки успішності проекту, використовують такі методики.

1. Метод SWOT-аналізу. Даний метод забезпечує повний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для бізнесу, який планується.

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства, другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, третій етап припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями [9].

2. Метод PESTEL-аналізу. Даний метод забезпечує повний аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних загроз для бізнесу, який планується.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес соціальних явищ. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно [10].

3. Business Model Canvas. Даний інструмент дозволяє візуалізувати основні цінності, концепцію, цільову аудиторію та бізнес-план майбутнього підприємства. Іншими словами, це опис логіки дій, які ведуть до прибутку. Таким чином, це шаблон для опису того, як певна компанія, проєкт або продукт створює цінність і заробляє на цьому гроші [11].

4. Методика Lean Startup. Дана методика забезпечує уникнення витрат в часі, матеріалах та коштах, шляхом раннього розпізнавання ситуацій, коли проєкт не досягне успіху.

Перший ключовий принцип Lean-підходу — відмовитись від ідеалізованих довгострокових бізнес-планів з усіма можливими прогностичними показниками на користь експериментів, тобто формулювання і тестування гіпотез. Другий принцип — запитувати у своїх клієнтів, а не в інтуїції [30].

Для успішної розробки бізнес-плану, який відповідатиме усім вимогам, при розробці необхідно враховувати такі основні аспекти, як (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Бізнес-планування підприємницької діяльності

Принципи	Методи та методологія	Інформаційна база
Адекватність	Оптимізацій	Фінансова звітність
Цільовий характер	Цільового прибутку	Управлінський облік
Постійність	Індуктивний	Статистична звітність
Системність	Балансовий	Статистичні бюлетені
Науковість	Нормативний	Маркетингові дослідження
Оптимізація	Дослідно-статистичний	Нормативно-правові параметри

Джерело: складено автором за даними [5, 43]

1. Адекватність. Бізнес-план повинен відповідати очікуванням та бути реальним до виконання;
2. Цільовий характер. Розрахунки, які проводяться під час розробки бізнес-плану, повинні мати одну мету, наприклад, максимізація якості або доходу, тощо;
3. Перманентність. Під перманентністю мається на увазі можливість постійного функціонування підприємства на основі створеного бізнес-плану, можливість модернізувати його та безпроблемно вносити зміни у майбутньому;
4. Організованість. Всі розрахунки, аналізи, підбір документів та показники повинні бути сукупними та створювати єдину систему, яка матиме єдину ціль.
5. Науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках [27];
6. Оптимізації. У процесі розрахунків найкращим рішенням буде вибір найбільш раціонального варіанту реалізації проєкту підприємства.

Розрахунки всіх показників, які проводяться у різних частинах бізнес-плану, повинні проводитися коректно та базуватися на певних методологіях. Методи проведення розрахунків у бізнес-плані наведені у (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Методи проведення розрахунків у бізнес-плані

№	Назва методу	Опис методу
1.	Метод оптимізації	В основі методу оптимізації лежить проведення декількох варіантів розрахунків за різними сценаріями, для обрання найоптимальнішого за певними критеріями характерними для підприємства.
2.	Метод цільового прибутку	Даний метод починається з розрахунку бажаної підприємством величини цільового прибутку та розробки плану майбутніх дій щодо реалізації товарів, забезпечення трудовими ресурсами та сировиною, які приведуть до отримання запланованого цільового прибутку.
3.	Індикативний метод	Даний метод передбачає визначення та уточнення мінімальних рівнів діяльності підприємства, за яких воно може існувати без збитків, забезпечивши при цьому мінімальний рівень прибутковості інвестованого капіталу та швидкості забезпечення покриття кількості зайнятих ресурсів.
4.	Балансовий метод	У випадку балансового методу формується умовний баланс, тобто зіставляються бажані результати з доступними ресурсами для досягнення цих результатів.
5.	Нормативний метод	Нормативний метод вважається найточнішим та найскладнішим, оскільки потребує велику кількість точних розрахунків на базі науково-обґрунтованих норм. Планові показники визначаються шляхом множення наявного ресурсного забезпечення на стандарти їх використання.
6.	Дослідно-статистичний метод	Цей метод повинен використовуватися лише у випадках, коли стандартні підходи до розрахунку планових показників не підходять. Він охоплює здійснення спеціалізованих досліджень та тестувань для збору необхідних даних, за допомогою яких потім вираховуються значення різних показників у бізнес-плані.

Джерело: складено автором за даними [9]

1.3. Етапи розробки бізнес-плану

Бізнес-план описує основні аспекти господарської та виробничої діяльності підприємства, а також фінансові питання. Розробка бізнес-плану включає в себе багато кроків і заходів. Основні розділи бізнес-плану описані у (табл. 1.3):

Основні розділи бізнес-плану

Назва розділу	Інформація, яка надається у розділі
Резюме або оглядовий розділ	Оглядовий розділ є однією з ключових частин бізнес-плану і містить у собі ключову суть проекту. Також, резюме містить опис мети проекту, коротку інформацію про компанію, короткий огляд основних частин плану, інформацію про необхідні інвестиції, прогнози ефективності проекту, дату реалізації плану та дані про сертифікати та відомості, патенти, економіко-правові аспекти.
Опис компанії	Даний розділ включає детальний опис концепції стартапу, організаційно-правову форму діяльності майбутнього підприємства, конкурентоспроможність, унікальність та інноваційність виробництва.
Опис послуги або продукту	Детальний опис характеристики продукції компанії, технології виробництва або надання послуг. Переваги товарів, відмінність від інших, унікальна торгова пропозиція.
Маркетинговий план	Аналіз ринку, план організації збуту та реалізації товарів або послуг, план з просування та піару підприємства, проведення акцій, створення програм лояльності.
Виробничий план	У даному пункті описується необхідне обладнання, устаткування, матеріально-технічна база та сировина необхідна для безперебійного функціонування підприємства.
Графік виконання робіт	Даний графік означає план проведення певних робіт або заходів з окремими дедлайнами, в рамках виконання бізнес-плану. Також, для описаних у графіку заходів, визначається кількість необхідних фінансів.
Організаційний план	Включає в себе організаційну структуру управління підприємством, вона може бути лінійна, функціональна, лінійно-функціональна. Також, у плані зазначаються вимоги до робітників, графік роботи, заробітна плата, системи мотивації.
Фінансовий план	У фінансовому плані зазначається прогнози щодо обсягу продажів, встановлюються ціни на продукцію або послуги, потреби в фінансуванні, визначається точка беззбитковості та фінансові показники.
Оцінка ризиків	Даний розділ включає детальний аналіз можливих ризиків для функціонування майбутнього підприємства, з боку влади, конкурентів, фінансового положення, тощо та проведення заходів щодо їх мінімізації.
Додаток	Додаток містить додаткову інформацію, таку як статистичні данні, договори, зразки певних документів, таблиці, великі за обсягом розрахунки, зображення, тощо.

Джерело: складено автором за даними [6]

Для оцінки ефективності бізнес-плану фахівцями розраховується його основні аспекти, такі як, ринкова вартість, виявляються всі переваги та недоліки даного бізнес-плану, прораховуються шляхи зменшення ризиків, слабких сторін, загроз та надаються рекомендації щодо максимально швидкої реалізації бізнес-плану. Оцінка ефективності бізнес-плану дозволяє зробити певні висновки про конкурентоспроможність та раціональність проєкту підприємства.

Розробка бізнес-плану є дуже трудомістким та важливим процесом при створенні проєкту будь-якого підприємства, який охоплює багато аспектів різних напрямків, таких як фінансовий, аналітичний, маркетинговий, виробничий, господарський, оціночний та багато інших. На сьогоднішній день, у всьому світі, виділяють такі основні етапи розробки бізнес-плану:

1. Підготовка.
2. Розробка бізнес-плану.
3. Просування бізнес-плану.
4. Реалізація бізнес-плану.

При цьому, на першому етапі, найважливішим моментом у створенні успішного бізнес-плану є обґрунтування ідеї бізнесу, її презентація, яка повинна бути перспективною та відповідати всім вищезазначеним вимогам, мати велику конкурентоспроможність.

Після того, як бізнес-ідея є затвердженою, переходять до підготовки усіх розділів бізнес-плану. На етапі розробки бізнес-плану проводиться аналіз перспектив, загроз, слабких та сильних сторін. Також, проводиться аналіз цільової аудиторії, можливих конкурентів, постачальників, посередників, аналізується інформація про товар або послугу. Надаються статистичні данні, за потреби проводяться опитування споживачів та їхній аналіз, прораховується потреба в сировині та певних ресурсах, розраховуються можливості зменшення ризиків та можливості зменшення вартості проєкту за рахунок знаходження більш вигідних пропозицій від забудовників, постачальників, маркетингологів, тощо. На даному етапі, також, відбувається залучення інвесторів, пошук альтернативних джерел фінансування, формування "подушки безпеки".

На третьому етапі просування бізнес-плану ключовим моментом є його успішна презентація. Презентація бізнес-плану – це процес публічного виступу перед потенційними інвесторами та партнерами з метою ознайомлення їх з новим проєктом. Ця діяльність має на меті:

- Висвітлення деталей нового бізнесу для зацікавлених осіб.
- Наглядне пояснення основної ідеї проєкту та висвітлення його найсильніших сторін.
- Ініціювання співпраці з потенційними фінансовими партнерами, такими як кредитори і інвестори.

Протягом презентації, важливо викликати оптимізм і ентузіазм серед слухачів. Інвестори будуть готові вкладати кошти лише в ті проєкти, які виглядають перспективно та відповідають їхнім інтересам. Вони прагнуть переконатися у можливості реалізації плану і його потенціалі до успіху. Під час презентації підприємець повинен чітко демонструвати ключові цілі проєкту, свої здібності до їх реалізації та очікувані результати, щоб сподіватися на фінансову підтримку. Однак потреби інвесторів та кредиторів можуть відрізнятися: для кредиторів основним пріоритетом є впевненість у поверненні вкладених сум разом з процентами, в той час як інвесторів може зацікавити сама ідея бізнес-плану та її унікальність.

Оскільки презентація є надзвичайно важливим моментом при демонстрації бізнес-плану інвесторам, на цій стадії роблять експертну оцінку основних характеристик проєкту. Повинні бути оцінені "компанія-заявник" і галузь її діяльності, умови інвестиційної угоди; проаналізовані всі форми бухгалтерської звітності; оцінені керівна команда й виявлені особливості проєкту. У ході аудиту проводиться, як правило, загальний аналіз бізнес-плану, у результаті якого приймається рішення про інвестування проєкту чи відмові від нього [25].

Цікавим інструментом вдосконалення бізнес-плану є дебютний показ плану тому інвестору, який стовідсотково не захоче інвестувати у даний проєкт, але має великий досвід та знання у цій сфері бізнесу [39]. Такий спосіб дає

можливість почути можливі аргументи щодо мінусів бізнес-плану, його основні недоліки та загрози до реалізації. Після чого, з урахуванням зауважень, можливо значно вдосконалити проєкт, знайти відповіді на незрозумілі питання та привернути увагу інших інвесторів такою уважністю до деталей.

Остання ступінь формування бізнес-плану складається зі стадій від ухвалення проєкту та прийняття рішення щодо початку інвестування до початку реалізації бізнес-плану.

Реалізація бізнес-плану починається з детальної підготовки, де кожен аспект плану перетворюється на конкретні завдання. Наступним кроком є мобілізація ресурсів, включаючи фінансування, персонал та матеріали, необхідні для запуску проєкту. Важливо, також, встановити систему управління та моніторингу для контролю за прогресом і внесення корективів у відповідності з потребами. Впродовж усього процесу, зворотний зв'язок від клієнтів та партнерів використовується для оптимізації бізнес-операцій і забезпечення успішного впровадження бізнес-плану. Діаграма розподілу етапів бізнес-планування наведена на рис.1.2.

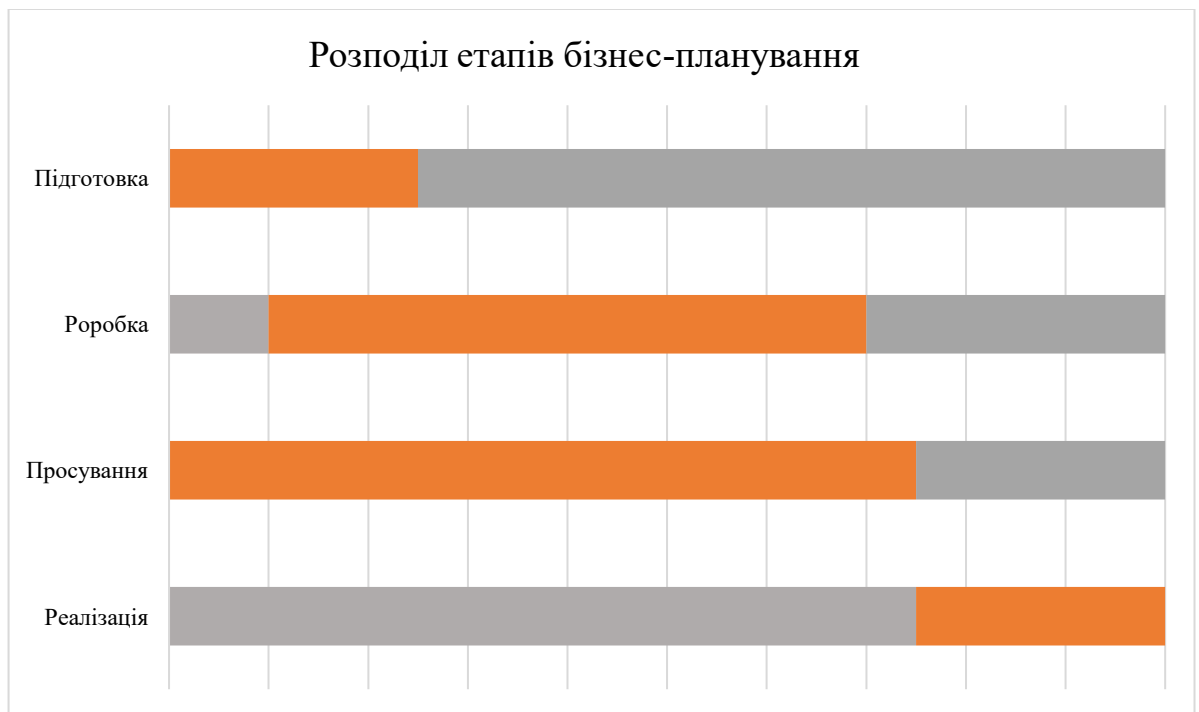


Рис. 1.2 Розподіл етапів бізнес-планування

Джерело: складено автором за даними [25]

Усі етапи реалізації бізнес-плану неможливо розподілити за чітким графіком, послідовно, оскільки деякі процеси повинні йти паралельно, задля оптимізації термінів відкриття бізнесу. Особливо важливо зіставити соціально-економічні умови в країні із заходами періоду реалізації, щоб оцінити їх наслідки для складання графіка реалізації індивідуальних завдань [25].

Основними етапами реалізації бізнес-плану є:

1. Створення команди для втілення бізнес-плану.

Реалізація бізнес-плану зазвичай відбувається за допомогою великої команди фахівців різних сфер діяльності, таких як, забудовники, бухгалтери, дизайнери, маркетингологи, аудиторів, аналітики, тощо. Вибір спеціалістів залежить від напрямку діяльності та обсягів підприємства. Важливо знайти кваліфікованих фахівців, які зможуть гарантувати виконання наданих їм обов'язків у оговорені терміни та в рамках оговореного бюджету.

2. Створення підприємства з дотриманням юридичних норм та регуляцій.

Створення суб'єкту підприємницької діяльності, такого як ПП (приватне підприємство), ФОП (фізична особа-підприємець), ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю), АЦ (акціонерне товариство) також залежить від обсягів виробництва та направлення діяльності. Якщо проєкт може бути створений у рамках вже існуючого підприємства інвесторів - даний пункт не буде необхідним до виконання.

3. Правовий процес.

Даний процес включає реєстрацію та отримання необхідних дозволів, є критичним для старту будь-якого бізнесу. Важливо визначити та дотримуватися відповідних місцевих, національних та міжнародних законодавчих вимог протягом усіх етапів реалізації бізнес-проєкту. Існують спеціалізовані національні та міжнародні документи, що регламентують умови ділових відносин і процедури подання заяв до урядових органів.

4. Урядові санкції.

Що стосується урядових санкцій, то на ранніх етапах здобуття дозвільних документів може зайняти значну кількість часу, особливо при залученні

іноземних інвестицій. Урядове схвалення може бути необхідне для імпорту машин, обладнання та інших технологічних ресурсів, а також сировини, деталей та компонентів. В усіх цих випадках важливо забезпечити достатньо часу для отримання всіх необхідних урядових санкцій.

5. Розподіл фінансів.

Планування фінансів є важливим етапом реалізації бізнес-плану. Після затвердження рішення щодо інвестування проєкту та визначення загальної суми інвестицій та їх розподілу, необхідно розпочати ретельне планування фінансування проєкту, відповідно до його фінансових потреб.

6. Менеджмент.

Створення майбутньої команди персоналу, підбір професіоналів, визначення графіку роботи та заробітної плати. Створення лінійної, функціональної або комбінованої організаційної структури управління. На даному етапі доцільно призначити керівника та HR-менеджера, яким можна буде делегувати підбір кадрів на нижчі посади. Очікується, що робота команди не обмежиться лише періодом втілення проєкту. Тому рекомендується сформувати основу з керівного, технічного та обслуговуючого персоналу, яка з часом перетвориться на перманентну команду майбутнього підприємства.

7. Підвищення кваліфікації та навчання.

Після створення основної команди працівників, проводяться тренінги з підвищення кваліфікації, тимбідлінги та навчання персоналу особливостям роботи за технологіями даного підприємства та устаткуванням, з яким їм доведеться працювати. Навчальні програми запускаються лише з моменту готовності підприємства до початку виробництва, що часто призводить до недостатнього використання виробничих потужностей на початкових етапах.

8. Придбання або створення технологій.

Важливим етапом є знаходження фахівців для створення унікальних технологій, пропрацювання технологічних карт (для підприємств ресторанного господарства), їх тестування та вдосконалення, патентування розроблених

технологій. Альтернативою є придбання вже готових технологій та підлаштування їх під свій персонал та устаткування.

9. Підбір устаткування.

Після визначення основних технологій підприємства виконується підбір необхідного устаткування із урахуванням бюджету підприємства, заключення контрактів на постачання необхідного обладнання, оформлення гарантійних зобов'язань та проведення інструктажу з техніки безпеки та експлуатації обладнання.

10. Формування контрактів.

Даний етап включає підбір компаній або осіб, з якими буде відбуватися співпраця та закладатися договори. Вибір постачальників, устаткування дослідження сировини, тестування, дослідження логістичних зв'язків з клієнтами, зручність доставки, дотримання умов збереження продукції, перевірка відповідності концепції, тощо – це все особливо важливі нюанси, на які слід звертати увагу при укладанні договорів.

Погано складений документ на тест виконання устаткування без ясних вказівок на мету діяльності підприємства й методи перевірок, так само як й обов'язків всіх зацікавлених сторін, часто приводить до затримок та юридичних проблем [40].

11. Придбання, будівництво або оренда приміщення або землі.

Підбір ділянки, приміщення або ж план будівництва розробляється на початкових етапах бізнес-плану, оскільки є основою, від якої буде формуватися цільова аудиторія, фінансові витрати, геологічні аспекти будівництва, дизайн-проект, розташування обладнання та багато іншого. Це є дуже важливим та довгим етапом реалізації бізнес плану, оскільки перемовини із орендодавцями або власниками приміщення, яке планується до купівлі можуть зайняти багато часу. Також, придбання ділянок землі для певних підприємств може потребувати схвалення владою, що теж може зайняти велику кількість часу. Під час підбору ділянки важливо враховувати такі показники, як, розташування, площа приміщення або ділянки, можливості під'єднання водного каналу та

електричних ліній, кліматичні умови, зручність під'їзду та парковки, відповідність ДБН (державні будівельні норми) та ДСанПіН (державні санітарні норми та правила), тощо.

12. Будівництво, ремонт й установка устаткування.

Після купівлі ділянки відбувається будівництво підприємства з дотриманням ДБН, ДСанПіН, пожежної безпеки та інше. Якщо вже готове приміщення було куплене або взяте в оренду, виділяються гроші на ремонтні роботи з дотриманням вищезазначених правил та норм та обговорення з орендодавцем. Після того, як приміщення доведено до стану експлуатації, відбувається встановлення обладнання.

13. Постачання сировини.

На одному з останніх етапів відбувається налагодження зв'язків з постачальниками сировини для виробництва. Підписання контрактів, формування логістичних маршрутів, вибір найкращих варіантів, тестування сировини, перевірка постачальників на заявлену якість та спроможність організувати безперебійні поставки.

14. Маркетинг.

Підготовка ринку починається з вдалої маркетингової кампанії, налаштування таргетованої реклами, створення та активного ведення соціальних мереж, рекламних акцій, створення програм лояльності і ще багатьох важливих аспектів та закінчується на навчанні продавців красиво розповісти про товар, розрекламувати та продати його.

Висновок до описаного процесу розробки та реалізації бізнес-плану підкреслює його складність і багатогранність. Розробка бізнес-плану не лише вимагає глибокого аналізу ринку, продуктів, послуг і конкурентного середовища, але й залучає складні процеси планування, з якими взаємодіють різні аспекти діяльності підприємства, від юридичних до оперативних. Ефективне управління та виконання бізнес-плану вимагають координації між усіма учасниками процесу, від інвесторів до співробітників на місцях.

Успіх реалізації бізнес-плану значною мірою залежить від здатності керівництва адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, знаходити оптимальні рішення при розподілі ресурсів, а також від підготовки та мотивації команди. На кожному етапі важливо враховувати потенційні ризики і вміти їх мінімізувати, що дозволяє забезпечити стабільність і розвиток проєкту.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КАФЕ - КОНДИТЕРСЬКОЇ

2.1 Бізнес-модель кафе

Бізнес-модель – це головна стратегія компанії, завдяки якій вона отримує свій прибуток. По суті, це короткий опис того, за що платять клієнти бізнесу, враховуючи унікальну цінність пропозиції для споживача [20].

За останні роки у світі стало дуже популярним здорове харчування та здоровий спосіб життя. Це стало можливим завдяки зростанню свідомості людей про користь правильного харчування та зменшення кількості шкідливих звичок.

Кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні «BEZTSUKRU» на 70 посадкових місць розташована в центрі міста Київ, біля станції метро Арсенальна. Екстер'єр закладу виконаний у стилі мінімалізм в оливкових тонах, оскільки, зелений колір свідчить про натуральність, екологічність та здоров'я. Заклад має один поверх та літній майданчик. При вході до приміщення можна побачити таблички «Pets Friendly» та «Eco-friendly», тож гості закладу можуть відвідувати його зі своїми домашніми улюбленцями. Другий напис свідчить про екологічність, заклад займається переробкою сировини та відповідає нормам HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), що означає виробництво безпечної продукції.

Ілюстрації зовнішнього вигляду, інтер'єру та форми працівників закладу «BEZTSUKRU» наведені у додатках А та Б.

Дане підприємство має великий потенціал для розвитку в Україні. Незважаючи на важкі часи, попит на здорове харчування постійно зростає, а люди все більше звертають увагу на своє здоров'я та довголіття. Крім того, в наш час є багато людей, які мають індивідуальні дієтичні потреби, такі як вегетаріанство, веганство, безглютенове харчування, безлактозне харчування тощо. Тому, кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні має великі шанси стати популярною у місті Київ.

Для зручного створення бізнес моделі кафе-кондитерської здорового харчування «BEZTSUKRU», яка виділяє усі основні моменти майбутнього

бізнесу, Олександром Остервальдером та Ів Піньє розроблено «канву бізнес-моделі» — зручний інструмент стратегічного управління, стислий опис бізнесу, який допоможе описати його суть, сформулювати сильні сторони та вразливості, зобразити графічно бізнес-модель стартапу, проєкту і діючого підприємства та вектори його розвитку. Даний інструмент допоможе лаконічно та швидко зобразити ключові моменти майбутнього підприємства.

До складу Business Model Canvas входять дев'ять основних блоків:

1. Унікальна ціннісна пропозиція. У першому блоці описується, яку цінність заклад може запропонувати своїм споживачам, яким є основний продукт або послуга.

Меню стандартних закладів ресторанного господарства не може повною мірою задовольнити потреби людей, які надають перевагу здоровому харчуванню або мають індивідуальні потреби, оскільки налічує недостатню кількість альтернатив. Наразі, поширення ідей здорового харчування змушує власників багатьох закладів ресторанного господарства повністю змінювати спеціалізацію свого закладу, але, не всі підприємці спроможні створити дійсно якісний продукт при переході на інший напрямок бізнесу.

Основна ціннісна пропозиція це – здорові та смачні десерти. Клієнти можуть насолоджуватися вишуканими десертами, до складу яких не входить цукор та глютен, також в асортименті кафе будуть веганські десерти та напої, які відповідатимуть уподобанням та особливостям різних клієнтів.

Атмосфера закладу також є важливою ціннісною пропозицією. Затишна та дружня атмосфера, де гості можуть насолоджуватися не лише їжею, а й спілкуванням, зручність розташування у затишному районі столиці України – Києві, привітливий, кваліфікований персонал, та вишуканий інтер'єр.

2. Сегменти споживачів. У другому блоці описуються клієнти, загальна цільова аудиторія.

Цільовою аудиторією кафе-кондитерської здорового харчування «BEZTSUKRU» є люди віком від 18 до 40 років, які дбають про своє здоров'я, вегани та вегетаріанці, люди з цукровим діабетом, які потребують продуктів з

низьким вмістом цукру або без цукру, люди, що дотримуються дієти без споживання глютену, спортсмени, які стежать за своїм здоров'ям та харчуванням, і шукають здорові альтернативи десертів та напоям, гурмани та естети які шукають нові смаки та хочуть насолодитися атмосферою закладу, місцеві мешканці та працівники, які шукають затишне місце для відпочинку поруч з домом або роботою та батьки, які шукають смачні, здорові та безпечні десерти для своїх дітей. Профіль споживача зображено у додатку В

3. Взаємовідносини з клієнтами. У третьому блоці описується яким чином будуть формуватися відносини з клієнтами, залучатися нові клієнти та утримуватися старі.

Для закладу готельно-ресторанного господарства важливо мати чудову репутацію та постійних гостей. Для отримання цього результату будуть використовуватись декілька основних стратегій, таких як, персоналізоване обслуговування постійних відвідувачів, врахування індивідуальних потреб та вподобань гостей, такі як запити про конкретні інгредієнти, алергії або дієтичні обмеження.

Репутація компанії – це нематеріальний актив, але у зв'язку зі змінами в бізнесі вартість нематеріальних активів може в кілька разів перевищувати вартість матеріальних [2].

Проведення тематичних заходів, акції та інтеграцій, майстер-класів з приготування десертів або напоїв, дегустаційних заходів або спеціальних пропозицій на святкові дні може привернути увагу нових клієнтів і зберегти інтерес інших.

Активне ведення соціальних мереж, співпраця з інфлюенсерами, публікація зображень десертів, взаємодія з гостями у соціальних мережах, зворотній зв'язок, публікація відгуків та проведення опитувань будуть підтримувати інтерес споживачів до закладу.

4. Канали збуту. У четвертому блоці описується яким чином ми доставляємо продукцію споживачам. Партнерські і власні канали, прямі і непрямі.

Каналами збуту кафе-кондитерської будуть фізичний магазин, тобто, продаж безпосередньо у кафе-кондитерській, доставка по місту Київ, можливість доставки замовлень великими партіями у інші міста України, та співпраця з іншими закладами ресторанного господарства B2B (business to business).

5. Ключові ресурси. У п'ятому блоці описується матеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси, персонал та фінанси.

Ключовими ресурсами є інгредієнти та сировина для виготовлення десертів та напоїв, персонал, такий як, досвідчені кондитери, технологи, бариста, маркетологи і персонал обслуговування та приміщення для кафе з 70 посадковими місцями та необхідним обладнанням для кухні та обслуговування.

6. Ключові види діяльності. У шостому блоці описується, як знайти шлях до споживачів та отримати прибуток, які ключові види діяльності закладу будуть впроваджені.

Ключовими видами діяльності кафе-кондитерської зі спеціалізацією на правильному харчуванні є розробка та виробництво безцукрових, веганських та безглютенових десертів, розробка та приготування напоїв, таких як, кава, смузі, корисні авторські коктейлі та інші напої, обслуговування клієнтів, надання їм високоякісного обслуговування та дружньої і затишної атмосфери. Також, до основних видів діяльності можна віднести виготовлення десертів під замовлення для певних гостей та інших закладів ресторанного господарства.

7. Ключові партнери. У сьомому блоці описуються потенційні та існуючі партнери майбутнього бізнесу.

Ключовими партнерами закладу є постачальники сировини, які забезпечують стабільно якісні продукти та своєчасне постачання для виготовлення десертів та напоїв. Маркетингові агентства або маркетолог, які допомагають у рекламі та просуванні кафе, веденні соціальних мереж, інтеграціям та створенні рекламних акцій. Розробники додатків потрібні для створення додатку із програмою лояльності для закладу. Локальні організації та спільноти, співпраця з якими може допомогти встановити зв'язки з місцевими веганами, людьми, які дотримуються дієти без глютену, тощо.

8. Структура витрат. У даному блоці описуються основні витрати, які необхідні для безперервного функціонування закладу.

Основні структури витрат для кафе складаються з витрат на інгредієнти та сировину, закупку продуктів для виробництва, розробку нових технологій виготовлення десертів, оренду приміщення, ремонт приміщення, купівля та встановлення обладнання, виплати заробітної плати персоналу, оплата навчання персоналу, маркетинг та реклама, витрати на просування бізнесу.

9. Надходження доходів. В останньому блоці бізнес-моделі описуються всі можливі джерела надходження доходів.

Основними потоками надходження доходів для закладу є продаж продукції, мерчу, дохід від продажу десертів та напоїв, надання кейтерингових послуг для різних заходів та подій, постачання десертів в інші заклади ресторанного господарства, виготовлення індивідуальних замовлень, проведення майстер-класів та заходів у закладі.

Бізнес-модель Canvas зображена у Додатку Г.

На основі вищезазначеної інформації, можна зробити висновок, що, бізнес-модель кафе-кондитерської відповідає потребам різних груп споживачів.

Інтегруючи стратегії, що включають в себе персоналізоване обслуговування, програми лояльності, акції та заходи, активну присутність в соціальних мережах, залучення спільноти та зворотній зв'язок з клієнтами, кафе може ефективно привертати нових клієнтів, зберігати і залучати старих та зміцнювати взаємовідносини з ними.

Важливо також використовувати якісні інгредієнти та забезпечити високий стандарт обслуговування, щоб задовольнити вимоги клієнтів. Збалансована комбінація цих елементів дозволить кафе-кондитерській стати популярним та успішним закладом, який пропонує якісні та здорові страви та напої для різних груп споживачів у місті Києві.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища закладу

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим інструментом при відкритті будь-якого бізнесу. Даний метод дозволяє передчасно визначити зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на підприємство, визначити можливі переваги та недоліки та завдяки попередньому виявленню та розробці стратегії – перетворити загрози на можливості [19].

Для якісного дослідження та аналізу зовнішнього середовища закладу, необхідно звернути увагу на вірогідність змін, які відбуваються в країні, у якій заклад здійснює свою діяльність, сукупність економічних, політичних, юридичних та технологічних чинників, міжнародне положення і соціальну поведінку. Дані фактори значною мірою спливають на діяльність підприємства, її можливість безперебійно функціонувати, приносити прибуток та вирішувати непередбачувані проблеми.

SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати переваги, недоліки, можливості та загрози, що мають вплив на бізнес. На основі цього аналізу можна розробити стратегії для максимізації переваг та мінімізації недоліків, що сприяє успішному розвитку бізнесу. SWOT-аналіз кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні надано у таблиці 2.1 та кількісна оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища зазначена у Додатку Д.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• <i>Унікальна пропозиція:</i> Інноваційне, унікальне меню. • <i>Локація:</i> Розташоване у центрі міста Київ, що забезпечує зручний доступ для місцевих мешканців та туристів.	• <i>Високі виробничі витрати на розробку технологій:</i> Розробка інноваційних технологічних карт потребує великих затрат часу та фінансів. • <i>Нестача кваліфікованих кадрів:</i> Через війну в Україні велика кількість

Продовження таблиці 2.1

• <i>Якісне обслуговування:</i> Досвідчений, кваліфікований персонал, який забезпечує високий рівень обслуговування. • <i>Партнерство з місцевими постачальниками:</i> Використання високоякісних інгредієнтів від місцевих постачальників, що сприяє якості продукції. • <i>Програма лояльності:</i> Наявність програми лояльності дає стимул клієнтам приходити знову	кваліфікованих кадрів були вимушені переїхати закордон. • <i>Висока цінова політика:</i> Ціни можуть бути вищими порівняно з конкурентами через використання дорогих інгредієнтів та ретельний підбір продукції. • <i>Обмежена аудиторія:</i> Цільова аудиторія може бути обмежена внаслідок специфічності пропозиції. • <i>Висока орендна плата:</i> Висока орендна плата не дає можливості працювати с малою кількістю відвідувачів.
Можливості	Загрози
• <i>Розширення асортименту:</i> Введення нових продуктів або розвиток інших аспектів бізнесу, таких як кейтеринг або продаж товарів для дому, може збільшити обсяги продажів та привернути нових клієнтів. • <i>Розвиток онлайн присутності:</i> Посилення маркетингу в соціальних мережах та запровадження системи онлайн замовлень може розширити базу клієнтів та покращити обслуговування. • <i>Партнерство та інтеграції:</i> Створення партнерських стосунків та інтеграцій з компаніями в різних сферах бізнесу. • <i>Розширення:</i> Створення мережі закладів у майбутньому.	• <i>Конкуренція:</i> Наявність інших кафе та кондитерських у місцевості може призвести до розподілу ринку та зниження обсягів продажів. • <i>Зміни в економіці:</i> Економічні спади або зміни в умовах торгівлі можуть вплинути на витрати та покупну спроможність клієнтів.

Джерело: складено автором

За результатами SWOT-аналізу, досліджуваний заклад має однакову кількість сильних та слабких сторін, в той час як, кількість можливостей значно перевищує кількість загроз. Це свідчить про те, що, для досягнення успіху, слід сконцентруватися на розширенні можливостей завдяки партнерства та онлайн-присутності, а також, розробити стратегію зменшення впливу слабких сторін на сильні. На основі SWOT-аналізу та даних таблиці наведеної у додатку Д,

графічно зображено представлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища (рис. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

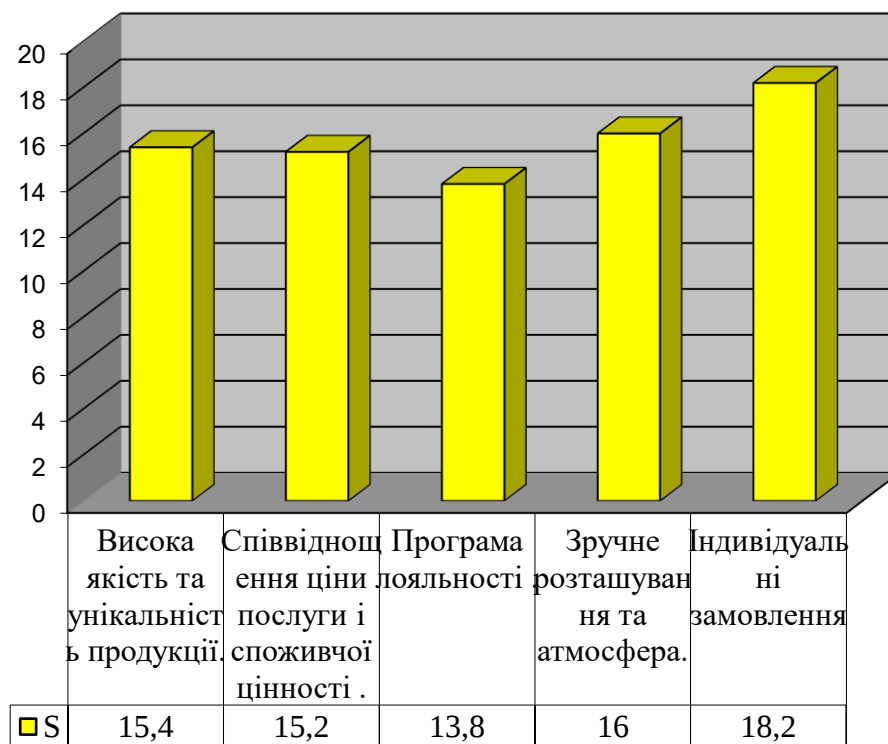


Рис. 2.1 Сильні сторони діяльності закладу
Джерело: складено автором

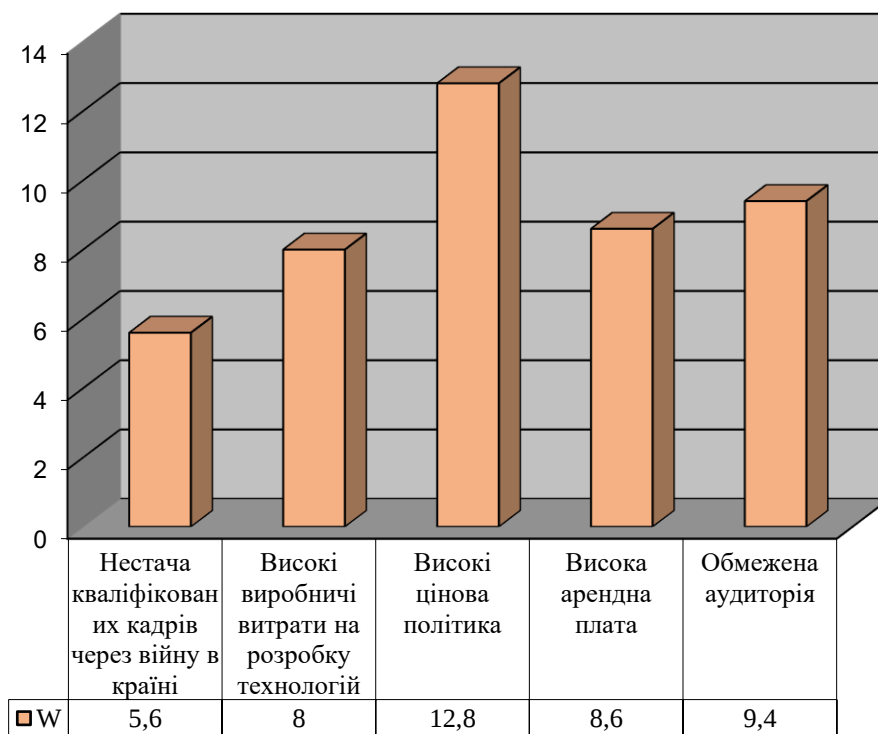


Рис. 2.2 Слабкі сторони діяльності закладу
Джерело: складено автором

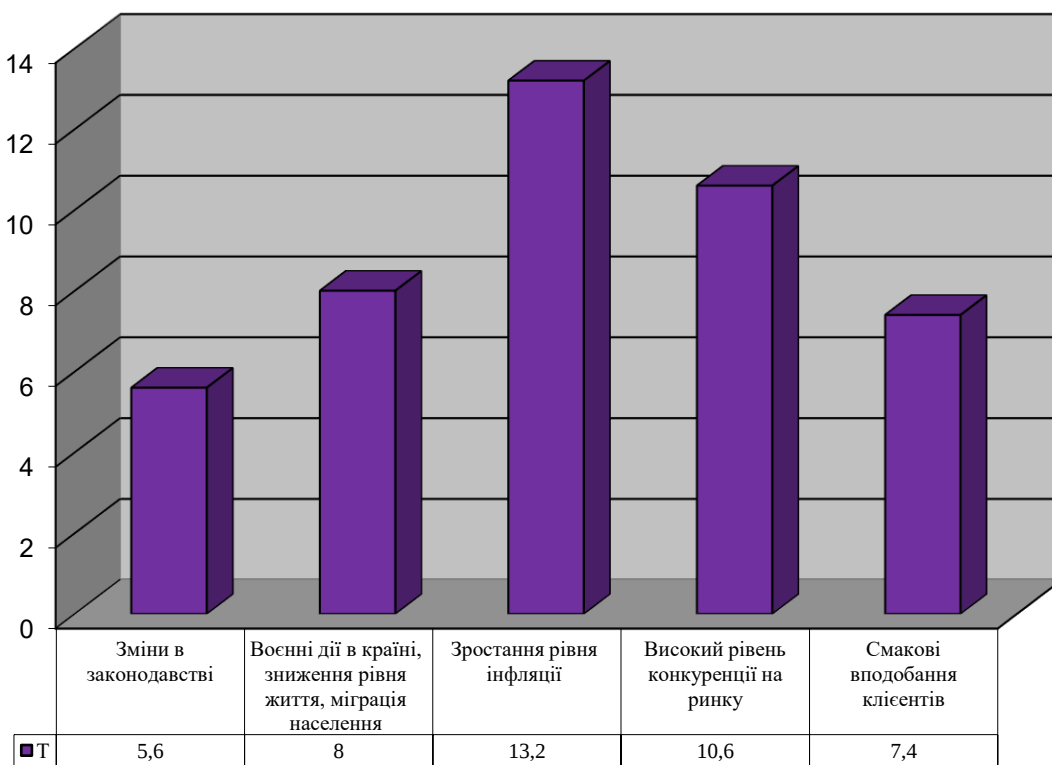


Рис 2.3 Загрози діяльності закладу

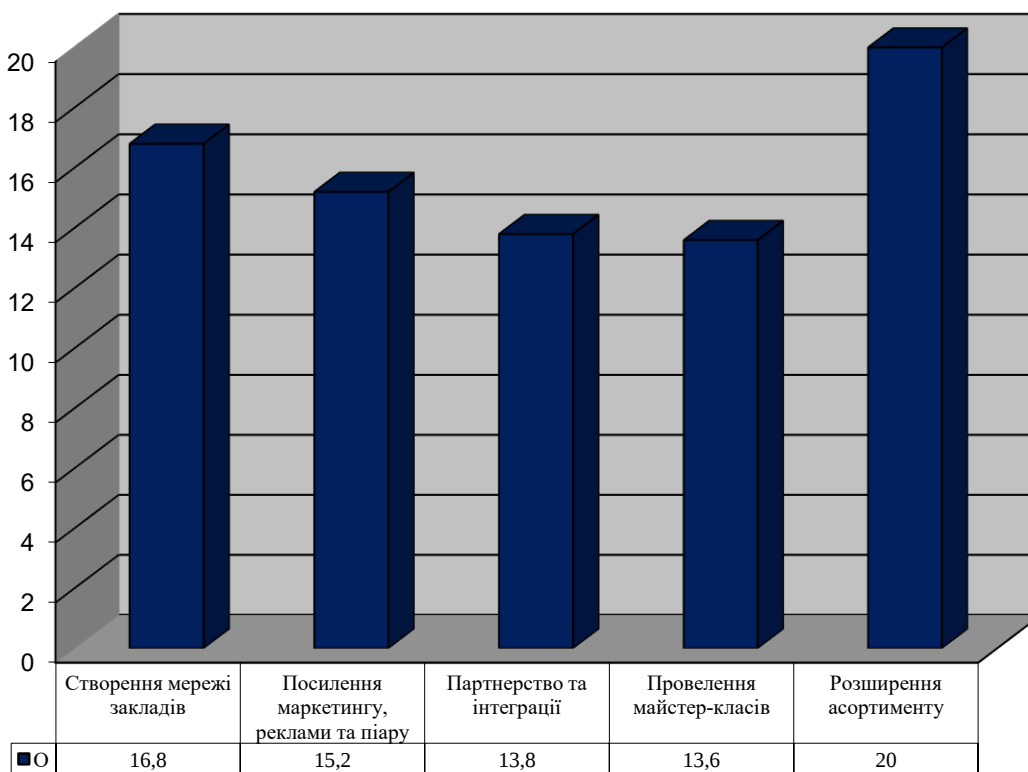
Джерело: складено автором

Рис 2.4 Можливості діяльності закладу

Джерело: складено автором

PESTLE-аналіз – це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (**P**olitical), економічні (**E**conomic), соціальні (**S**ocial), технологічні (**T**echnological), юридичні (**L**egal) аспекти та фактори навколишнього середовища (**E**nvironmental). Результати PESTLE аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії [12].

PESTLE-аналіз кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні надано у (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні

Фактори	Опис
Політичні (Political)	- Геополітичне положення: Військовий конфлікт може вплинути на стабільність у країні. - Податки: Зміни в податках на харчову продукцію або ресторанні послуги можуть мати вплив на прибутковість бізнесу.
Економічні (Economic)	- Покупна спроможність клієнтів: Стан війни та економічна нестабільність в країні можуть значно вплинути на доходи та платоспроможність споживачів. - Зміни у світовому господарстві: Спад або зростання економіки в світі може впливати на вартість імпортованих інгредієнтів та інші витрати кафе. - Емоційний стан споживачів: Через нестабільну ситуацію в країні, емоційний стан споживачів може змінюватись та впливати на їхні харчові звички та уподобання. - Розвиток туризму: Після закінчення війни очікується значний прилив туристів в Україну, що означає більшу кількість відвідувачів.
Соціальні (Social)	Популярність здорового харчування: У всьому світі, стрімко зростає популярність здорового харчування, що свідчить про можливість відкриття відповідних закладів харчування;
Технологічні (Technological)	- Застосування інновацій в ресторанному бізнесі: Такі інновації, як створення нових додатків та сайтів (наприклад, оплата за QR-кодом) можуть покращити рівень обслуговування гостей. - Нові технології у виготовленні десертів: Впровадження новітніх технологій, що допоможе зробити страви здоровішими та смачнішими.

	• Технології безпеки: У зв'язку з можливістю безпекових загроз, важливо вдосконалювати системи безпеки, включаючи відеоспостереження, системи контролю доступу тощо. • Технології доставки: нові технології доставки, такі як автономні транспортні засоби або дрони можуть значно покращити швидкість доставки.
Юридичні (Legal)	• Регулювання харчової промисловості: Зміни у вимогах до виробництва харчових продуктів можуть значно вплинути на технології виготовлення страв. • Безпека праці: Умови безпеки праці можуть стати особливо важливими у воєнний час, і законодавство щодо безпеки праці може бути посилене або змінене. • Мобілізація: Через загальну мобілізацію у країні значно зменшується кількість кадрів.
Аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental)	• Сталість у витраті ресурсів: Рациональне використання енергії та ресурсів може зменшити екологічне навантаження кафе і позитивно вплинути на його екологічний слід.

Джерело: складено автором

За результатами PESTLE-аналізу кафе-кондитерської, можна зробити висновок, що, політико-економічна нестабільність в Україні значною мірою впливають на функціонування кафе, як і будь-якого іншого бізнесу. Завдяки такій ситуації, покупна спроможність громадян змінюється в негативну сторону. Але, не зважаючи на складну ситуацію, тренд здорового харчування активно набирає обертів у столиці, що може забезпечити успішність бізнесу.

За даними Державної служби статистики України, кількість закладів готельно-ресторанного господарства значно зменшилася на 2022 рік (рис. 2.5), такі зміни пов'язані з військовим станом в країні. На сьогоднішній день, кількість закладів ресторанного господарства у місті Київ зростає у геометричній прогресії, це пов'язано з великою кількістю переселенців у столицю.

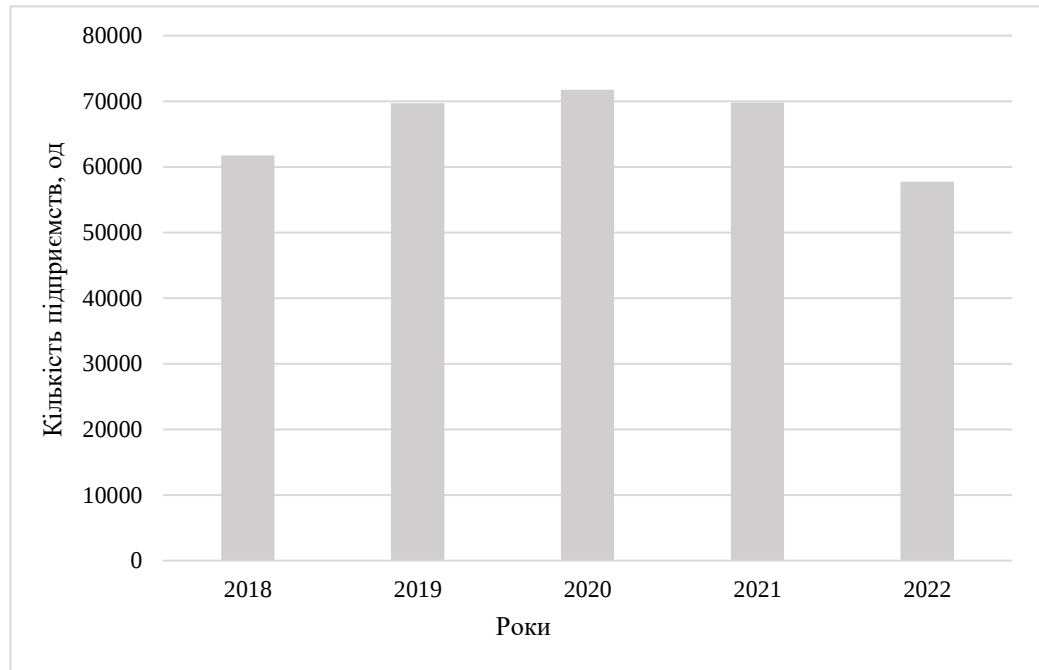


Рис. 2.5 Кількість підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні за період 2018-2022рр.

Джерело: складено автором за даними [13]

За результатами аналізу зовнішнього середовища кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні, даний заклад має великий потенціал до успішного виробництва та реалізації товарів. Станом на 2023 рік, популярність здорового способу життя стає все актуальніше, отже, ресторанне господарство охоплюватиме великий діапазон цільової аудиторії та, за рахунок, унікальної торгівельної пропозиції виділитиметься серед своїх конкурентів. Найбільшими загрозами для даного бізнесу є нестабільне геополітичне та економічне положення України, можливість загострення військового конфлікту та змін у законодавстві України.

2.3 Маркетинговий план закладу

Маркетинговий план – це документ, у якому сформульовані основні цілі маркетингу та шляхи їх досягнення [16].

Цілі маркетингу (рис 2.6) – це те, чого хоче досягти торговельне підприємство в результаті маркетингової діяльності за період, встановлений

планом та повинні обов'язково відповідати цілям торговельного підприємства [23].



Рис 2.6 Цілі маркетингу
Джерело: складено автором за даними [42]

SMART-цілі — це конкретні параметри (**S**pecific), вимірювані показники (**M**easurable), реальна досяжність (**A**ttainable), актуальність для бізнесу (**R**elevant), чіткий дедлайн (**T**ime-based). SMART-цілі кафе-кондитерської правильного харчування описані у (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

SMART-цілі кафе-кондитерської здорового харчування

Конкретні параметри (S pecific)	Ціль спрямована на показник - обіг кафе.
Вимірювані показники (M easurable)	Обсяги продажів, дохід кафе, кількість клієнтів.
Реальна досяжність (A ttainable)	Збільшення обігу на 20%, враховуючи попит на здорове харчування та потенційну аудиторію в центрі Києва.
Актуальність для бізнесу (R elevant)	Збільшення обігу є важливим для підтримки стабільності та прибутковості бізнесу.
Чіткий дедлайн (T ime-based)	Досягнення цієї цілі заплановано протягом наступного року.

Джерело: складено автором

Для створення успішного маркетингового плану необхідно розробити чітку стратегію, у цьому допоможе модель 4Р (4 класичних складових маркетингового міксу).

Продукт – це перший крок створення маркетингового міксу, який базується на задоволенні потреб клієнтів. На рівні «продукт», повинні відображатися такі рішення, як:

1. Символіка бренду.

Кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні «BEZTSUKRU» має власний логотип, мерч (рис 2.7, 2.8, 2.9) та брендування форми, посуду та ще багатьох елементів присутніх у закладі (додаток Е)



Рис. 2.7 Логотип закладу

Джерело: складено автором



Рис. 2.8 Мерч бренду

Джерело: складено автором



Рис. 2.9 Брендування посуду

Джерело: складено автором

2. Функціонал продукту.

Основний продукт закладу – десерти без додавання цукру, про що свідчить назва закладу. Також, в меню є десерти без глютену, веганські десерти, страви на основі альтернативного та безлактозного молока та молочних продуктів. Основною перевагою даної продукції є її безпечність та користь для здоров'я.

3. Необхідний рівень якості продукту.

Продукти виробництва закладу «BEZTSUKRU» відповідають усім органолептичним показникам якості. Всі інгредієнти ретельно підібрані та пройшли перевірку за багатьма показниками і мають підтверджений знак якості.

4. Зовнішній вигляд продукту.

Десерти закладу виконані в одному стилі, мають лаконічний дизайн, чіткі, незмінні норми подачі та пакування, десерти закладу прикрашаються при подачі. На прикладі десерту матча-чіа (рис. 2.10), зображено єдиний стиль подачі десертів у закладі «BEZTSUKRU», весь посуд закладу має тиснення з логотипом кафе-кондитерської.



Рис. 2.10 Зовнішній вигляд десерту

Джерело: згенеровано штучним інтелектом

5. Асортимент продукції.

До асортименту закладу входить велика кількість страв, на будь-який смак та вподобання. Гості закладу мають можливість змінити інгредієнти деяких страв за своїм бажанням. Також, як вже було зазначено вище, варіативність продукції дуже велика, наявні веганські десерти, десерти з використанням різних сортів і видів борошна та молока.

6. Підтримка і рівень сервісу.

Персонал закладу має високу кваліфікацію у своїй сфері діяльності та постійно її підвищують. Високий рівень сервісу, швидке вирішення конфліктних ситуацій та особистий підхід до вирішення питань кожного гостя.

Ціна – елемент, який відповідає за величину отриманого прибутку. Даний пункт формується на основі собівартості продуктів, кваліфікації працівників, рівня обслуговування, цін конкурентів та цільової аудиторії.

Цінова стратегія для кафе-кондитерської з правильним харчуванням у центрі Києва може бути наступною:

1. Проникнення на ринок.

Встановлення відносно низьких цін етапі відкриття для залучення нових відвідувачів та побудови бази лояльних гостей.

2. Ціноутворення для різних каналів продажів.

За статистичними даними (рис. 2.11), на 2023 рік, вартість середнього чеку для кафе становить 219 грн., а для пекарні - 73 грн.

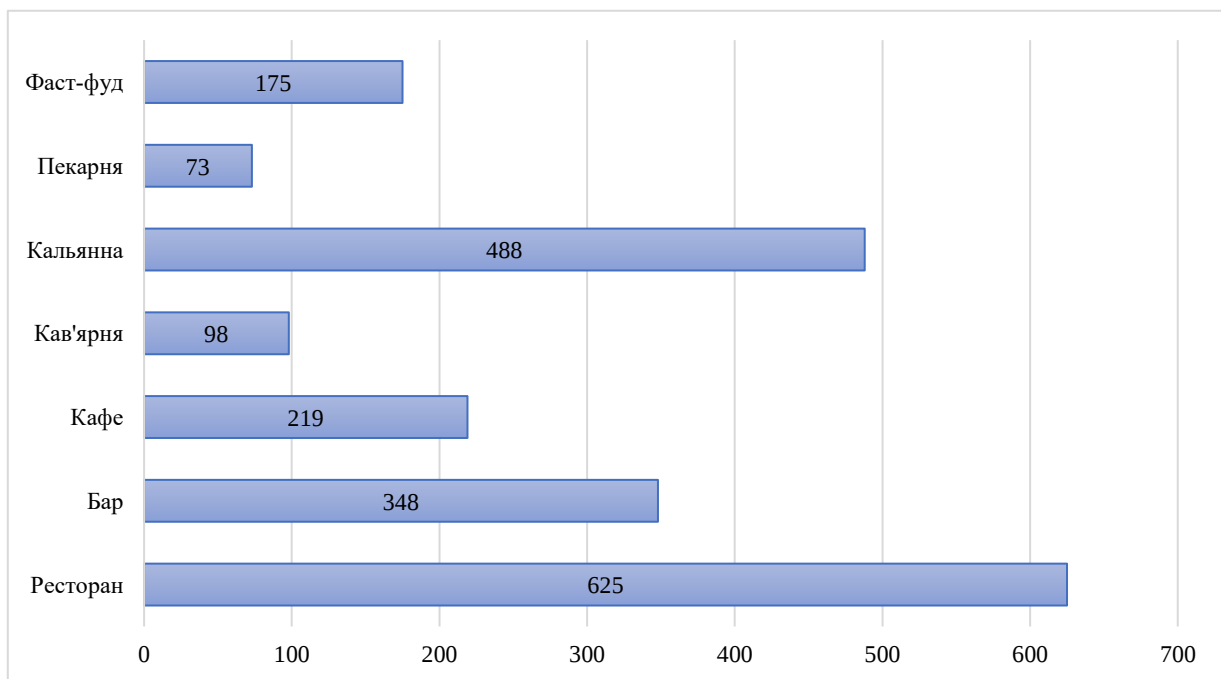


Рис 2.11 Середній чек закладів ресторанного господарства у м. Київ у 2023 році, грн.

Джерело: складено автором за даними [23]

Формування цінової політики закладу відбувається згідно якості сировини та конкурентоспроможності закладу. Основними конкурентами закладу є кафе «Illy Espresso Bar» та кафе «Cou Cou», які знаходяться поруч, біля Верховної Ради, та мають широкий асортимент десертів. Аналіз конкурентів зображений у (табл. 2.4), співвідношення цін та оцінок закладів конкурентів зображено на діаграмі нижче (рис. 2.12).

Аналіз конкурентів закладу

Назва закладу	Асортимент	Середня вартість десерту	Локація	Оцінка	Цільова аудиторія
Illy Espresso Bar	Великий вибір десертів та кави. Відсутність веганських та зорових альтернатив.	150 грн.	5 хвилин від метро «Арсенальна», біля Верховної Ради.	4,5	Жителі району, депутати, любителі кави «Illy».
Cou Cou	Широкий вибір десертів та основних страв. Невеликий асортимент веганських десертів.	145 грн.	5 хвилин від метро «Арсенальна», біля Верховної Ради.	4,2	Жителі району
Milk Bar	Великий вибір популярних десертів. Невеликий асортимент веганських десертів.	170 грн.	Розташований на торговельній площадці «Kyiv Food Market».	4,4	Відвідувачі Закладу «Kyiv Food Market», люди які слідкують за трендами.
GRKY espresso bar	Стандартний вибір десертів та кави	100 грн.	Розташування на вулиці Липська, в	4,5	Сегмент відвідувачів з обмеженим бюджетом.

Джерело: складено автором

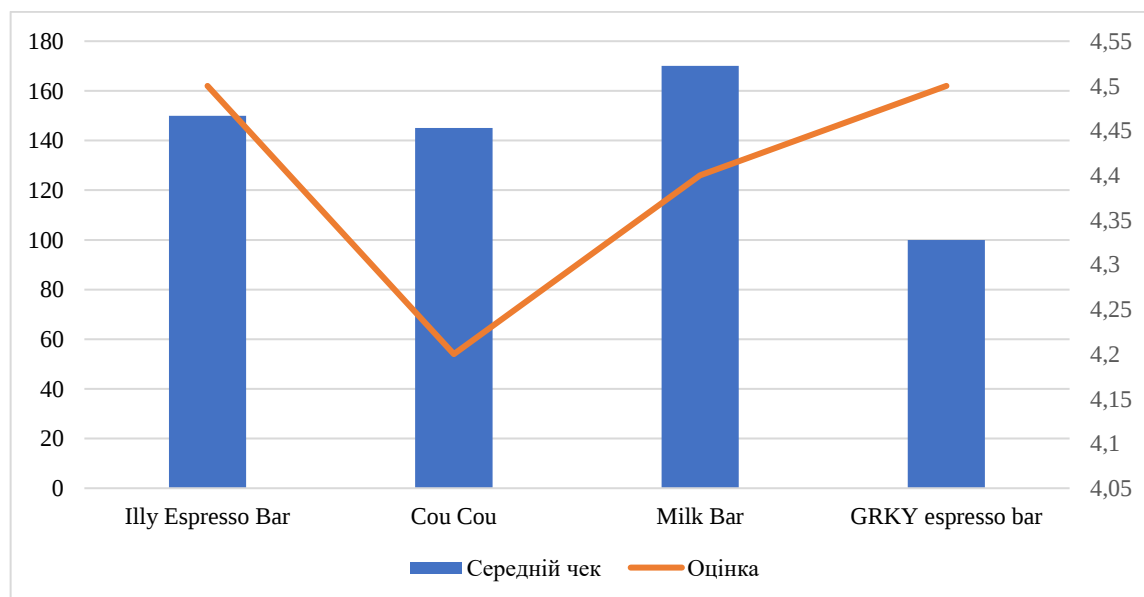


Рис 2.12 Співставлення цін у закладі та оцінок споживачів конкурентів

Джерело: складено автором

Прогнозована кількість споживачів у закладах ресторанного господарства (табл. 2.5) визначається за формулою (2.1):

$$N_{\text{ч}} = P \cdot \varphi \cdot K_{\text{з}}, \quad (2.1)$$

де $N_{\text{ч}}$ – кількість споживачів, що обслуговуються за 1 год роботи зали; P – місткість зали (кількість місць); φ – оборотність місця у залі за годину; $K_{\text{з}}$ – коефіцієнт завантаження зали, частка від од.). Загальна прогнозована кількість споживачів за день визначається за формулою (2.2):

$$N_{\text{д}} = \sum N_{\text{ч}}. \quad (2.2)$$

Таблиця 2.5

Прогнозована динаміка завантаженості зали кафе-кондитерської
здорового харчування

Години роботи, год	Тривалість відвідування, хв	Оборотність місця за годину, разів	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість споживачів, осіб
10:00-11:00	20	3	0,2	42
11:00-12:00	20	3	0,2	42
12:00-13:00	30	2	0,3	42
13:00-14:00	30	2	0,1	14
14:00-15:00	30	2	0,4	56
15:00-16:00	30	2	0,6	84
16:00-17:00	30	2	0,5	70
17:00-18:00	30	2	0,4	56
18:00-19:00	30	2	0,4	56
19:00-20:00	30	2	0,2	28
20:00-21:00	30	2	0,1	14
Усього споживачів за день			504	
Оборотність місця протягом дня			7,2	

Джерело: складено автором

Створивши таблицю прогнозованої кількості споживачів, та розрахувавши оборотність місця, можна зробити висновок, що максимальна завантаженість зали відбувається у період з 15:00 до 16:00, така динаміка зумовлена тим, що

споживання десертів не прийнято зранку або ввечері, також, більшість людей має обідню перерву у цей час.

Прогноз денного обсягу реалізації продукції (табл. 2.6) обчислюється за формулою (2.3):

$$n = N \cdot m, \quad (2.3)$$

де n – денна кількість страв групи, страв; N – прогнозована кількість споживачів за зміну роботи зали, осіб; m – коефіцієнт споживання страв.

Таблиця 2.6

Прогноз денного обсягу реалізації продукції

Група страв	Коефіцієнт споживання групи страв, осіб	Денна кількість страв групи, порцій
Десерти	0,5	252
Гарячі напої (л)	0,9	454
Холодні напої (л)	0,2	101

Джерело: складено автором

За підрахунками у вище наведеній таблиці, можна зробити висновок, що найбільший обсяг денної реалізації продукції припадає на групу гарячих напоїв, а найменший – на групу холодних напоїв, споживання десертів - середнє.

Розрахунок цін десертів відбувається на основі вартості сировини необхідної для приготування, цін конкурентів і кількості постійних витрат.

Вартість сировини для 1 десерту в середньому становить: 21,40 грн.

Інші матеріали, такі як прикраси, пакування, витрати води та електроенергії становлять: 5 грн. за десерт.

Отже, змінні витрати на один десерт: 26, 40 грн.

Прогнозовані обсяги виробництва становлять 7 812 десертів у фізичній точці та 18 360 десертів для оптових покупців на місяць. Враховуючи, що загальні постійні витрати становлять 548 500 грн. на місяць, витрати на один десерт в середньому становлять 27,70 грн. Отже, собівартість одного десерту становить 54,09 грн., ПДВ (податок на додану вартість) -20%, при бажаній націнці в 300%, вартість одного десерту закладу становить 160 грн.

Різний рівень цін для різних каналів продажу, наприклад, різні ціни для клієнтів, які відвідують кафе, і для клієнтів, які замовляють доставку або кейтеринг. Зниження відпускної ціни для оптових клієнтів або роздрібних мереж для стимулювання співпраці та збільшення обсягів продажів.

3. Пакетне ціноутворення.

Пропозиція спеціальних комплексів або бізнес-ланчів за спеціальними цінами, що дозволить збільшити середній чек та стимулювати оптові покупки.

4. Сезонні знижки та акції.

Впровадження святкових знижок та акцій, наприклад «Прохолодний напій у подарунок до кожних 2 десертів», «При купівлі двох десертів третій у подарунок», тощо.

Місце розташування - грає дуже важливу роль у розвитку майбутнього бізнесу. Місце продажу забезпечує доступність товару для споживача, саме в тому місці і той час, коли це необхідно.

Для закладу «BEZTSUKRU», основними каналами дистрибуції є:

1. Продаж десертів безпосередньо у фізичному магазині – кафе, який розташований у місті Київ, між метро Арсенальна та Маріїнським парком (рис.2.13)

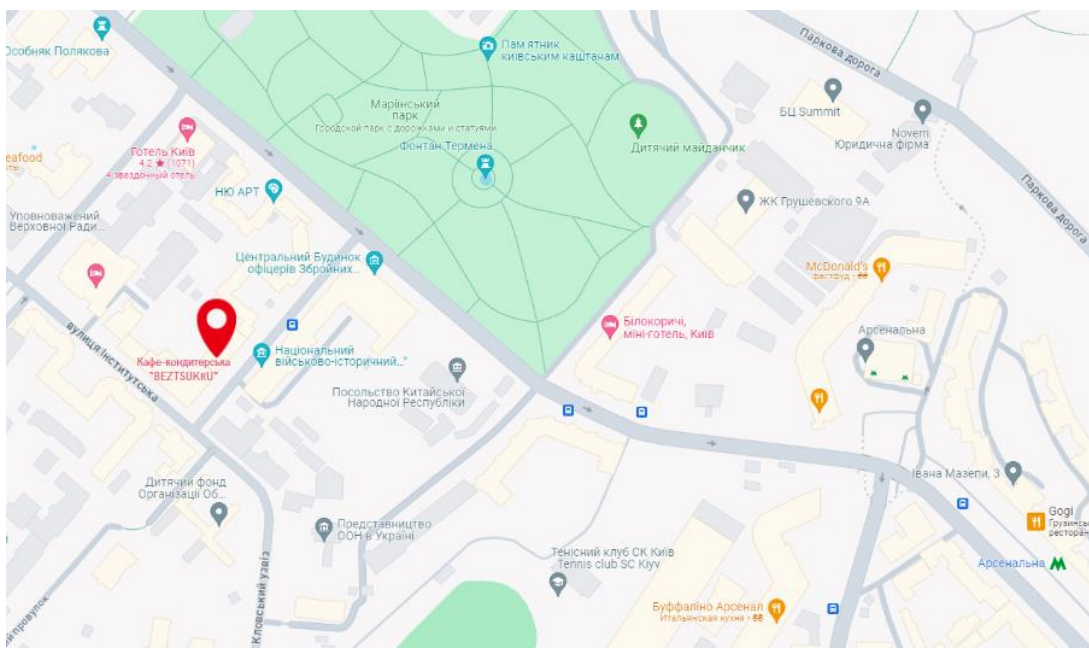


Рис. 2.13 Розташування закладу «BEZTSUKRU»

Джерело: складено автором

2. Онлайн-продажі, реалізації через платформи доставки, такі як Glovo, Bolt Food, тощо;

3. Кейтеринг та виїзні майстер-класи, ярмарки.

Товари кондитерської доступні для різних клієнтів через різні канали продажу з урахуванням знижок та бонусів, але, є можливість ексклюзивних угод, таких як, заключення договору на постачання товарів оптом в певні точки за оптовою ціною.

Оскільки усі товари бренду мають фірмове пакування та представляють обличчя закладу, особливу увагу слід приділяти вимогам до викладення товару.

По-перше, якість презентації, всі товари повинні бути виставлені на чистих вітринах, з рівним декором, мати цінники з назвою та ціною, продавець має знати склад, алергени та назву кожної страви. Також, товари повинні бути легко доступні для клієнтів і забезпечувати зручний доступ до них без перешкод.

Не менш важливу роль відіграють гігієнічні стандарти, усі товари повинні бути викладені у чистих та гігієнічних умовах. Для викладання товару продавець має використовувати одноразові рукавиці або спеціальні щипці. Також, товари мають бути розташовані у логічному порядку, з урахуванням їх категорій і відповідного позначення. Наприклад, веганські та безглютенові товари можуть бути розташовані окремо від інших продуктів. Товари мають бути стабільно розташовані на полицях або вітринах так, щоб уникнути їх падіння або пошкодження. Також важливо враховувати температурні умови для зберігання та викладання продуктів, зокрема десертів та свіжих страв.

Просування – важливий інструмент маркетингу, котрий націлений на звернення уваги споживача до продукту, розказати про нього більше та залучити до придбання.

Для розробки маркетингової стратегії просування для кафе-кондитерської враховуючи, що заклад знаходиться у місті Київ та реалізовує товари у фізичному магазині (безпосередньо кафе) і співпрацює з іншими закладами України, доцільними є такі методи.

1. Фокусування на цільову аудиторію. Визначення цільової аудиторії закладу та таргетування реклами і соціальних мереж на її залучення. Для даного закладу, цільовою аудиторією будуть місцеві жителі, корпоративні клієнти та туристи, оскільки заклад розташований в урядовому кварталі, біля готелю «Національний» та «Київ». Портрет споживача зазначено у додатку В.

2. Позиціонування та брендинг. Створення яскравого та сучасного бренду, що відображає концепцію закладу – здоровий спосіб життя, який буде привертати увагу та запам'ятовуватися. Сучасний інтер'єр у приємних кольорах спонукатиме гостей робити світлини та виставляти їх у соціальні мережі, що надасть додаткову рекламу закладу. Створення унікальної торгової пропозиції (УТП) також є дуже важливим елементом, оскільки, надання чіткого уявлення про продукт, його унікальність, органічність продуктів та зауваження конкурентних переваг зможе привернути велику кількість клієнтів.

3. Маркетингові канали. Активне ведення соціальних мереж, таких як, Telegram, TikTok та Instagram допоможуть привернути увагу нових відвідувачів та нагадувати про себе постійним. Головними особливостями сучасних інтернет-комунікацій є омніканальність їх спрямування, динамічність видів та форматів, високий потенціал для інтеграції, широкі можливості для оцінки ефективності, посилений зв'язок з системою електронної торгівлі [3].

4. Продажі.

Налагодження зв'язків з закладами ресторанного господарства, створення інтеграцій, брендування десертів та пакування.

PR-стратегія включає в себе створення прес-релізів та регулярне сповіщення про створення спеціальних, сезонних та святкових пропозицій, акцій, благодійних івентів, розіграшів, тощо. Також, важливо встановити контакти з блогерами, які спеціалізуються на здоровому харчуванні та гастрономії, запрошувати їх на спеціальні заходи. Позиціонування технолога, як експертного нутриціолога надасть гостям більше підстав для довіри закладу. Event-маркетинг включає пропозицію спеціалізованих кейтерингових послуги для різних івентів і корпоративних клієнтів, проведення тематичних заходів

пов'язаних зі здоровим харчуванням, інтеграції та спільні заходи з фітнес-центрами.

5. Аналітика.

Зворотній зв'язок від клієнтів – це дуже важливий аспект при аналізі якості надання послуг та страв. Для того, щоб отримати зворотній зв'язок, важливо налагодити зручність комунікацій для гостя, розміщення QR-кодів, які будуть містити посилання на сайт, соціальні мережі або ж на спеціальний плагін для закладів ресторанного господарства – «Expienza». В цьому додатку гість зможе зручно розрахуватись за таким алгоритмом: відвідувач закладу, за допомогою камери телефону, сканує QR-код, відкриває посилання, обирає кнопку «Оплата», за бажанням додає необхідну кількість чайових й оплачує за допомоги картки у телефоні, після чого чек закривається автоматично, а оплата за замовлення і чайові розподіляються таким чином: кухня на рахунок ФОП, чайові – на картку офіціанту [22].

Також, даний сервіс проводить аналітичну статистику кількості замовлень, чеків, суму середнього чеку, розмір чайових та надає зручний доступ до перегляду цієї статистики, має інтеграції з багатьма POS-системами. Формування зворотного зв'язку, відгуків та можливість надіслати гостю анкету з опитуванням – також, значні переваги до підключення додатку у систему.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію, можна зробити висновок, що успішний маркетинговий план включає в себе багато аспектів, таких як, аналітика та зворотній зв'язок, фінансові розрахунки та встановлення адекватних цін, аналіз цільової аудиторії, місця продажу, створення чіткої PR-стратегії.

2.4. Виробничий план або проєктно-організаційні рішення

Основні задачі виробничого плану – це довести, що підприємство спроможне відкрити виробництво, на якому будуть виготовлятися товари зазначеної якості із зазначеної сировини.

Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків [4].

Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на малому підприємстві, підприємець має чітко визначити:

- Потреби в устаткуванні, вид, марка, модель, розміри, тип установки;
- Потреби в запасах сировини, вибір постачальників.
- Потреби в працівниках, кваліфікація, обов'язки, заробітна плата.
- Вибір приміщення.
- Які роботи будуть виконуватись безпосередньо підприємством, а які у посередників за контрактами [44].

Внутрішня логіка розробки виробничого плану містить етапи, представлені на рис. 2.14.

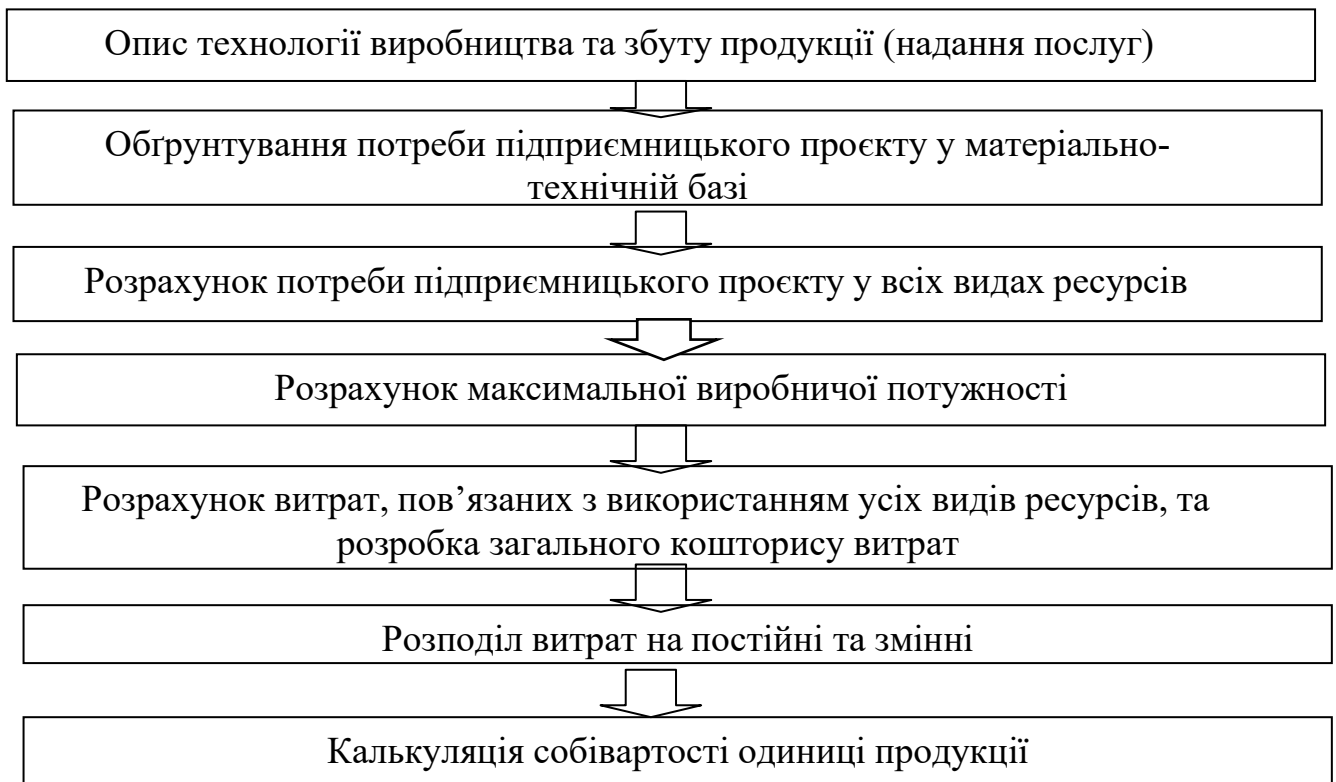


Рис 2.14 Структура виробничого плану

Джерело: складено автором за даними [4]

Розрахункове меню складається з використанням технологічних карток та спеціальної фахової літератури і наводиться у (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахункове меню закладу

№ рецептур	Найменування страв	Вихід, г	Кількість страв
Напої гарячі			
1	Чай трав'яний	350	45
2	Чай зелений	350	50
3	Чай чорний	350	40
4	Чай імбир-м'ята	350	20
5	Цитрусовий чай	350	30
6	Обліпиховий чай	350	24
7	Ягідний чай	350	30
8	Американо	120	30
9	Еспресо	35	20
10	Американо з молоком	180	35
11	Лате	300	40
12	Капучино	200	40
13	Какао	200	30
14	Глінтвейн Б/А	250	10
15	Матча лате	250	10
16	Раф	250	25
17	Капуоранж	250	25
18	Матча-орандж	250	25
19	Чай Масала	250	25
Напої холодні			
20	Фреш в асортименті	250	25
21	Лимонад імбир-м'ята	350	10
22	Цитрусовий лимонад	350	10
23	Обліпиховий лимонад	350	10
24	Ягідний лимонад	350	10
25	Лимонад манго-маракуйя	350	10
26	Айс-лате	300	6
27	Айс-какао	200	7
28	Смузі ягідне	250	11
29	Смузі цитрус - банан	250	11
30	Смузі зелене	250	11
Десерти			
31	Мусове серце	175	10
32	Десерт Манго - чіа	175	7
33	Десерт Баунті	175	7
34	Десерт Матча - вершки	175	7

35	Десерт Смородина - базилік	175	7
36	Десерт Полунично - йогуртовий	175	10
37	Торт Солона карамель	175	7
38	Торт Брауні	175	7
39	Торт Фісташка	175	7
40	Торт Баунті	175	10
41	Торт Манго-малина	175	5
42	Торт Смородина - лимон	175	5
43	Морозиво бананове	150	4
44	Морозиво полуничне	150	4
45	Морозиво ківі	150	4
46	Морозиво фісташкове	150	4
47	Морозиво ягідне	150	4
48	ПП цукерки	50	15
49	Макарон	40	9
50	Кекс вівсяно-банановий	80	5
51	Кокосова панна-кота	80	5
52	Ягідне парфе	80	5
53	Сирники вівсяні	250	6
54	Сирники мигдальні	250	6
55	Морквяний торт	200	5
56	Печиво апельсинове	60	12
57	Печиво вівсяне з журавлиною	60	12
58	Медовик кокосовий	175	12
59	Баскський Чізкейк	175	7
60	Торт кавовий	175	7

Джерело: складено автором

Ефективна та безперебійна робота закладів ресторанного господарства залежить від багатьох показників, але один з найголовніших – це регулярне постачання сировини та інших товарів. Поставка сировини повинна відбуватися на постійній основі, за необхідності, для цього слід продумати логістичні ланцюги, товари мають бути належної якості та в достатній кількості.

Основою розрахунку кількості необхідних запасів сировини є виробнича програма закладу, яка була розрахована вище і калькуляція витрат сировини на одну порцію за допомогою формули (2.4):

$$Q = n \cdot gp / 1000 , \quad (2.4)$$

де n – кількість порцій (виробів), шт.; gr – норма витрат продукту на порцію/виріб (брутто), г. Розрахунок добової кількості сировини зводиться у розрахунково-продуктову відомість (додатки Ж, И, К, Л).

Організація постачання сировини здійснюється на основі аналізу відгуків про постачальників, порівняння якості сировини та швидкості доставки. Характеристика основних постачальників сировини та продуктів наводиться у вигляді (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Визначення обсягів сировинних та продуктових запасів зв товарними
групами

Товарна група	Назва сировини, продукту	Добова потреба, кг	Термін зберігання, діб	Умови зберігання, температура/ вологість	Вартість, грн. за кг.	Оптимальний обсяг запасу, кг
Горіхи	Арахіс	0,184	360	+5...+15°C/40-60%	112	2,576
	Кеш'ю	2,786	360	+5...+15°C/40-60%	436	39,004
	Фісташка	0,48	360	+5...+15°C/40-60%	450	6,72
	Лісовий горіх	0,246	360	+5...+15°C/40-60%	400	3,444
	Арахісова паста	0,079	210	0-20 °C/до 75 %	210	1,106
	Мигдаль	1,806	360	+5...+15°C/40-60%	376	25,284
Молоко, кисломолочні та жирові продукти	Кокосове масло	1,364	90	до 20 °C/ до 60%	600	19,096
	Вершки	4,625	90	+1...+25°C	550	64,75
	Кокосові вершки	6,023	90	до 20 °C/ до 60%	892	84,322
	Молоко кокосове	0,425	90	0...+5°C	70	5,95
	Молоко в асортименті	25,708	90	2-4°C/ 80-85%	110	359,912
	Сир кисломолочний	1,5	4	0-8 °C/30-45%	135	6
	Яйця	0,534	60	0-8 °C/75–80%	215	7,476
	Йогурт грецький	0,5	5	2-4°C/ 80-85%	160	2,5

Фрукти та овочі	Малина	1,431	3	4-5 °C/85–90 %	150	4,293
	Полуниця	1,017	3	4-5 °C/85–90 %	180	3,051
	Смородина	1,33	8	-1-0 °C/85–90 %	312	6,65
	Ягоди сублімовані	0,478	360	до 18°C/ до 60%	2 950	6,692
	Кумкват	0,061	7	+3 до +8°C/ 80-	627	0,305
	Маракуйя	0,691	7	+3 до +8°C/ 80-	768	3,455
	Манго	0,932	7	+3 до +8°C/ 80-	243	4,66
	Кокосова стружка	0,219	180	до 18°C/ до 60%	150	3,066
	Фізалис	0,062	7	+3 до +8°C/ 80-	106	0,31
	Курага	0,053	180	+2 до +10 °C/ до	262	0,742
	Інжир	0,365	180	+2 до +10 °C/ до	1 100	5,11
	Банан	1,928	7	+14-17 °C/85–90	70	9,64
	Зелень	1,755	14	0°C/ 97%	146	24,57
	Авокадо	0,193	5	+3-13 °C/90–95	260	0,965
	Ківі	0,3	10	+2-8 °C/80–85 %	190	2,4
	Обліпіха	0,833	90	-1-0 °C/85–90 %	300	11,662
	Лимон	1,575	30	+6-8 °C/80–85 %	80	22,05
	Морква	0,5	120	0-1 °C/90-100 %	20	7
Бакалійна продукція	Мигдальне борошно	0,796	120	+10...+15°C/40-60%	411	11,144
	Рисове борошно	0,275	120	+10...+15°C/40-60%	88	3,85
	Вівсяне борошно	0,345	120	+10...+15°C/40-60%	55	4,83
	Вівсяні пластівці	0,174	120	+10...+15°C/40-60%	65	2,436
	Кукурудзяний крохмаль	0,005	120	+5...+15°C/40-60%	165	0,07
	Спеції в асортименті	0,985	980	до 18°C/ до 60%	250	13,79
	Насіння чіа	0,252	120	до 18°C/ до 75%	144	3,528
	Сіль гімалайська	0,348	720	- / до 75%	140	4,872
	Чай Матча	0,373	720	+15...+20°C/40-	1 675	5,222
	Чай чорний	0,56	720	+15...+20°C/40-	560	7,84
	Чай Альпійський Луг	0,7	720	+15...+20°C/40-60%	560	9,8
	Чай зелений	0,78	720	+15...+20°C/40-	560	10,92

Бакалійна продукція	Какао	0,755	120		600	10,57
	Кава	4,088	120	+15...+20°C/40-	1 500	57,232
	Розпушувач	0,03	540	до 25°C/ до 75%	145	0,42
Інше	Вода	102,4	-	-	200	1433,6
	Сік	1,75	360	+2-6 °C/до 75 %	70	24,5
	Мед	1,945	360	+6 – 20°C/60-	500	27,23
	Замінник цукру	5,102	540	до 25°C/ до 75%	380	71,428
	Сироп агави	2,308	540	до 20°C/ до 70%	450	32,312
	Пектин яблучний	0,327	540	до 20°C/ до 75%	700	4,578
	Сиропи натуральні в асортименті	1,138	120	до 25°C/ до 75%	400	15,932

Джерело: складено автором

Обґрунтування устаткування кондитерського цеху кафе-кондитерської відбувається з урахуванням виробничих потужностей, площі приміщення та загальних вимог.

Після проведених вище розрахунків, розроблено перелік технологічних ліній виробництва кондитерської продукції та оформлено у (табл 2.9):

Таблиця 2.9

Організація технологічних процесів готової кондитерської продукції
закладу

Технологічні лінії	Технологічні операції	Назва страви, напівфабрикату	Години виконання	Необхідне устаткування (тип)
Приготування тіста/маси	Заміс тіста	Бісквіти для тортів Тісто для печива	11:00 – 13:00	Тістомісильна машина
	Заміс маси	Мусове серце Десерт Манго – чіа	11:00 – 13:00	Міксер Блендер

		Десерт Баунті Десерт Матча – вершки Десерт Смородина - шоколад Десерт Полунично – йогуртовий Морозиво в асс. Кокосова панна-кота Ягідне парфе Сирники вівсяні Сирники мигдальні	11:00 –13:00	Планетарний міксер Стіл виробничий
Доведення до готовності	Відстоювання у холодильнику	Мусове серце Десерт Манго – чіа Десерт Баунті Десерт Матча – вершки Десерт Смородина - шоколад Десерт Полунично – йогуртовий Морозиво в асс. Кокосова панна-кота Ягідне парфе	13:00 –18:00	Холодильник
	Випікання	Бісквіти для тортів Тісто для печива	13:00 -14:00	Пароконвектомат
	Смаження	Сирники вівсяні Сирники мигдальні	За вимогою гостя	Плита електрична
Оздоблення	Начинення	Торти	14:30 – 15:00	Стіл виробничий
	Формування	Цукерки Макаронс	14:00 – 15:00	Стіл виробничий
	Прикрашання	Всі види десертів	15:00 –17:00	Стіл виробничий

Джерело: складено автором

Для подальших розрахунків складаємо схему виробничого процесу кондитерського цеху (рис. 2.15).

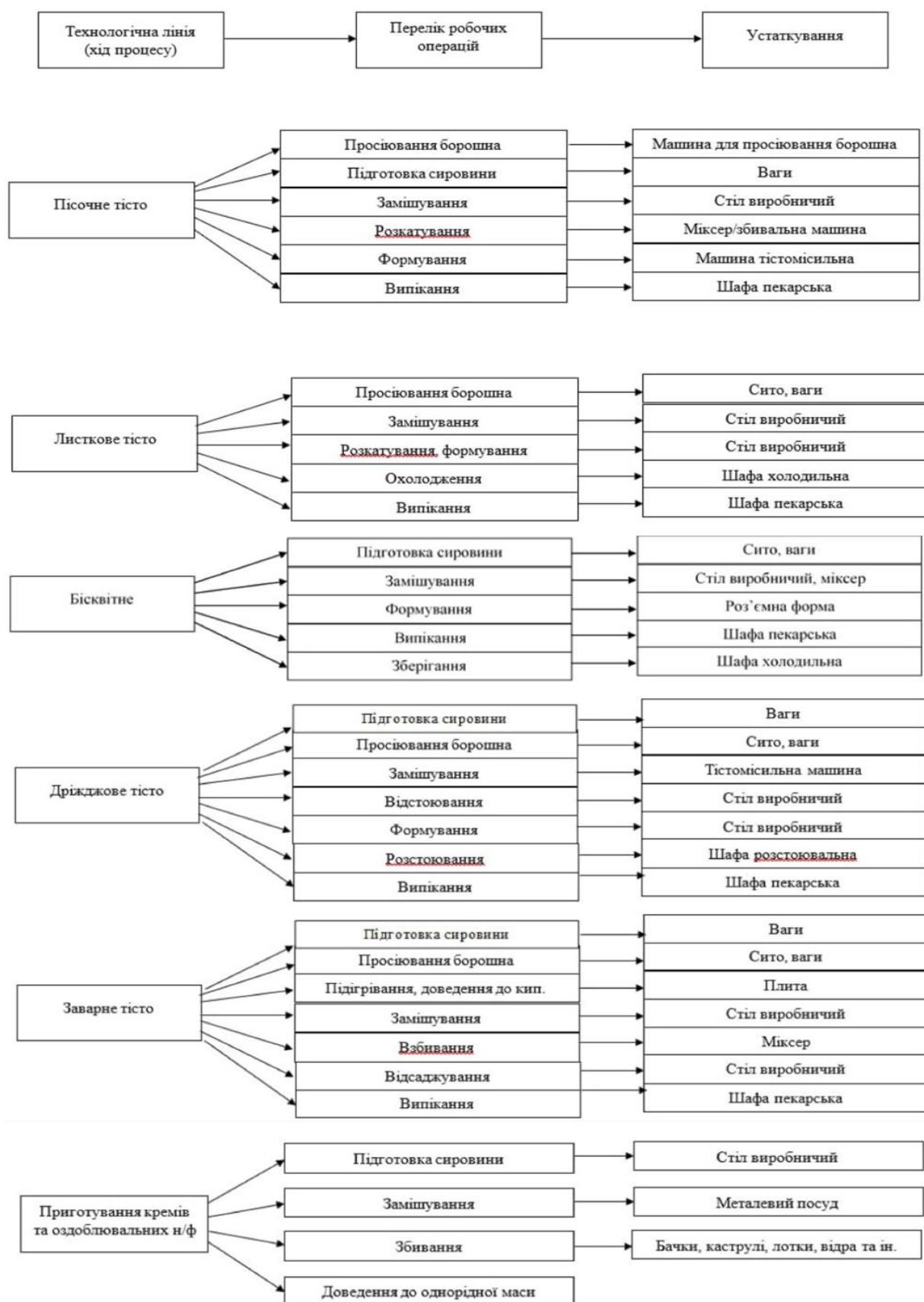


Рис. 2.15 Схема виробничого процесу кондитерського цеху.

Джерело: складено автором

Підбір обладнання для закладу відбувається з розрахунку прогнозованої кількості реалізованої сировини на день та розрахунку площі приміщення. Для підбору якісного устаткування необхідно попередньо проаналізувати наявне на ринку обладнання, ознайомитись з характеристиками та відгуками. Забезпечення устаткуванням та обладнанням кондитерського цеху надається у вигляді (табл. 2.10 – 2.11):

Таблиця 2.10

Перелік обладнання кондитерського цеху

Найменування	Марка, виробник	Кількість одиниць, шт.	Призначення	Вартість од., грн.	Разом, грн.
Пароконвектомат	Piron Galilei PF8410	2	Випікання	592 604	1 185 208
Плита електрична	КІЙ-В ПЕД-4	1	Смаження, підігрів	40 721	40 721
Машина тістомісильна	HENDI 74-221853	3	Заміс тіста	66 096	198 288
Піч мікрохвильова	Gorenje MO 17 E1S	1	Підігрів, розморозка	3 149	3 149
Міксер	Bosch MFQ4020	3	Перемішування, збивання	2 399	7 197
Планетарний міксер	KitchenAid Artisan (5KSM125EER)	3	Перемішування, збивання	35 790	107 370
Блендер	Tefal BL91HD31	2	Подрібнення	9 299	18 598
Морозивниця	WMF 0416450011	2	Виробництво морозива	3 799	7 598
Холодильна шафа	UBC Super Large AB	2	Зберігання, охолодження	64 528	129 056
Морозильна шафа	GN-1410BT	1	Зберігання, заморозка	71 550	71 550
Слайсер	Graef S 10001	1	Нарізка	6 199	6 199
Шафа шокової заморозки	HKN-BCF5M HURAKAN	1	Шокова заморозка	82 756	82 756
Ванна мийна 1 секційна з бортом	вм12х7х856 Altezero, Україна	3	Миття	3 390	10 170
Ванна мийна 3 секційна	вм15х70х856 Altezero, Україна	2	Миття	6 425	12 950

Машина посудомийна	Altezero EMP.500, Туреччина	1	Миття	40 425	40 425
Стіл виробничий з бортом та полицею	Altezero, Україна спбп80x70x85	8	Ручні процеси	2 872	22 976
Стелаж з нержавіючої сталі виробничий на 4 рівні	Altezero, Україна	3	Зберігання	4 328	12 984
РАЗОМ					1 957 195

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11

Перелік інвентарю кондитерського цеху

Найменування	Артикул, виробник	Кількість одиниць, шт.	Призначення	Вартість од., грн.	Разом, грн.
Дошка для темперування шоколаду	Stone Capital 213290	2	Темперування шоколаду	5 330	10 660
Підставка під торт обертаюча	Beze 665~01	10	Збирання тортів	515	5 150
Форма 1	La Torta m2	5	Для випікання кексів	260	1 300
Форма 4	Desertiki HP-05	5	Для мусових тістечок	280	1 400
Форма 2	Desertiki HP-04	5	Для мусових тістечок	225	1 125
Форма 3	La Torta 3187	10	Для тортів	315	3 150
Роз'ємне кільце	La Torta 4563	10	Для зборки тортів	560	5 600
Набір лопаток	Beze 327~01	3	Для вирівнювання	137	411
Набір лопаток	La Torta 5253	3	Для вирівнювання	460	1 380

Кондитерський мішок	La Torta 0035/235::45	10	Для начинення /прикрашення	250	2 500
Фарбопульт	La Torta 25749	1	Для прикрашення	2 550	2 550
Ложка для морозива	La Torta 1291	5	Для насипання морозива	103	515
Набір мисок	GEFU MUOVO (89430)	10	Для зберігання, перемішування	515	5 150
Набір ножів професійний	TWIN® Four Star	3	Для нарізки	5 400	16 200
Качалка	Beze 309~01	4	Для розкочування	200	800
Каструля 1	RINGEL Dresden (RG-2011-26)	2	Для термічної обробки	1 265	2 530
Каструля 2	A-Плюс 2169 at Код: 44-300083 at	2	Для термічної обробки	1 350	2 700
Сотейник	Kamille Granite BNS Код: KM-4275GR	2	Для термічної обробки	1 100	2 200
Сковорідка 1	Presto Ware, SE33205	2	Для термічної обробки	2 042	4 084
Сковорідка 2	Presto Ware, SE32405N	2	Для термічної обробки	2 234	4 468
РАЗОМ					73 873

Джерело: складено автором

Вибір устаткування для кафе-кондитерської є дуже важливим моментом, оскільки, включає в себе вивчення характеристик та функціоналу кожної одиниці обладнання. Також, вибір устаткування не повинен виходити за рамки бюджету, мати високу якість, великий термін експлуатації та гарантійні талони.

Кондитерський цех займає особливе місце в системі ресторанного господарства. Загальна площа цеху і його планування залежать від кількості й асортименту продукції, яка виготовляється. Розміщення приміщень кондитерського цеху може бути різним, однак завжди необхідно попередити можливість зустрічних потоків при технологічному процесі. Приміщення

кондитерського цеху має бути світлим, щодо решти вимоги висуваються такі самі, як і до гарячого цеху [1].

Розрахунок площі кондитерського цеху відбувається за допомогою розрахунків з урахуванням площі обладнання та коефіцієнту за формулою (2.5):

$$S_{\text{цеха}} = S_{\text{об.цеха}} \times k, \quad (2.5)$$

де $S_{\text{цеха}}$ – це площа цеху, $S_{\text{об.цеха}}$ – площа обладнання цеху, k – коефіцієнт, який для кондитерського цеху становить 1,5.

$$S_{\text{цеха}} = (0,36 \text{ м}^2 + 0,36 \text{ м}^2 + 0,56 \text{ м}^2 + 1,9 \text{ м}^2 + 0,99 \text{ м}^2 + 0,99 \text{ м}^2 + 0,99 \text{ м}^2 + 0,99 \text{ м}^2 + 0,84 \text{ м}^2 + 0,84 \text{ м}^2 + 0,84 \text{ м}^2 + 1,05 \text{ м}^2 + 1,05 \text{ м}^2 + 0,41 \text{ м}^2 + (0,56 \text{ м}^2 \times 8) + 0,4 \text{ м}^2 + 0,4 \text{ м}^2) \times 1,5 = 26,175 \text{ м}^2$$

Виходячи з розрахунків площі цеху, проєкт розташування обладнання кондитерського та посудомийного цехів з кресленням водопроводу, каналізації, ліній електропередачі та вентиляції зазначено на (рис. 2.16) та (рис. 2.17):

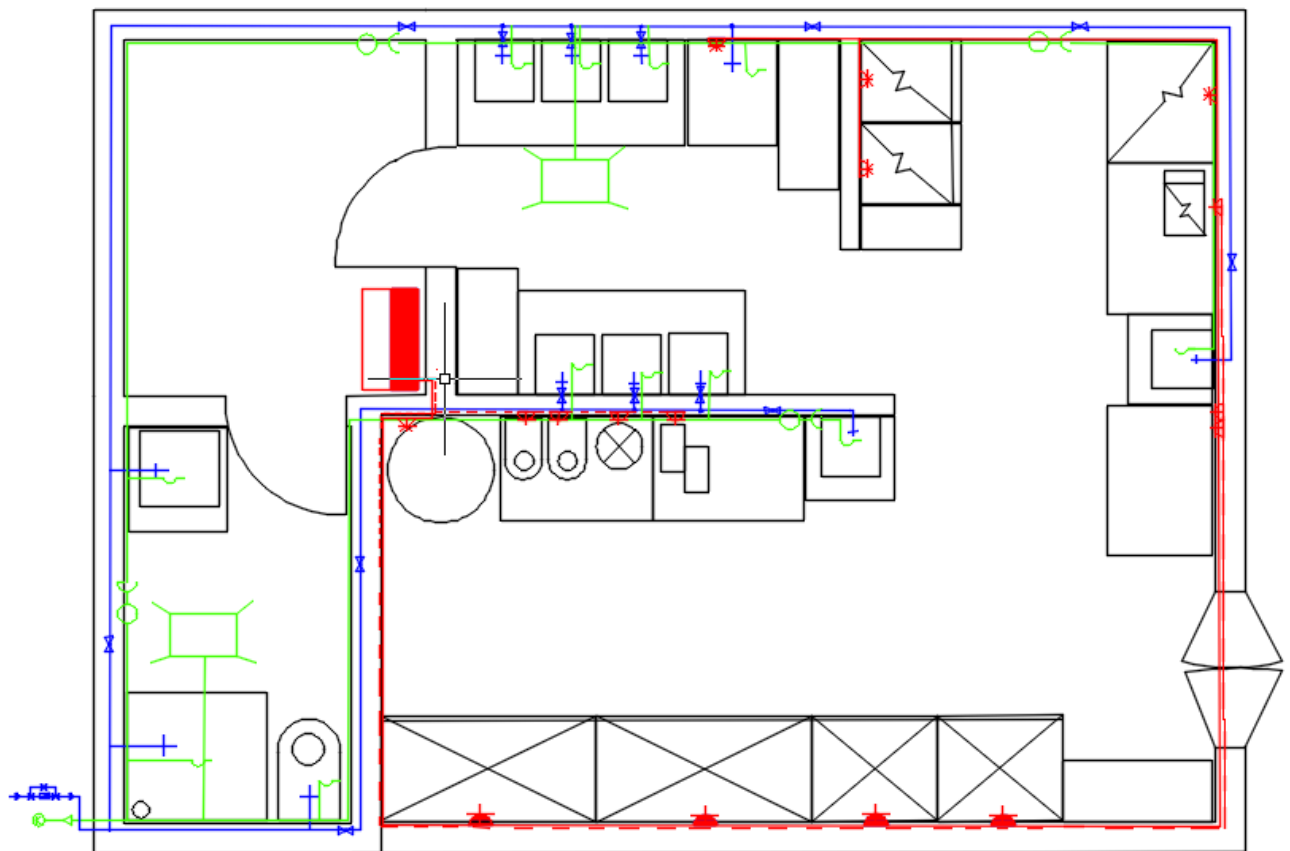


Рис. 2.16 Схема обладнання та комунікацій кондитерського цеху.

Джерело: складено автором

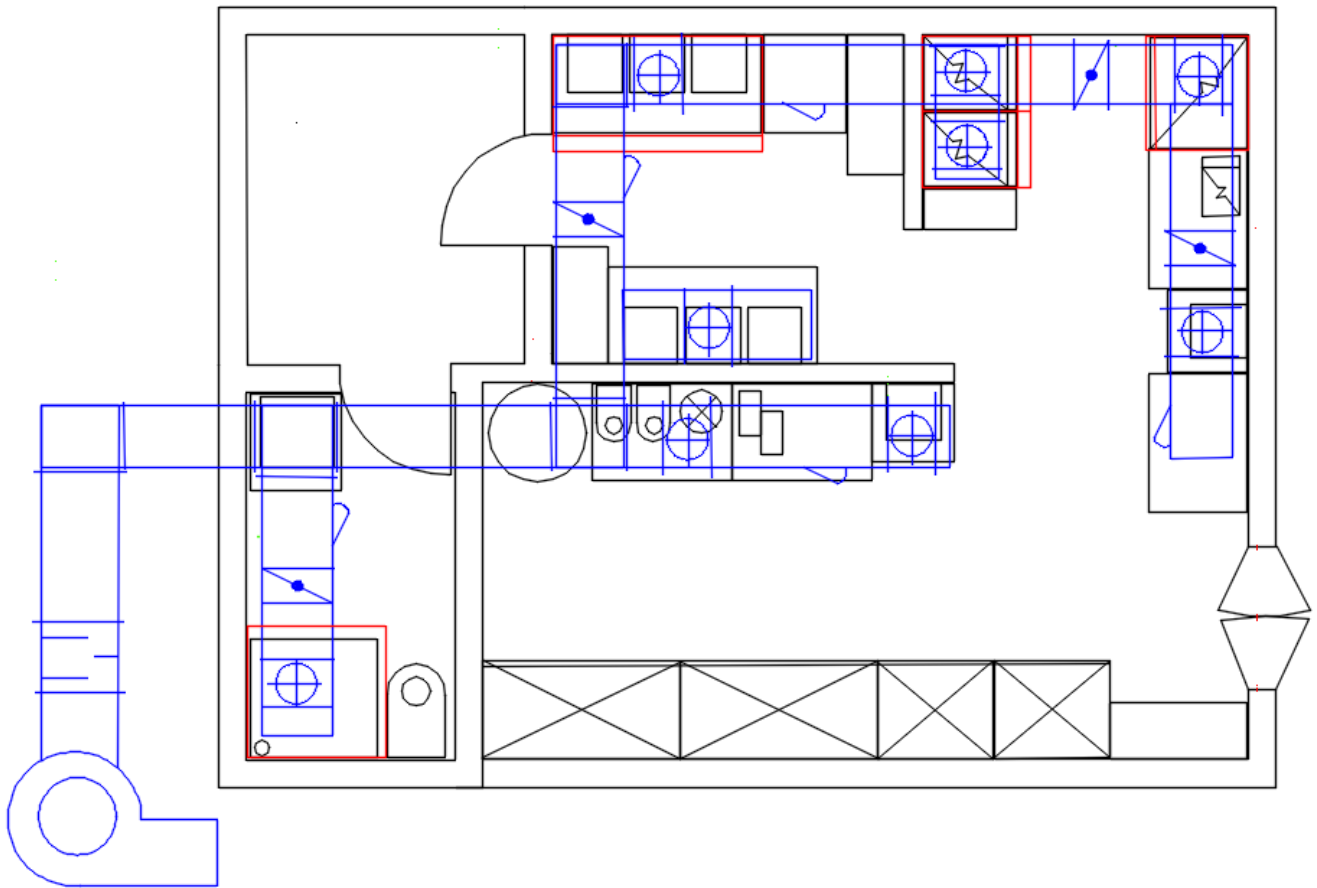


Рис. 2.17 Схема виробничого процесу кондитерського цеху..

Джерело: складено автором

На кресленні різними кольорами позначено комунікації, синій – водопровід та вентиляція, червоний – лінії електропередачі та витяжки, зелений – каналізація.

Устаткування бару грає не менш важливу роль у формуванні репутації закладу, оскільки якісне та стильне обладнання привертає увагу гостей ще з вулиці. Необхідне обладнання бару та торгівельної зали зазначено у (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Устаткування бару та торгівельної зали

Обладнання			
Тип обладнання	Модель, марка	Вартість, грн.	Кількість
Вітрина холодильна	FC-400SA GOODER	58 525	2
Кавомашина	FAEMA E61 LEGEND	365 957	1
Кавомолка	Fiorenzato F64 E	26 400	1
Термопод	HKN-HVB20 Hurakan	3 000	1

Блендер	OmniBlend 1 TM-767 JTC	8 532	1
Соковижималка	Juice Master 42.6 Thielmann	18 455	1
Льодогенератор	FIC-30 FROSTY	25 252	1
Холодильник	BBC-3S Berg	27 468	2
Морозильна камера	DF200SL REEDNEE	21 206	1
Посудомийна машина	ECO35, FROSTY	47 400	1
Касовий апарат	POS Термінал AIO1568-Android Detaik	24 050	1
Сканер штрих-кодів	Xkancode B2-G	2 550	1
Фіскальний реєстратор	FR90.XM	9927	1
Інвентар			
Тарілки	Ardesto Bagheria Pastel green	100	150
Чашки 180 мл	Country Life, 732001-57011	300	80
Чашки 340 мл	Ardesto Bagheria AR2948GGC	95	50
Чайники	HANAMI V:750 мл. 10210608	600	30
Столові прибори	24шт. OnePro 68594	650	4
Склянки	34215-11 -1	60	50
Пітчер	Motta Europa Зелений Milk Pitcher	1 195	8
Темпер	D Coffee Premium	600	4
Допоміжне обладнання бариста	Збірний набір	2 000	3
Допоміжне обладнання бармена	Збірний набір	7 000	3
Серветниці	AggPo Creative Spring	500	15
РАЗОМ, грн.	838 525		

Джерело: складено автором

Кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні мебльована м'якими кріслами та стільцями у кольоровій гаммі закладу, столи круглі та прямокутні, оливкового кольору, фурнітура меблів - золотого кольору. При вході до закладу, ліворуч від гостя знаходиться вішак з одягом, по центру – барна стійка, виконана у ключових кольорах бренду та вітрини з десертами. Кожен елемент меблювання та декору має брендування закладу, напис «BEZTSUKRU».

Детальне устаткування меблями кафе-кондитерської можна побачити у (табл. 2.13).

Оснащення закладу меблями

Тип обладнання	Модель, марка	Вартість, грн.	Кількість
Крісло м'яке	DEPRIMO J04XXM000024GE	4 000	40
Диван	Halmar ELEGANCE 2 XL	10 000	3
Стіл круглий	Liverpool	5 000	10
Стілець м'який	PH-67467	3 000	8
Стіл прямокутний	CERES	8 000	3
Вішак для одягу	VANDSTED	3 499	2
Барна стійка	Під замовлення	100 000	1
РАЗОМ, грн.	394 998		

Джерело: складено автором

Виробничий план містить розрахунки виробничого меню, кількості та якості необхідного обладнання, його планування та організація технологічних процесів, запасів сировини та термінів її постачання і зберігання.

У кондитерському цеху розміщено устаткування з розрахунком безперервності та відсутності перетинів виробничих процесів, що забезпечує якісну роботу даного цеху. Устаткування торговельного залу та барної стойки, також, має велике значення для привернення уваги цільової аудиторії.

Отже, даний виробничий плану, що містить розрахунки різних напрямків, потреб в сировині, устаткуванні, організації технологічних процесів і планування приміщень є основою успішного бізнес-плану кафе-кондитерської.

2.5 Організаційний план закладу

Організаційний план включає детальний аналіз правового, політичного та адміністративного контекстів, у яких функціонує підприємство, та передбачення їх можливих змін у майбутньому. Також, важливою частиною організаційного плану є опис форми власності, організаційної структури управління, потреб у персоналі, їхню кваліфікацію та графік роботи.

У цьому розділі також дається опис рядового персоналу з вказівкою на те, які фахівці потрібні, рівень їх заробітної плати, сфери відповідальності. Це дасть змогу краще планувати кадрову політику, оцінити чутливість бізнес-плану до проблеми наймання ключових співробітників [15].

Організаційна структура управління кафе-кондитерської здорового харчування (рис. 2.18) є лінійною та має основного керівника – директора, який керує бухгалтером, адміністратором, технологом та менеджером по продажах, які, в свою чергу, керують бариста, офіціантами, прибиральницями, кондитерами та маркетологом.

Лінійна організаційна структура – це така структура управління, за якої кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі [8].

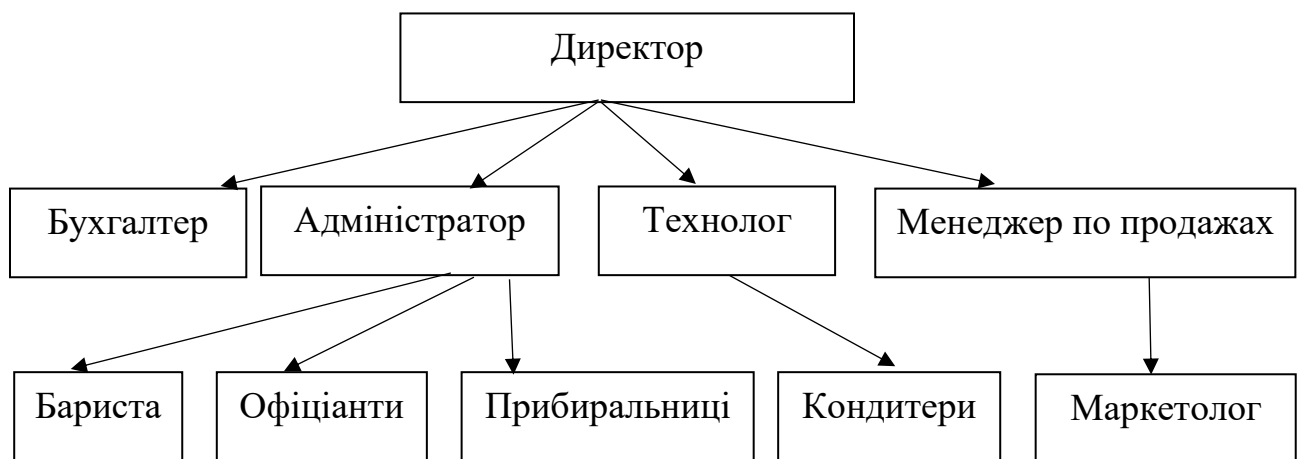


Рис 2.18 Організаційна лінійна структура управління закладу

«BEZTSUKRU»

Джерело: складено автором

Директор (керівник) підприємства повинен мати високу кваліфікацію та великий досвід роботи. В його повноваження входить розподіл обов’язків між іншими працівниками, відбір кадрів для прийому на роботу, прийняття важливих рішень щодо функціонування закладу.

Кафе-кондитерська зі спеціалізацією на здоровому харчуванні має форму власності – Фізична особа підприємець (ФОП) третьої групи, за видами діяльності для ФОП у третій групі платників єдиного податку згідно КВЕД підприємство працює за КВЕД 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, КВЕД 56.21 - Постачання готових страв для подій, КВЕД 56.29 - Постачання інших готових страв, КВЕД 56.30 - Обслуговування напоями та КВЕД 51.44 - Оптова торгівля посудом, виробами зі скла, фарфору та кераміки, шпалерами та засобами для чищення.

Ставка єдиного податку для ФОП третьої групи становить п'ять відсотків від суми доходу, оскільки заклад не є платником ПДВ. Також, ФОП повинен вести книгу обліку доходів у довільній формі. ФОП третьої групи є платником єдиного соціального внеску (ЄСВ) за себе та кожного найманого працівника щомісяця, у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати, яка станом на 17 квітня поточного року становить 8 000 грн.

Оскільки, на законодавчому рівні не встановлено обмежень щодо кількості обраних КВЕДів для ФОП третьої категорії, їхню кількість можна змінити у майбутньому.

Так як, орендоване приміщення обрано вже оснащеним під заклад ресторанного господарства та відповідає всім нормам СЕС, водоканалу, пожежної інспекції та енергозбуту, для початку функціонування закладу, необхідно оформити такі документи:

- створити ФОП;
- зареєструвати потужності операторів ринку харчових продуктів;
- подати документи до податкової інспекції;
- забрати всі дозвільні документи у власника та віднести їх до служб;
- переукласти договори на свій ФОП [13].

Оскільки орендоване приміщення буде переобладнуватися, для того, щоб отримати висновок СЕС, потрібно надати:

- посвідчення про держреєстрацію;
- паспорт платника податків;

- довідку з БТІ (бюро технічної інвентаризації);
- архітектурний та технологічний проєкт, що включає схему кондиціювання, вентиляції;
- заяву власника;
- договір купівлі-продажу чи оренди приміщення;
- погодження введення об'єкта в експлуатацію із боку СЕС [26].

Крім виконання вищезазначених процедур, потрібно укласти договори на:

- обслуговування з організацією, що забезпечує протипожежну безпеку;
- вивіз сміття;
- дератизацію та дезінсекцію [26].

Отримання сертифікату ISO 22000:2007 на виробництво, оптову і роздрібну торгівлю, складування, зберігання харчової продукції. Сертифікація за ДСТУ ISO 22000 (НАССР) на послуги транспорт, склад, зберігання харчових продуктів надасть такі переваги:

- налагодження ефективності підприємства;
- привабливість для ділових партнерів;
- відсутність перешкод при заключенні контрактів;
- приймання участі у тендерах;
- формування іміджу екологічної компанії [29].

Розрахунок кількості виробничих працівників (табл. 2.14) відбувається на основі проведених раніше розрахунків прогнозованої кількості страв, з урахуванням часу необхідного для приготування кожної страви, кількості працівників, їхньої кваліфікації та досвіду [37].

Кількість виробничих робітників визначаємо за формулою (2.6):

$$N = \sum t_3 \cdot \alpha / 3600 \cdot T = \sum n \cdot (K_{\text{тр}} \cdot 100) \cdot \alpha / 3600 \cdot T \quad (2.6)$$

де: $\sum t_3$ – сума витрат часу на виготовлення страв, с; n – кількість страв даного виду, які готуються протягом дня; $K_{\text{тр}}$ – коефіцієнт трудомісткості

виготовлення страви; $K_{\text{труд}} \cdot 100$ – норма часу на виготовлення страви, с; α – коефіцієнт, який враховує режим роботи закладу та відсутність працівників внаслідок поважних причин (1,14 – при 8-годинному робочому дні та двох вихідних; 1,58 – при тривалості робочого дня 11 год. 30 хв. і роботі через день); Т – тривалість зміни; N – загальна кількість працівників цехів.

Таблиця 2.14

Розрахунок численності виробничих робітників цехів

Найменування страв	Кіль-ть страв (n), од.	Норма часу на 1 порц., с ($K_{\text{тр}} \cdot 100$)	Коефіцієнти трудомісткості виготовлення страв	Сума витрат часу , с $3 \times 4 = 5$
Мусове серце	10	400	4	2800
Десерт Манго-чіа	7	400	4	2800
Десерт Баунті	7	400	4	2800
Десерт Матча-вершки	7	400	4	2800
Десерт Смородина	7	400	4	2800
Десерт Полуниця- йогурт	10	400	4	2800
Торт Солена карамель	7	400	4	2800
Торт Брауні	7	400	4	2800
Торт Фісташка	7	400	4	2800
Торт Баунті	10	400	4	2800
Торт Манго - малина	5	400	4	2800
Торт Смородина - лимон	5	400	4	2800
Морозиво полуничне	4	70	0,7	280
Морозиво ківі	4	70	0,7	280
Морозиво фісташкове	4	70	0,7	280
Морозиво ягідне	4	70	0,7	280
ПП цукерки	15	300	3	2100
Макарон	9	300	3	2100
Кекс вівсяно-банановий	5	300	3	1800
Кокосова панна-котта	5	70	0,7	350
Ягідне парфе	5	200	2	1000
Сирники вівсяні	6	90	0,9	540
Сирники мигдальні	6	90	0,9	540
Морквяний торт	5	200	2	1000
Печиво апельсинове	12	60	0,7	720
Печиво вівсяне з журавлиною	12	60	0,7	720
Чай зелений	50	20	0,2	1000
Чай чорний	40	20	0,2	800
Чай трав'яний	45	20	0,2	900

Обліпиховий чай	24	80	0,8	1920
Чай імбир-м'ята	20	80	0,8	1600
Цитрусовий чай	30	80	0,8	2400
Ягідний чай	30	80	0,8	2400
Американо	30	10	0,1	300
Еспресо	20	10	0,1	200
Американо з молоком	35	20	0,2	700
Лате	40	20	0,2	800
Капучино	40	20	0,2	800
Какао	30	20	0,2	600
Глінтвейн Б/А	10	30	0,3	300
Матча лате	10	20	0,2	200
Раф	25	20	0,2	500
Чай Масала	25	20	0,2	500
Сік	5	10	0,1	50
Лимонад імбир-м'ята	10	150	1,5	1500
Цитрусовий лимонад	10	150	1,5	1500
Обліпиховий лимонад	10	150	1,5	1500
Ягідний лимонад	10	150	1,5	1500
Лимонад манго-маракуйя	10	150	1,5	1500
Айс-лате	6	30	0,3	180
Айс-какао	7	30	0,3	210
Смузі ягідне	11	200	2	2200
Смузі цитрус - банан	11	200	2	2200
Смузі зелене	11	200	2	2200
Капуоранж	40	40	0,2	1600
Матча-орандж	40	40	0,2	1600
Разом				77890
Кількість виробничих робітників :				4

Джерело: складено автором

Для безперервного функціонування закладу, штат повинен налічувати певну кількість працівників, кожен з яких має свої обов'язки, заробітну плату (табл. 2.15). Виходячи з кількості працівників закладу та кількості необхідних працівників на день, графік виходу виробничих працівників зображено у (табл. 2.16).

Перелік штату працівників закладу, їхні обов'язки та заробітна плата

Посада	Обов'язки	Заробітна плата	Кількість працівників
Директор	Управління персоналом, організація діяльності закладу, вирішення питань різного роду діяльності.	Працює на дохід	1
Адміністратор	Розподілення обов'язків між нижчою ланкою працівників, закупівля товарів, вирішення конфліктних ситуацій, обговорення та організація індивідуальних замовлень, закриття та відкриття зміни.	25 000 грн./міс.	1
Бухгалтер	Ведення фінансової звітності, обліку, аудиту та аналізу витрат. Формування цін, створення видаткових накладних, оформлення документів, організація роботи касового апарату та фіскалізатора.	23 000 грн./міс.	1
Менеджер по продажах	Знаходження нових партнерів, оформлення договорів, прийом замовлень, доставка, організація кейтерингових послуг.	25 000 грн./міс.	1
Харчовий технолог	Розробка технологічних карт десертів, введення сезонних новинок, контроль якості сировини та процесу приготування десертів	35 000 грн./міс.	1
Бариста	Приготування кавових та інших напоїв, знання лате-арту, допомога гостю у виборі напоїв, продаж мерчу закладу, підтримка чистоти на робочому місці.	1 000 грн. / зміна	2
Офіціант	Зустріч гостей, прийом замовлень, обслуговування за столиком, надання високого рівня сервісу, розрахунок.	700 грн. / зміна + чайові	5
Прибиральниця	Прибирання торгівельної зали, кухні, бару та туалетів. Взимку – чищення снігу, весною – висадження квітів та догляд.	700 грн. / зміна	2
Кондитер	Приготування десертів згідно з технологічними картками, дотримання правил санітарної гігієни та збереження місця роботи у чистому вигляді.	1 100 грн. / зміна	6
Майстер з ремонтних робіт	За необхідності, ремонт поламаного обладнання, тощо.	600 грн. / виклик за потреби	1

Джерело: складено автором

Графік виходу виробничих працівників на роботу

ПІБ, поса да	Дні тижня														Пе р.	Заг .
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд		
Офіц іант 1	10: 30 21: 30	10: 30 21: 30	в	в	10: 30 16: 00	16: 00 21: 30	10: 30 17: 00	10: 30 21: 30	10: 30 21: 30	в	в	10: 30 17: 00	16: 00 21: 30	10: 30 17: 00	30 хв	80
Офіц іант 2	10: 30 21: 30	10: 30 21: 30	в	в	10: 30 16: 00	16: 00 21: 30	10: 30 17: 00	10: 30 21: 30	10: 30 21: 30	в	в	10: 30 17: 00	16: 00 21: 30	10: 30 17: 00	30 хв	80
Бари ста 1	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	30 хв	80
Бари ста 2	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	30 хв	80
Офіц іант 4	в	в	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30
Офіц іант 5	в	в	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30
Куха р 1	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	30 хв	80
Куха р 2	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	30 хв	80

Кух ар 3	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	в	в	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	3 0 х в	8 0
Кух ар 4	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	3 0 х в	8 0
Кух ар 5	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	3 0 х в	8 0
Кух ар 6	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 16: 00	16: 00- 21: 30	в	в	10: 30- 21: 30	10: 30- 21: 30	16: 00- 21: 30	10: 30- 17: 00	16: 00- 21: 30	3 0 х в	8 0

Джерело: складено автором

Для офіціантів, баріст та кухарів складено двобригадні графіки роботи. Кожна бригада має 2 вихідних на тиждень, 2 повних дні (по 11 годин) , та три дні на пів зміни (від 5.5 год. до 6.5 год. - залежно від дня), перерву 30 хв кожного дня, та загальний час роботи протягом двох тижнів – 80 годин. У першій бригаді: офіціанти 1, 2, бориста 1 та кухари 1, 2, 3. У другій бригаді, відповідно: офіціанти 4, 5, бариста 2 та кухари 4, 5, 6. Офіціанти, бариста та кухари приходять/уходять на пів години раніше/пізніше, для того щоб підготувати/прибрати робоче місце та перевдягатися.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ КАФЕ – КОНДИТРЕСЬКОЇ

3.1 Обґрунтування обсягу та джерел фінансування

Функціонування підприємства ресторанного господарства за рахунок власних коштів та можливість в будь-який момент забезпечити його фінансовими ресурсами з інших джерел - є суттєвою конкурентною перевагою.

Оскільки, можливості власного капіталу підприємства не відповідають потребам та не можуть повною мірою задовольнити всі стратегічні цілі, основним джерелом фінансування є інвестори, а довгострокове планування фінансових витрат є важливими елементом при формуванні фінансової стратегії підприємства.

Параметри оподаткування прийнято за проєктом згідно з українським законодавством про оподаткування діяльності підприємства на території України та зазначено у (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оподаткування за проєктом

Параметр	Допущення
Єдиний податок	5 %
ПДВ	20 %
Єдиний соціальний внесок	22 %

Джерело: складено автором

Оскільки підприємство має ФОП третьої групи, єдиний податок становить 5% від прибутку, Єдиний соціальний внесок - 22% від мінімальної заробітної плати (1760 грн на квітень 2024 року). ФОП третьої групи не оподатковується ПДВ, але, оскільки дохід підприємства перевищує 10 млн. грн. на рік, підприємство є платником НДС у розмірі 20%.

Розрахунок точки беззбитковості, стартового капіталу та маржинального доходу, обґрунтування обсягів фінансування відбувається за рахунок наступних категорій витрат, зазначених у (табл. 3.2).

Основні категорії витрат для підприємства «BEZTSUKRU»

№	Категорія витрат	Опис	Сума витрат, грн.	Срок експлуатації
1.	Оренда приміщення	Оренда приміщення в центрі міста Київ, біля станції метро «Арсенальна», в урядовому кварталі, площею 35м ² - кондитерський цех і складські приміщення, 100м ² – загальний зал та санвузли.	100 000	1 місяць
2.	Устаткування для кухні	Устаткування кухні згідно таблиці 2.9 та 2.10, з урахуванням амортизаційних відрахувань.	2 031 068	5-15 років
3.	Устаткування для бару	Устаткування кухні згідно таблиці 2.11, з урахуванням амортизаційних відрахувань.	838 525	5-15 років (
4.	Меблі	Устаткування торгівельної зали згідно таблиці 2.12, з урахуванням амортизаційних відрахувань.	394 998	8-15 років
5.	Ремонт приміщення	Ремонт приміщення з урахуванням проєктно-організаційних рішень та дизайну інтер'єру.	525 000	15 років
6.	Оформлення документів	Оформлення документів, які були описані раніше, для початку функціонування підприємства.	27 000	Не обмежено
7.	Заробітна плата	Виплата заробітної плати персоналу раз на місяць, з урахуванням системи премій.	304 000	1 місяць
8.	Розхідні матеріали	Вартість розхідних матеріалів, засобів для прибирання, одноразового посуду, пакетів, тощо.	10 000	1- 2 місяці
9.	Сировина	Вартість сировини розрахована згідно таблиці та сформованих запасів необхідної сировини для відкриття закладу. Розрахована кількість сировини має різні терміни зберігання, тож оформлення запасів теж має різні терміни.	1 441 009	1 місяць – 1 рік (за необхідністю)
10.	Маркетинг та реклама	Просування закладу, піар, ведення соціальних мереж, створення бренду.	20 000	1 місяць
11.	Додаткові витрати	Додаткові непередбачувані витрати, «подушка безпеки»	252 000	Не обмежено
РАЗОМ, грн		5 933 600		

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками проведеними вище, первісні інвестиції закладу становлять 5 933 600 (п'ять мільйонів дев'яtsel три тисячі шістсот) гривень. В еквіваленті до долара, інвестиції становлять 149 840 (сто сорок дев'ять тисяч вісімсот сорок) доларів. Найбільший обсяг витрат відведено на закупівлю устаткування, закупівлю сировини, та ремонт приміщення (рис.3.1).



Рис 3.1 Співвідношення інвестицій

Джерело: складено автором

Середня амортизація обладнання для кухні становить 16 925 гривень на місяць, для бару - 6 988 гривень на місяць, середня амортизація меблів становить 2 750 гривень на місяць, амортизація ремонту приміщення становить 2 917 гривень на місяць. Загальний ЄСВ становить 36 960 грн на місяць.

Загальні постійні витрати на місяць становлять:

$$100\,000 + 304\,000 + 20\,000 + 16\,925 + 6\,988 + 2\,750 + 2\,917 + 10\,000 + 48\,960 + 36\,960 = 549\,500 \text{ грн}$$

Вартість сировини становить приблизно 167 177 грн на місяць.

За попередніми розрахунками, кондитерська продає 7 812 десертів на місяць у фізичному магазині - кафе.

Змінні витрати на одиницю: 167 177 грн. /7 812 десертів $\approx$ 21.36 грн/десерт.

Середня ціна продажу одного десерту: 160 грн.

Ціна продажу без ПДВ: 133 грн.

Для розуміння інвестиційної привабливості даного проєкту необхідно розрахувати маржинальний та операційний прибуток, точку беззбитковості, операційний леверидж, коефіцієнти маржинального прибутку та безпеки виробництва.

Розрахуємо маржинальний прибуток (МП) за формулою (3.1):

$$\text{МП} = \text{ВР} - \text{ЗВ}, \quad (3.1)$$

де ВР – обсяг виробництва та продажу продукції, грн., ЗВ – сукупні змінні витрати, грн:

$$\text{МП} = 1\,038\,996 - 167\,177 = 871\,819 \text{ грн.}$$

Розрахуємо операційний прибуток (ОП) за формулою (3.2):

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{ПВ}, \quad (3.2)$$

де ОП - операційний прибуток, ПВ – адміністративні витрати, витрати на збут та загальновиробничі постійні витрати, грн, МП – маржинальний прибуток.

$$\text{ОП} = 871\,819 - 548\,500 = 323\,319 \text{ грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт маржинального прибутку ($k_{\text{м.п}}$) за формулою (3.3):

$$k_{\text{м.п}} = \text{МП} / \text{ВР}, \quad (3.3)$$

де $k_{\text{м.п}}$ - коефіцієнт маржинального прибутку, МП – маржинальний прибуток, ВР – обсяг виробництва та продажу продукції, грн.

$$k_{\text{м.п}} = 871\,819 / 1\,038\,996 = 0,84 \%$$

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою (3.4):

$$Q = \text{FC} / (P - \text{AVC}), \quad (3.4)$$

де Q — точка беззбитковості; FC- сума постійних видатків; P- ціна за одиницю продукції; AVC- змінні видатки на одиницю продукції.

$$Q = 548\,500 / (133 - 21.36) = 4\,913 \text{ одиниць.}$$

Отже, кафе-кондитерська досягне точки беззбитковості, коли обсяг продажів за місяць буде становити 4 913 одиниць, тобто, 158 одиниць десертів за день (рис. 3.2).

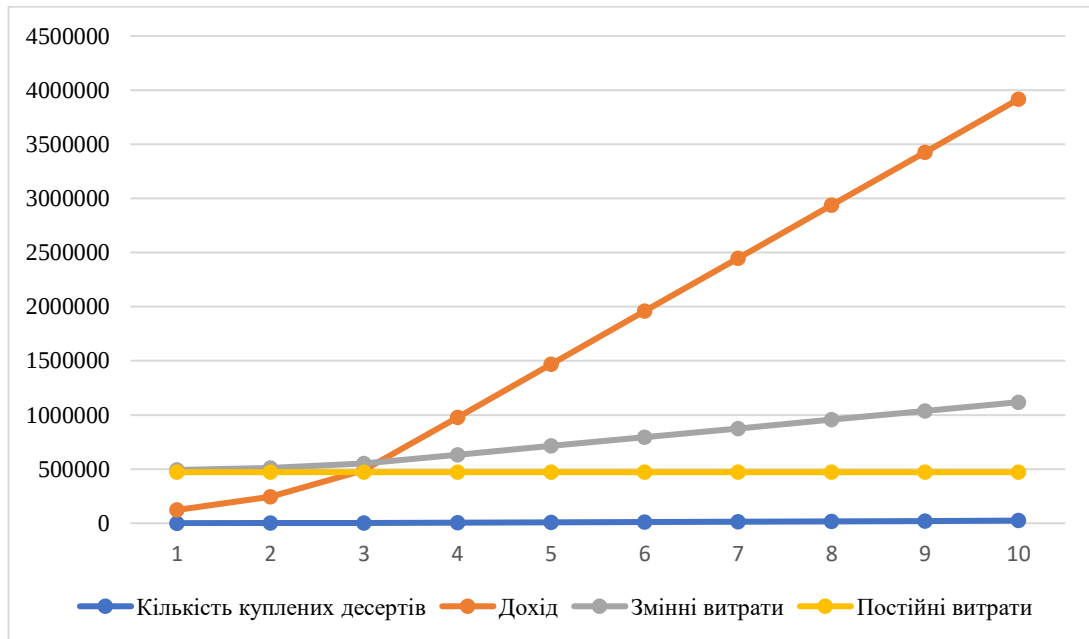


Рис. 3.2. Точка беззбитковості кафе-кондитерської «BEZTSUKRU»

Джерело: складено автором

Розрахуємо коефіцієнт безпеки виробництва (маржинальний запас міцності), який розраховується за формулою (3.5):

$$k_6 = (BP - V_{\text{тбз}}) / V_{\text{тбз}}, \quad (3.5)$$

де k_6 - коефіцієнт безпеки виробництва, BP - річний обсяг виробництва та продажу продукції, грн., $V_{\text{тбз}}$ - точка беззбитковості.

$$k_6 = ((7\,812 - 4\,913) / 4\,913) = 0,55 = 55 \%$$

1) Розрахуємо операційний леверидж (СОЛ) за формулою (3.6):

$$\text{СОЛ} = \text{МП} / \text{ОП}, \quad (3.6)$$

де СОЛ – операційний леверидж, МП – маржинальний прибуток, ОП – операційний прибуток.

$$\text{СОЛ} = 871\,819 / 323\,319 = 2,69.$$

Відповідно до прогнозних розрахунків, формування прибутку за проєктом в цілому представлено в табл. 3.3.

Формування прибутку за проектом

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Чистий дохід від реалізації (з ПДВ), грн.	14 100 480	15 510 528	17 061 580	18 767 755	20 644 511
Загальні операційні витрати, грн.	9 205 387	10 125 926	11 138 518	12 252 370	13 477 607
Амортизація, грн.	354 960	354 960	354 960	354 960	354 960
Чистий прибуток, грн.	2 448 107	2 710 546	2 999 186	3 321 239	3 675 322

Джерело: складено автором

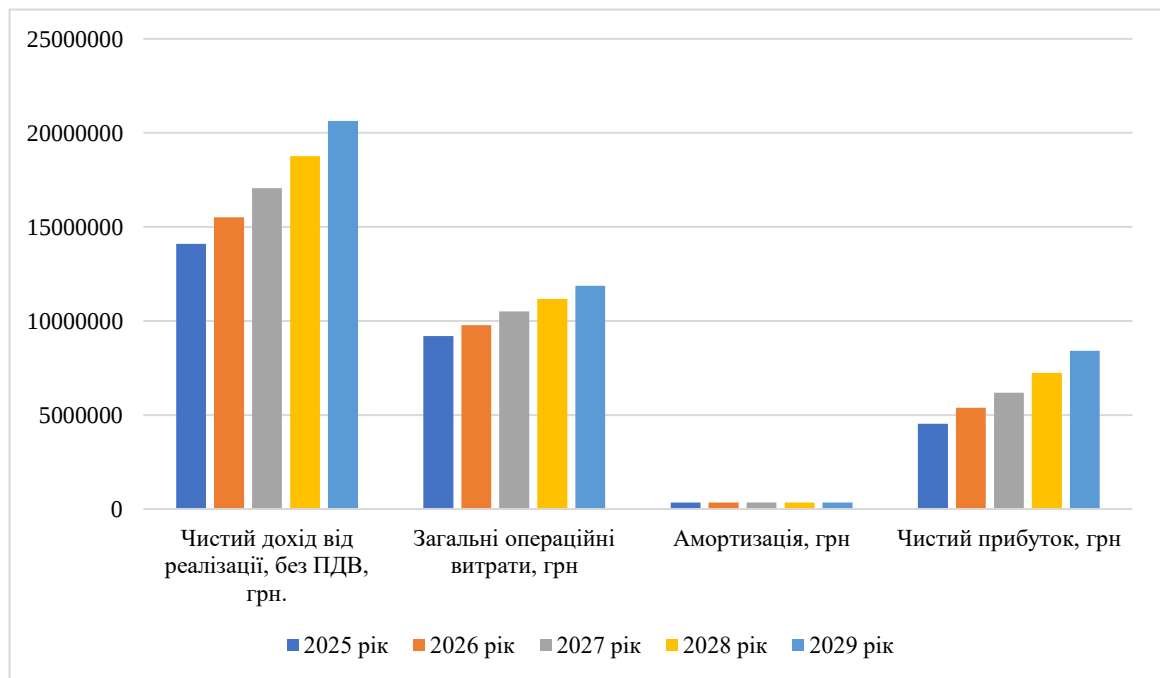


Рис. 3.3 Фінансові результати проекту за період 2025-2027 рр.

Джерело: складено автором

У (табл 3.4) показано поетапне формування рентабельності діяльності кафе-кондитерської з урахуванням таких факторів, які розраховують рентабельність роботи закладу з урахуванням собівартості продукції, усіх операційних витрат до нарахування амортизації та сплати податків та з урахуванням усіх операційних витрат та амортизаційних відрахувань до сплати податків та рентабельність роботи закладу з урахуванням усіх понесених витрат.

Поступне формування рентабельності діяльності кафе-кондитерської

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Валова виручка, без ПДВ, грн	11 750 400	12 925 440	14 217 984	15 639 782	17 203 760
Валова виручка з ПДВ, грн	14 100 480	15 510 528	17 061 580	18 767 755	20 644 511
EBITDA, грн	2 448 107	2 710 546	2 999 186	3 321 239	3 675 322
EBITDA Margin, %	20,85	21,16	21,10	21,22	21,36
EBIT, грн	2 093 147	2 355 586	2 644 226	2 966 279	3 320 362
Ordinary Income Margin, %	17,82	18,28	18,41	18,56	18,70
Net Profit / Loss, грн	2 448 107	2 710 546	2 999 186	3 321 239	3 675 322
Return on sales (Net Profit Margin), %	20,85	21,16	21,10	21,22	21,36

Джерело: складено автором

Фінансовий стан закладу є прибутковим, оскільки проєкт має високу маржинальність та рентабельність, має великий потенціал до збільшення прибутку за рахунок збільшення продажів, такий висновок можна зробити виходячи з даних таблиць 3.3 та 3.4.

Проєкт підприємства "BEZTSUKRU" є фінансово обґрунтованим та перспективним, залучення інвестицій забезпечить досягнення стратегічних цілей. Даний заклад має вискі можливості та перспективи до подальшого розвитку та масштабування. Високі показники маржинального прибутку та рентабельності свідчать про здатність закладу підтримувати стабільний фінансовий стан та отримувати прибуток від реалізації товарів.

3.2 Оцінка ефективності відкриття кафе-кондитерської

Для розуміння інвестиційної привабливості проєкту кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні «BEZTSUKRU», слід надати оцінку ефективності відкриття підприємства, для цього розрахуємо період окупності інвестицій.

Період окупності інвестицій розраховуємо за формулою (3.7):

$$T_o = I / \text{ЧП}, \quad (3.7)$$

де T_o – термін окупності; I – величина інвестицій; ЧП – чистий річний прибуток.

$$T_o = 5\,933\,600 / 4\,540\,133 = 2,42 = 29 \text{ місяців.}$$

Період окупності інвестицій складає 2 роки та 5 місяців, що є гарним показником для закладу ресторанного господарства, оскільки середній період окупності кафе та кондитерських може складати від одного року до трьох.

Також, слід розрахувати певні показники ефективності відкриття проєкту (табл. 3.5). Оскільки, фінансування проєкту відбувається за рахунок інвестиційних коштів у розмірі 80% від необхідних інвестицій та позикових коштів у розмірі 20%, наступним кроком має бути розрахунок ставки дисконтування. Період окупності інвестицій, який визначає термін часу, за який окупаються витрати вкладені в проєкт, за рахунок прибутку, в той час як дисконтований період окупності розраховується з урахуванням ставки дисконтування, яка розраховується за формулою (3.8):

$$WACC = k_d \times (1 - t_c) \times w_d + k_s \times w_s, \quad (3.8)$$

де K_d – вартість залученого позикового капіталу компанії, відповідно до вартості залучення кредитних коштів, T_c – ставка податку на прибуток, W_d – частка позикового (інвестиційного) капіталу в структурі капіталу підприємства, K_s – вартість залученого власного капіталу, W_s – частка власного капіталу в структурі капіталу підприємства.

$$WACC = 0,2 \times (1 - 0,18) \times 0,15 + 0,8 \times 0,21 = 0,1926 = 19,26\%.$$

Отже, за даними вищезазначених розрахунків, ставка дисконтування для даного проєкту становить 19,26%.

Виходячи з розрахунків ставки дисконтування можна розрахувати дисконтований період окупності за формулою (3.9):

$$DPP = \sum_{t=1}^n C_t / (1+r)^t, \quad (3.9)$$

де, DPP - дисконтований період окупності, C_t — чистий прибуток у період, r — ставка дисконтування, t — період (рік), n — кількість років.

$$DPP = 2\,448\,107 / (1+0,29)^1 = 2\,052\,739 \text{ грн. за 2025 рік.}$$

$$DPP = 5\,381\,950 / (1+0,29)^2 = 1\,904\,566 \text{ грн. за 2026 рік.}$$

$$DPP = 6\,193\,088 / (1+0,29)^3 = 1\,766\,416 \text{ грн. за 2027 рік.}$$

$$DPP = 7\,241\,073 / (1+0,29)^4 = 1\,641\,001 \text{ грн. за 2028 рік.}$$

$$DPP = 8\,421\,144 / (1+0,29)^5 = 1\,525\,385 \text{ грн. за 2029 рік.}$$

Сума, необхідна для перевищення початкових інвестицій: 5 933 600 грн. Оскільки на період 2025 року сума дисконтованих потоків не перевищує початкові інвестиції, для точного визначення потрібні додаткові розрахунки:

$$5\,933\,600 - (2\,052\,739 + 1\,904\,566 + 1\,766\,416) = 209,879 \text{ грн.}$$

$$209\,879 / 1\,641\,001 = 0,13$$

$$DPP = 3 + 0,13 = 3,13 = 37 \text{ місяців.}$$

Період розрахунку інтегральних показників – 60 місяців (5 років).

Чиста поточна вартість проекту - сума дисконтованих грошових потоків від проекту за вирахуванням початкових інвестицій, розраховується за формулою (3.10):

$$NPV = \sum_{t=1}^n Ct / (1+r)^t - C_0, \quad (3.10)$$

де, NPV - дисконтований період окупності, Ct – чистий прибуток у період, r – ставка дисконтування, t – період (рік), n – кількість років, C₀ – сума початкових інвестицій.

$$NPV = 8\,890\,107 - 5\,933\,600 = 2\,956\,507 \text{ грн.}$$

Індекс прибутковості вкладень розраховується за формулою (3.11):

$$PI = \sum_{t=1}^n Ct / (1+r)^t / C_0, \quad (3.11)$$

де, NPV – дисконтований період окупності, Ct – чистий прибуток у період, r — ставка дисконтування, t – період (рік), n – кількість років, C₀ – сума початкових інвестицій.

$$8\,890\,107 / 5\,933\,600 = 1,5.$$

Індекс прибутковості вкладень більше 1 свідчить про високу прибутковість проекту.

Внутрішня норма рентабельності підприємства – 38%, розраховується за допомогою формули IRR в Excel (табл. 3.5):

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності підприємства

Рік	Грошовий потік (грн)
0	-5 933 600
2025	2 448 107
2026	2 710 546
2027	2 999 186
2028	3 321 239
2029	3 675 322
IRR	38%

Джерело: складено автором

Рентабельність продажів розраховується за формулою (3.12):

$$ROS = (\text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Чистий прибуток}) \times 100\% \quad (3.12)$$

$$ROS_{2025} = (2\,448\,107 / 14\,100\,480) \times 100\% = 17,36\%.$$

$$ROS_{2026} = (2\,710\,546 / 15\,510\,528) \times 100\% = 17,48\%.$$

$$ROS_{2027} = (2\,999\,186 / 17\,061\,580) \times 100\% = 17,58\%.$$

$$ROS_{2028} = (3\,321\,239 / 18\,767\,755) \times 100\% = 17,70\%.$$

$$ROS_{2029} = (3\,675\,322 / 20\,644\,511) \times 100\% = 17,80\%.$$

Рентабельність підприємства починається з 32% - на 2025 рік та зростає до майже 41% у прогнозі на 2029 рік, що свідчить про його інвестиційну привабливість.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою (3.13):

$$ROI = (\text{Початкові інвестиції} / \text{Чистий прибуток}) \times 100\% \quad (3.13)$$

$$ROS_{2025} = (5\,933\,600 / 14\,100\,480) \times 100\% = 42,08\%.$$

$$ROS_{2026} = (5\,933\,600 / 15\,510\,528) \times 100\% = 38,26\%.$$

$$ROS_{2027} = (5\,933\,600 / 17\,061\,580) \times 100\% = 34,77\%.$$

$$ROS_{2028} = (5\,933\,600 / 18\,767\,755) \times 100\% = 31,62\%.$$

$$ROS_{2029} = (5\,933\,600 / 20\,644\,511) \times 100\% = 28,74\%.$$

Рентабельність інвестицій свідчить про високу ефективність даного проекту, підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку та є привабливим для інвестицій.

Розрахунок показнику EBITDA, який означає величину прибутку до вирахування податків, амортизації і процентів визначається за формулою (3.14):

$$\text{EBITDA} = \text{Чистий дохід від реалізації} - \text{Загальні операційні витрати} \quad (3.14)$$

$$\text{EBITDA}_{2025} = 14\,100\,480 - 9\,205\,387 = 4\,895\,093 \text{ грн}$$

$$\text{EBITDA}_{2026} = 15\,510\,528 - 10\,125\,926 = 5\,384\,602 \text{ грн}$$

$$\text{EBITDA}_{2027} = 17\,061\,580 - 11\,138\,518 = 5\,923\,062 \text{ грн}$$

$$\text{EBITDA}_{2028} = 18\,767\,755 - 12\,252\,370 = 6\,515\,385 \text{ грн}$$

$$\text{EBITDA}_{2029} = 20\,644\,511 - 13\,477\,607 = 7\,166\,904 \text{ грн}$$

Розрахунок показнику EBIT, який визначає прибуток до вирахування процентів і податків, розраховується за формулою (3.15):

$$\text{EBIT} = \text{EBITDA} - \text{Амортизація} \quad (3.15)$$

$$\text{EBIT}_{2025} = 4\,895\,093 - 354\,960 = 4\,540\,133 \text{ грн}$$

$$\text{EBIT}_{2026} = 5\,384\,602 - 354\,960 = 5\,029\,642 \text{ грн}$$

$$\text{EBIT}_{2027} = 5\,923\,062 - 354\,960 = 5\,568\,102 \text{ грн}$$

$$\text{EBIT}_{2028} = 6\,515\,385 - 354\,960 = 6\,160\,425 \text{ грн}$$

$$\text{EBIT}_{2029} = 7\,166\,904 - 354\,960 = 6\,811\,944 \text{ грн}$$

Згідно з розрахунками показників данні внесено у (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Показники ефективності відкриття закладу

Показники ефективності	Одиниця виміру	Значення показника
Період окупності	місяців	29
Дисконтований період окупності	місяців	37
Проектний період	місяців	50
Чиста поточна вартість проєкту	грн.	8 674 535
Внутрішня норма рентабельності	%	38
Індекс прибутковості вкладень	од.	1,5
Рентабельність продажів	%	17,36 (2025 рік),
		17,48 (2026 рік),
		17,58 (2027 рік),
		17,70 (2028 рік),
		17,80 (2029 рік),

Рентабельність інвестицій	%	42,08 (2025 рік), 38,26 (2026 рік), 34,77 (2027 рік), 31,62 (2028 рік), 28,74 (2029 рік)
EBITDA	грн.	4 895 093 (2025 рік), 5 384 602 (2026 рік), 5 923 062 (2027 рік), 6 515 385 (2028 рік), 7 166 904 (2029 рік)
EBIT - операційний прибуток	грн.	4 540 133 (2025 рік), 5 029 642 (2026 рік), 5 568 102 (2027 рік), 6 160 425 (2028 рік), 6 811 944 (2029 рік)

Джерело: складено автором

За наведеними у таблиці даними можна зробити висновок, про активно зростаючу величину операційного прибутку, оскільки сума амортизації розподілена рівномірно та щорічно не змінюється.

Для обґрунтування ефективності проєкту проводиться порівняння отриманих розрахункових значень із нормативними [36].

Згідно з попередніми розрахунками можна зробити висновок, що період окупності проєкту є позитивним та означає меншу кількість ризиків та швидке повернення коштів, дисконтований період окупності залишається також ``коротким, що свідчить про швидку окупність проєкту. Позитивне значення показнику чистої поточної вартості проєкту свідчить про ефективність відкриття кафе-кондитерської. Маржинальність та рентабельність закладу є досить великими та зростають щороку, що особливо привабливо для інвестицій та свідчить про великий дохід проєкту. Невисокий відсоток рентабельності інвестицій можна пояснити великою кількістю вкладень на початку проєкту. Проєкт відкриття кафе-кондитерської є високоефективним та фінансово вигідним.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено всебічний аналіз, досліджено теоретичні аспекти створення успішного бізнес-плану та розроблено бізнес-план кафе-кондитерської зі спеціалізацією на здоровому харчуванні на 50 посадкових місць, розташованої в Печерському районі міста Київ, за адресою вулиця Грушевського, будинок 28.

Було проведено аналіз ринку з акцентом на попит здорового харчування в Україні, досліджено цільову аудиторію, створено портрет споживача, в ході чого виявлено надання переваги здоровій та дорожчій їжі споживачами віком від 18 до 40 років та розроблено стратегію просування націлену на дану аудиторію.

Визначено концепцію закладу, що включає розробку десертів з використанням виключно органічних інгредієнтів, надання переваги перероблюваним матеріалам, відповідність нормам НАССР. Створено та обґрунтовано бізнес-модель Canvas, яка підкреслює основні аспекти роботи кафе-кондитерської зі спеціалізацією здорового харчування, націленої на задоволення потреб різних груп споживачів.

Також, було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме проведення SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, розробка моделі 4P та постановка SMART-цілей для підприємства. Створення маркетингової стратегії, яка включає активне ведення соціальних мереж, інтеграції з блогерами та проведення заходів різного формату.

Створено виробничий план кафе-кондитерської, у якому, підібрано устаткування необхідне для функціонування закладу, з врахуванням особливих потреб та програми виробничого цеху, розраховано прогнозовану кількість продажів десертів, обґрунтовано кількість та якість необхідних запасів сировини, підбір постачальників та робітників підприємства. Визначено розмір заробітної плати та графік роботи персоналу, виходячи з потреб закладу та норм праці. Створено планування кондитерського цеху закладу із кресленнями електромережі, водоканалу, каналізації та вентиляції.

Проведено детальний фінансовий аналіз, який включає розрахунок початкових інвестицій, період їх окупності, рентабельність бізнесу, прогнозовані доходи та прогнозовано подальше розширення бізнесу. Визначено точку беззбитковості закладу, яка становить 3677 одиниці десертів на місяць, зазначено, що прогнозована кількість продаж значно перевищує точку беззбитковості. Також, були розраховані певні показники, які дозволяють оцінити інвестиційну привабливість бізнес-плану. Виявлено основні ризики та перспективи до розвитку підприємства.

Виходячи з отриманих у ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра даних, можна зробити висновок, що кафе-кондитерська зі спеціалізацією на правильному харчуванні «BEZTSUKRU» має високий потенціал до успішної реалізації проєкту. Зростання попиту на тренд здорового харчування та ефективна маркетингова стратегія забезпечать закладу велику кількість відвідувачів, а висока якість сировини, витончений смак десертів, затишна атмосфера та програма лояльності закладу - сприятимуть перетворенню цих відвідувачів на постійних гостей. Проведені дослідження та розрахунки свідчать про фінансову життєздатність та високу рентабельність проєкту, а також, вказують на потенціал до подальшого розвитку та масштабування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов, В. В. (2007). Організація ресторанного господарства. Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос».
2. Батченко, Л., Гончар, Л. (2018). Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2, 64–80.
3. Березюк, В. О., Донець, А. Д. (2023). Маркетингові комунікації в інтернет-середовищі: сутність та проблематика інтеграції. Маркетинг і цифрові технології, 7(1).
4. Букліб. Менеджмент організації: етапи реалізації бізнес-плану. Електронний ресурс: <https://buklib.net/books/21856/>
5. Варналій, З. С., Васильців, Т. Г., Лупак, Р. Л., Білик, Р. Р. (2019). Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук.
6. Величко, В. В. (2004). Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ.
7. Вишневецька, Ю. О., Янковець, Т. М. (2017). Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід. Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 367-376.
8. Горєлов, Д. О., Большенко, С. Ф. (2010). Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ.
9. Дашко, І. М., Ємельянов, О. Ю., Крет, І. З. (2011). Сутність інвестиційного ризику та його врахування при обґрунтуванні інвестиційної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 698, 28–34.
10. Демиденко, С. Л. (2015). Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка, 9. Електронний ресурс: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21

11. Державна служба статистики України. Електронний ресурс: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дія. Державні послуги онлайн. Електронний ресурс: <https://diia.gov.ua/tax-systems/3-grupa>
13. ДіяБізнес. (2020). Що таке PEST-аналіз. Електронний ресурс: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>
14. Должанський, І. З., Загорна, Т. О. (2009). Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник (2-ге вид.). Київ: Центр учбової літератури.
15. Доценко, В. Ф., Кочерга, В. І., Губеня, В. О. (2019). Технологія продукції ресторанного господарства: навч.-наоч. посіб. Київ: Нац. ун-т харч. технологій.
16. Жигалкевич, Ж. (2021). Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
17. Жміхов, Я. (2021). Business model canvas (BMC). Електронний ресурс: <https://otakoyi.software/blog/business-model-canvas-bmc>
18. Іванова, О., Дайновський, Ю. А., Прохоренко, К. М. (2010). Економіка підприємства: конспект лекцій. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії.
19. Ільчук, М. М., Іщенко, Т. Д., Збарський, В. К. (2002). Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. посібник. Київ: Вища освіта.
20. Карпенко, Р. В., Кузнецов, В. М., Салогуб, Н. Г. (2017). Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Харків: Світ Кн.
21. Кирніс, Н. (2023). Особливості формування іміджу ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 6(1), 37–47.

22. Київстар Бізнес. (2022). Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? Електронний ресурс: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model>
23. Ковальчук, Т. Г. (2018). Вплив іміджу та репутації на діяльність підприємств в умовах глобалізації. Бізнес Інформ, 10, 377–381.
24. Кушнір, Д. (2022). Lean-підхід як метод виживання бізнесу в українських реаліях. Електронний ресурс: <https://speka.media/lean-pidxid-yak-metod-vizivannya-biznesu-v-ukrayinskix-realiyax-p2nryp#:~:text>
25. Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. Наказ № 2 від 03.01.2003 Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування. Електронний ресурс: https://zakononline.com.ua/documents/show/126517___126517
26. Монобанк | Universal Bank. Електронний ресурс: <https://expz.monobank.ua/>
27. Мостова, Л. Н., Новікова, О. В., Ракленко, І. М. (2017). Організація обслуговування в ресторанному господарстві: підручник. Київ: Світ Книг.
28. Новічкова, Т. П., Лебеденко, Т. Є., Кожевнікова, В. О. (2020). Конспект лекцій з курсу “Сервіс у ресторанному та готельному господарстві”: для студентів, які навчаються за спец. 241 “Готельно-ресторанна справа” ступінь вищ. освіти “магістр” ден. та заоч. форми навчання. Одеса: ОНАХТ.
29. Осовська, Г. В., Осовський, О. А. (2006). Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор.
30. Павленкова, П. П. (2016). Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства: навч. посібник. Херсон.
31. Покропивний, С. Ф. (Ред.). (2001). Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник. Київ: КНЕУ.
32. Покропивний, С. Ф., Соболю, С. М., Швиданенко, Г. О., Дерев’янку, О. Г. (2002). Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник (2-ге вид., доп.). Київ: КНЕУ.

33. Посто́ва, В. В., Лук'янець, А. В. (2020). Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації, 14, 63–67.
34. Прокопенко, О. В. (Ред.). (2013). Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18-20 квітня 2013 р., м. Суми). Суми: СумДУ.
35. Просвирина, А. (n.d.). РЕЦЕПТ ВІД KOLORO. ЯК ПРАВИЛЬНО СКЛАСТИ БІЗНЕС ПЛАН. Koloro Brand Design. Електронний ресурс: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/recept-ot-koloro-kak-pravilno-sostavit-biznes-plan.html>
36. Силівейстр, В. (2021). Які документи потрібні для відкриття кафе та ресторану в Україні 2021. Електронний ресурс: <https://joinposter.com/ua/post/dokumenty-dlya-vidkryttya-zakladu-v-ukrayini>
37. Смирнитська, М. Б., Тріщ, Р. М. (2019). Охорона праці в галузі. Ресторанне господарство і торгівля: навч. посібник. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія.
38. Стройка, В. М. (2005). Основи менеджменту. Навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна».
39. Сурочкіна, В. В., Менчинська, О. М. (2020). Емерджентна динаміка розвитку економіки України через призму міжнародних рейтингів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічних наук, 2, 14–21. Електронний ресурс: <https://cutt.ly/BgMrIIC> (дата звернення: 03 листопада 2020).
40. Тітомир, Л. А., Коротич, О. М. (2020). Конспект лекцій з курсу “Організація готельного господарства”: для студентів, які навчаються за спец. 241 “Готельно-ресторанна справа”, ступінь вищ. освіти бакалавр ден. та заоч. форм навчання. Одеса: ОНАХТ.
41. Центр Підтримки Підприємців. (2024). Отримайте сертифікат ISO 22000 про відповідність вимогам системи управління безпечністю харчування НАССП. Електронний ресурс: <https://iso9001.com.ua/22000->

2/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=iso.poisk_new2023&utm_content=1&utm_term

42. Чукаєв, В., Миронов, Ю. Б. (2016). Бізнес-планування: методологічні аспекти. Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». Електронний ресурс: <https://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html>

43. Череп, А. В., Лисенко, О. А. (2009). Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету, 119–122.

44. Швець, Ю. О. (2011). Сутність бізнес-плану та технологія його складання. Науковий вісник НЛТУ України, 21(1), 177–181.

45. Шевченко, Т. О., Савченко, Л. В. (2020). Бізнес-планування як складова частина сучасного підприємства. Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». Електронний ресурс: <https://kerivnyk.info/2020/10/shevchenko-savchenko.html>

46. Ямбаєва, Г. М. (2018). Технологічні процеси в готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. Kovtunen, K. V., Mamontenko, N. & Orekhova, K. V. (2018). Analysis of the Ukrainian enterprise's activity development in the hospitality service field. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4(27), 151–158.

47. Kirnosova, M. (2021). Authenticity of brands in the marketing commodity policy of the enterprise. VUZF Review, 6(3), 78–89.

48. McCartney, G., & McCartney, A. (2020). Rise of the machines: towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(12), 3835–3851.

49. 2021 Digital Marketing Trends (2021). The New vs the Tried and True. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2021/03/26/digital-marketing-trends-2021>.

Додаток А



Додаток Б



ПРОФІЛЬ СПОЖИВАЧА

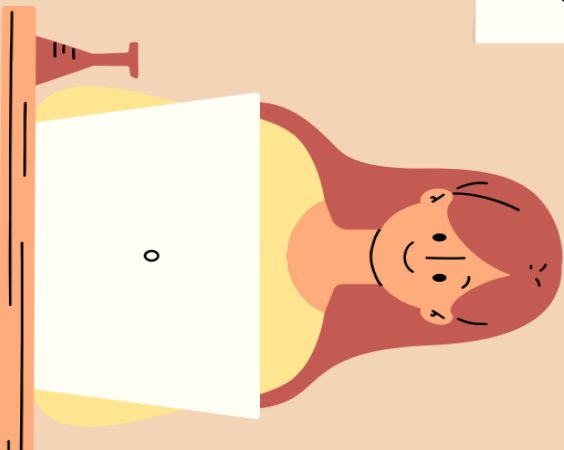
ІМ'Я:
Олена
Кравчук

ВІК:
25-45
років

ПОСАДА:
Менеджер у
ІТ-компанії

Потреби та бажання:

- Здорове харчування: Олена шукає заклад, де можна смачно поїсти, зберігаючи при цьому користь для здоров'я.
- Асортимент: Вона цікавиться різноманітністю в асортименті, зокрема веганськими, безглютеновими та безцукровими десертами.
- Затишна атмосфера: Олена шукає місце, де можна насолоджуватися обідом чи десертом у затишній та спокійній обстановці.



Хобі та інтереси:

- Олена цінує активний спосіб життя, вона може бути зацікавлена у фітнесі та здоровому способі життя.
- Вона також може бути зацікавлена у культурних заходах та подіях, які відбуваються у центрі міста Києва.

Додаткова інформація:

- Олена - молода професійна жінка, яка працює в центрі міста Києва. Вона стежить за своїм здоров'ям і харчується збалансовано, уникаючи шкідливих продуктів та вдаючись до правильного харчування.
- Вона цінує якість та свіжість продуктів, тому шукає місце, де можна отримати смачні та здорові страви.
- Олена також цінує комфортну та затишну атмосферу, де вона може насолоджуватися обідом або перекусом у вільний час.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ • Постачальники сировини: Важливо мати надійних постачальників, які забезпечують якісні продукти для виготовлення десертів та напоїв. • Маркетингові агентства: Допомогають у рекламі та просуванні кафе, особливо в онлайн-середовищі. • Локальні організації та спільноти: Співпраця з ними може допомогти встановити зв'язки з місцевими веганами, людьми, які дотримуються дієти без глютену, тощо. • Заклади ресторанного господарства: Для співпраці B2B • Інфлюенсери: Для створення рекламних інтеграцій.	КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ • Виготовлення десертів та напоїв: Виробництво безцукрових, веганських та безглютенових десертів та напоїв. • Обслуговування клієнтів: Надання високоякісного обслуговування гостям кафе. • Кейтеринг та майстер-класи.	ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ • Смачні, здорові та безпечні десерти: Клієнти можуть насолоджуватися вишуканими десертами, до складу яких не входить цукор та глютен, також в асортименті кафе будуть веганські десерти та напої, які відповідатимуть уподобанням та особливостям різних клієнтів. • Затишна та дружня атмосфера: Гості можуть насолоджуватися не лише їжею, а й спілкуванням, зручність розташування у затишному районі столиці України – Києві, привітливий, кваліфікований персонал, та вишуканий інтер'єр.	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ • Персоналізоване обслуговування; • Програма лояльності; • Заходи та акції; • Активна присутність в соціальних мережах; • Залучення спільноти; • Зворотній зв'язок.	СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ • Вегани та вегетаріанці: Особи, які обмежують споживання продуктів тваринного походження. • Люди з цукровим діабетом: Ті, хто потребує продуктів з низьким вмістом цукру або без цукру. • Люди, що дотримуються дієти без глютену: Особи з целіакією або іншими розладами, які обмежують споживання глютену. • Спортсмени: Люди, які стежать за своїм здоров'ям та харчуванням. • Місцеві мешканці та працівники: Люди, які шукають затишне місце для відпочинку поруч з домом або роботою. • Здорові батьки: Батьки, які шукають смачні, здорові та безпечні десерти для своїх дітей.
СТРУКТУРА ВИТРАТ • Закупка продуктів для виробництва; • Розробка нових технологій виготовлення десертів; • Оренда приміщення та його ремонт; • Купівля та встановлення обладнання; • Виплати заробітної плати персоналу, оплата навчання персоналу; • Маркетинг та реклама, витрати на просування бізнесу.	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ • Інгредієнти та сировина; • Персонал: кваліфіковані та досвідчені співробітники; • Приміщення; • Обладнання.			
	КАНАЛИ • Фізичний магазин: Продаж безпосередньо в кафе-кондитерській. • Доставка: Індивідуальні замовлення для вивезення та доставки. • B2B: співпраця з іншими закладами ресторанного господарства.	ПОТОКИ ДОХОДІВ • Продаж продукції: Дохід від реалізації десертів та напоїв. • Послуги кейтерингу: Надання кейтерингових послуг для різних заходів та подій. • Проведення заходів та майстер-класів; • Виготовлення індивідуальних замовлень; • Доходи від співпраці з іншими закладами ресторанного господарства.		

Кількісна оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища

Сильні сторони													№ експерта												
													Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення		
													бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг			
1													4	5	3	4	4	4	5	3	3	15,4			
2													3	4	4	5	3	3	4	5	3	5	15,2		
3													3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	13,8		
4													4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	16		
5													4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	18,2		
Слабкі сторони													№ експерта												
													Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення		
													бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг			
1													1	2	3	3	2	3	2	4	1	3	5,6		
2													2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	8		
3													3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	12,8		
4													2	2	3	3	3	4	3	5	1	3	8,6		
5													2	3	2	3	1	3	3	4	4	5	9,4		
Загрози													№ експерта												
													Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Середнє значення
													бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	
1													1	2	1	2	2	3	3	4	2	3	5,6		
2													2	3	2	2	3	4	2	3	3	4	8		
3													3	4	2	4	4	5	4	5	2	3	13,2		
4													2	2	3	2	4	3	4	4	3	5	10,6		
5													3	3	4	5	2	2	1	1	2	2	7,4		
Можливості													№ експерта												
													Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Ек	сп	Середнє значення
													бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	
1													4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	16,8		
2													3	4	4	5	3	3	4	5	3	5	15,2		
3													3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	13,8		
4													3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	13,6		
5													4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	20		
Кількість оцінок (від 1 до 4 балів, де 4 - найбільше відповідає, а 1 - найменше відповідає)																									
Рангова оцінка (де найменше значення - 1, а найбільше - 5)																									



Додаток Ж

	Мусове серце		Десерт Манго-чіа		Десерт Баунті		Десерт Матча-вершки		Десерт Смородина-шоколад		Десерт полунично - йогуртовий		Торт Солена карамель		Торт Брауні		Торт Фісташка		Торт Баунті		Торт Манго - малина		Торт Смородина - лимон		Морозиво бананове		Морозиво полуничне		Морозиво ківі	
	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 150г	На 100г	Порція, 150г	На 100г	Порція, 150г
Сироп агави, г	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5			7	10,5	10	15
Мигдаль, г	17	29,75	17	29,75	14	24,5	18	31,5	14	24,5	10	17,5	16	28	18	31,5	15	26,25	13	22,75	15	26,25								
Кеш'ю, г	13	22,75	11	19,25	22	38,5	15	26,25	21	36,75	17	29,75	27	47,25	15	26,25	32	56	27	47,25	13	22,75	13	22,75						
Фісташка, г			2	3,5						5	8,75		1	1,75			11	19,25		2	3,5	2	3,5							
Кокосове масло, г	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	7	12,25	8	14	8	14	8	14	10	17,5	10	17,5	2	3,5	2	3,5						
Сік лимона, г	3	5,25	3	5,25	3	5,25	3	5,25			3	5,25		8,75	15	26,25				3	5,25	5	8,75							
Фінік, г	15	26,25	9	15,75	15	26,25	10	17,5	10	17,5			10	17,5	9	15,75			10	17,5										
Малина, г	9	15,75																		16	28									
Какао, г	5	8,75			3	5,25							5	8,75	15	26,25														
Пектин яблучний, г	5	8,75	5	8,75	5	8,75	5	8,75	5	8,75																				
Малина сублимована, г	3	5,25							3	5,25	3	5,25								2	3,5									
Полуниця сублимована, г											3	5,25														3	4,5			
Чорниця сублимована, г											3	5,25									2	3,5								
Пюре маракуйя, г			8	14																										
Насіння чіа, г			5	8,75													2	3,5		3	5,25	3	5,25							
Кумкват, г			5	8,75																										
Сіль гімалайська, г					3	5,25					3	5,25	3	5,25			3	5,25	3	5,25	3	5,25	3	5,25						
Манго, г			6	10,5																16	28									
Кокос, г					5	8,75														3	5,25									
Вода, г	10	17,5	9	15,75	10	17,5	8	14	8	14	8	14	10	17,5	10	17,5	10	17,5	10	17,5	5	8,75	5	8,75						
Чай матча, г							10	17,5																						
Фіталіс, г							5	8,75																						
Вершки кокосові, г							11	19,25										15	26,25						30	45	30	45	30	45
Смородина, г									17	29,75												13	22,75							
Полуниця, г											20	35															50	75		
Лісовий горіх, г											4	7								5	8,75	5	8,75							
Арахіс, г											4	7					3	5,25		3	5,25	3	5,25							
Мигдальне борошно, г											11	19,25					13	22,75		13	22,75	10	17,5							
Рисове борошно, г																														
Вівсяне борошно, г																														
Вівсяні пластівці, г																														
Кориця, г																														
Курага, г																														
Інкир, г													10	17,5	15	26,25														
Сир кисломолочний, г																														
Молоко кокосове, г																								10	15	10	15	10	15	
Яйце (білок), г																														
Яйце, г																														
Арахісова паста, г											3	5,25					2	3,5												
Банан, г																								60	90					
Ківі, г																													50	75
Цедра лимону, г																						4	7							
Апельсин сушений, г																			1	1,75										
Куркума, г																2	3,5													
Спіруліна, г																2	3,5													
Лимон, г																							5	8,75						
Кукурудзяний крахмал, г																														
Йогурт грецький, г																														
Морква, г																														
Розпушувач, г																														
Журавлина, г																														
Кількість страв, порцій	10		7		7		7		7		10		7		7		7		10		5		5		4		4		4	

Додаток И

Морозиво фісташкове		Морозиво ягідне		ПП цукерки		Макарон		Кекс вівсяно-банановий		Кокосова панна-котта		Ягідне парфе		Сирники вівсяні		Сирники мигдальні		Моркв'яний торт		Печиво лимонне		Печиво вівсяне з журавлиною		Медовик кокосовий		Чізкейк кокос-матча		Разом, г
На 100г	Порція, 150г	На 100г	Порція, 150г	На 100г	Порція, 50г	На 100г	Порція, 40г	На 100г	Порція, 80г	На 100г	Порція, 80г	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 200г	На 100г	Порція, 60г	На 100г	Порція, 60г	На 100г	Порція, 175г	На 100г	Порція, 175г	
5	7,5	5	7,5	10	5	10	4	10	8	10	8	10	25	10	25	10	25	10	20	10	6	15	9	13	22,75	15	26,25	2474,5
				5	2,5			5	4																			1937
				5	2,5																			5	8,75			3023
30	45			5	2,5																							485,25
														5	12,5	5	12,5	5	10					10	17,5			1501,75
						7	2,8													5	3			1	1,75			315,2
				11	5,5																							1291,75
		12	18							5	4	15	37,5	5	12,5	5	12,5											714,5
				5	2,5			5	4																			426,75
										5	4																	352,5
				3	4,5							3	7,5	2	5	2	5											269,75
				3	4,5							3	7,5															126
				3	4,5							3	7,5															125,5
																								10	17,5			115,5
				5	2,5							6	15															250,75
																												61,25
														3	7,5	3	7,5											350,25
																												213,5
				5	2,5					10	8															15	26,25	191,25
										25	20																	1473,75
																												122,5
																												61,25
30	45	30	45							45	36															5	8,75	1486
				12	18							10	25															519
				12	18							10	25															847
				7	3,5													5	10									260
				7	3,5																							211,75
						25	10									10	25			60	36				15	26,25		855,25
																5	12,5	20	40					24	42			317
								25	20					5	12,5			15	30			60	36	24	42			390,5
								5	4					10	25											5	8,75	153,75
																		2	4									20
				15	7,5																							112,5
				15	7,5																							418,75
														50	125	50	125									30	52,5	1427,5
10	15	10	15			31	12,4	8	6,4															13	22,75	10	17,5	483,85
						15	6																					54
						7	2,8	15	12					10	25	10	25	10	20	18	10,8	18	10,8			4	7	488,8
				5	2,5																							114,5
25	37,5	10	15					25	20																			670
																												300
						3	1,2													7	4,2							50
																												8,75
																												24,5
																												24,5
																												43,75
						2	0,8																					7,2
												40	100															500
																		31	62									310
								2	1,6									2	4							1	1,75	29,75
																					7	4,2						4,2
4		4		15		9		5		5		5		5		6		5		12		12		7		7		202

Додаток К

	Чай зелений		Чай чорний		Чай трав'яний		Чай імбир-м'ята		Цитрусовий чай		Обліпиховий чай		Ягідний чай		Американо		Еспрессо		Американо з молоком		Лате		Капучіно		Какао		Глітвейн Б/А		Матча лате		Раф		Раф Кокос		Разом, г	
	На 100г	Порція , 350г	На 100г	Порція , 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція , 350г	На 100г	Порція , 120г	На 100г	Порція , 35г	На 100г	Порція , 180г	На 100г	Порція , 300г	На 100г	Порція, 200г	На 100г	Порція, 200г	На 100г	Порція , 250г	На 100г	Порція , 250г	На 100г	Порція , 250г	На 100г	Порція, 250г		
Вода, г	91	318,5	91	318,5	90	315	79	276,5	78	273	74	259	79	276,5	76	91,2	71	24,85	14	25,2	35	105	26	52					35	87,5	14	35	14	35	84091	
Кава, г															19	22,8	24	8,4	5	9	12	36	8	16							5	12,5	5	12,5	3872	
Чай зелений, г	4	14																																	700	
Чай чорний, г			4	14																															560	
Чай трав'яний, г					5	17,5																													787,5	
Вершки, г																														74	185				4625	
Кокосові вершки, г																																74	185		4625	
Молоко в асортименті, г																		76	136,8	46	138	60	120	89	178				50	125					21698	
М'ята, г							3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5																					1092	
Апельсин, г									5	17,5	5	17,5															5	12,5							1070	
Лимон, г							5	17,5	5	17,5	2	7															2	5							1093	
Імбир, г							5	17,5	1	3,5	1	3,5															2	5							589	
Кориця, г							1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5									1	2			2	5							494	
Кардамон, г							1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5													1	2,5							389	
Гвоздика, г							1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5													1	2,5							389	
Смородина (пюре), г													3	10,5																					315	
Малина (пюре), г													3	10,5																					315	
Обліпиха (пюре), г											7	24,5																							588	
Манго (пюре), г													2	7																					210	
Маракуйя(пюре), г													2	7																					210	
Сиропи в асортименті, г																					1	3								1	2,5	1	2,5		245	
Кокос, г																																1	2,5			62,5
Тертий шоколад, г																					1	3			1	2				1	2,5				242,5	
Мед, г							5	17,5	5	17,5	5	17,5	5	17,5												5	12,5								1945	
Замінник цукру, г	5	17,5	5	17,5	5	17,5									5	6	5	1,75	5	9	5	15	5	10	5	10			5	12,5	5	12,5	5	12,5	4943	
Какао порошок, г																									5	10									300	
Сік виноградний, г																											82	205								2050
Чай матча, г																													10	25						250
Кількість страв, порцій	50		40		45		20		30		24		30		30		20		35		40		40		30		10		10		25		25		504	

Додаток Л

	Сік		Лимонад імбир-м'ята		Цитрусовий лимонад		Обліпиховий лимонад		Ягідний лимонад		Лимонад манго- маракуйя		Айс-лате		Айс-какао		Смузі ягідне		Смузі цитрус - банан		Смузі зелене		Разом, г
	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 350г	На 100г	Порція, 300г	На 100г	Порція, 200г	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 250г	На 100г	Порція, 250г	
Вода, г			85	297,5	81	283,5	77	269,5	80	280	80	280	35	105	9	18	25	62,5	25	62,5	25	62,5	16923,5
Кава, г													12	36									216
Молоко в асортименті, г													46	138	80	160	25	62,5	25	62,5	25	62,5	4010,5
М'ята, г			3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5							3	7,5	2	5	662,5
Апельсин, г					5	17,5	5	17,5											7	17,5			542,5
Лимон, г			5	17,5	5	17,5	2	7															420
Імбир, г			2	7	1	3,5	1	3,5															140
Смородина (пюре), г									5	17,5							10	25					450
Полуниця, г																	10	25					275
Банан, г																	15	37,5	20	50	10	25	1237,5
Яблуко, г																	5	12,5	10	25	10	25	687,5
Малина (пюре), г									3	10,5							10	25					380
Обліпиха (пюре), г							7	24,5															245
Манго (пюре), г									2	7	7	24,5							5	12,5			452,5
Маракуйя(пюре), г									2	7	5	17,5							5	12,5			382,5
Сиропи в асортименті, г			5	17,5	5	17,5	5	17,5	5	17,5	5	17,5	1	3									893
Тертий шоколад, г													1	3	1	2							32
Замінник цукру, г													5	15	5	10							160
Какао порошок, г															5	10							70
Сік в асортименті, г	100	350																					1750
Шпинат, г																					7	17,5	192,5
Селера, г																					7	17,5	192,5
Авокадо, г																					7	17,5	192,5
Морква, г																					7	17,5	192,5
Кількість страв, порцій	5		10		10		10		10		10		6		7		11		11		11		101