

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Управління формуванням та просуванням нової бізнес-моделі»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Андрій ВОРОНКІН

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
д.е.н., професор
завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі і логістики
Національного технічного університету
«ХП»
Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Воронкіна Андрія Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом малого підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«20» жовтня 2023 року № 2101-5/3020

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичну сутність побудови бізнес-моделі; обґрунтувати етапи сучасного просування бізнес-моделі на ринок; провести аналіз конкурентного середовища для впровадження нового проєкту кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!»; оцінити цільову аудиторію для впровадження нового проєкту кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!»; провести маркетингове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Андрій ВОРОНКІН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ганна ДОРОШЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ПРОСУВАННЯМ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	7
1.1 Теоретична сутність побудови бізнес-моделі	7
1.2 Етапи сучасного просування бізнес-моделі на ринок	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ «ЗАЙДИ-СКУШТУЙ!»	23
2.1 Аналіз конкурентного середовища	23
2.2 Аналіз цільової аудиторії	45
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ КОНДИТОРСЬКОЇ «ЗАЙДИ-СКУШТУЙ!»	54
3.1 Маркетингове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»	54
3.2 Фінансове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»	61
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Однією з важливих галузей економіки країни, яка покликана забезпечити стає постачання населенню високоякісні продукти харчування, є кондитерська промисловість. На сьогодні кондитерська промисловість є однією з галузей харчової промисловості, яка найбільш динамічно розвивається. Це пов'язано насамперед із тим, що підприємства намагаються бути конкурентоспроможними на ринку і регулярно вдосконалюють свій технологічний процес, купуючи нове обладнання і розробляючи нові рецептури. Головним завданням цієї галузі є задоволення потреб людини.

Люди змінюють свої вподобання і їм швидко «приїдаються» типові одноманітні місця - кафе, тому вони хочуть бачити нові цікаві формати закладів у сфері громадського харчування, куштувати новинки, а також те, що їм недоступно вдома. Для людей важлива сама атмосфера - кафе, ресторан. Тому відкриття кафе нового формату є вдалою бізнес-ідеєю, в разі грамотної побудови бізнес-моделі.

Ступінь стійкості фінансового та економічного стану підприємства багато в чому впливають на активність діяльності інвесторів, які спрямовують свої інвестиції. Для збереження стійкого становища і досягнення лідерства компанії змушені постійно розвиватися, освоювати нові технології, виходити на нові ринки, розширювати сфери діяльності, проводити регулярний моніторинг основних економічних показників і вчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства для подальшого їх усунення. В умовах жорсткої конкуренції на ринку грамотний план проекту часто відіграє вирішальну роль для його успіху. План проекту дає змогу виключити зайві, невиправдані витрати. При бізнес-моделюванні йдеться не про рутинні рішення, а про рішення в умовах невизначеності, які є типовими для стратегічних питань. Питання впровадження бізнес-моделей нового продукту також є складними неоднозначними рішеннями, оскільки, необхідно зважити компроміс між орієнтацією на ринок та орієнтацією на ресурси, синергією та увагою до деталей, конкуренцією та співпрацею. Для цього потрібні не тільки лідери, які можуть витримати це навантаження з розробки та впровадження

інноваційних моделей, а й вести цю роботу комплексно. Ретельний аналіз і визначення переваг і недоліків упровадження змін мають супроводжуватися суворою, послідовною реалізацією прийнятих рішень, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - розробка проєкту бізнес-моделі у сфері громадського харчування на ринку.

Завдання кваліфікаційної роботи магістра:

- 1) визначити теоретичну сутність побудови бізнес-моделі;
- 2) обґрунтувати етапи сучасного просування бізнес-моделі на ринок;
- 3) провести аналіз конкурентного середовища для впровадження нового проєкту кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!»;
- 4) оцінити цільову аудиторію для впровадження нового проєкту кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!»;
- 5) провести маркетингове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»;
- 6) здійснити розрахунки щодо оцінки фінансового забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!».

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації бізнес-моделі нового продукту на споживчому ринку.

Предмет дослідження – формування механізмів бізнес-моделі кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!».

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано широкий спектр наукових, статистичних, аналітичних методів.

За результатами кваліфікаційної роботи прийнято участь у науково-практичній конференції, з метою апробації дослідження.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи магістра:

Систематизовано основні елементи моделі менеджменту при побудові бізнес-моделі;

Обґрунтовано маркетингове та фінансове забезпечення нової бізнес-моделі кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ПРОСУВАННЯМ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

1.1 Теоретична сутність побудови бізнес-моделі

Сучасна економіка, що характеризується динамічними і бурхливими змінами, змушує підприємства реалізовувати нові управлінські рішення та ідеї. Під час їхнього вибору поняття створення конкурентної переваги відіграє важливу роль. Через непередбачуваність і нестабільність навколишнього середовища, безперервні внутрішні зміни в компаніях необхідні для виживання та комерційного успіху.

На сьогодні найважливіші актуальні ділові зміни, які розглядають менеджерами, стосуються пошуків рішень успішного протистояння в ринковій конкурентній боротьбі та змін у сприйнятті ключових ресурсів, коли до них відносять не тільки доступні сировину та фінанси, а й ефективне використання активів інтелектуальної та підприємницької властивості.

Ефективність стратегічного управління багато в чому визначається вибором управлінських технологій, що дають змогу не тільки адекватно реагувати на зміну чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, з урахуванням наявних ресурсів, а й сприяти розвитку та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Найважливішим інструментом в управлінні виступає система управлінського обліку, яка є ефективним методологічним інструментом раціоналізації сталого розвитку. Парадигма сталого розвитку операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств малого бізнесу визначає раціональну специфічність асортименту, стійкість господарських зв'язків, комбінування способів реалізації, розуміння екологічності та соціальної відповідальності, що безпосередньо взаємопов'язано з приростом обсягу продажів і в кінцевому рахунку капіталізації прибутку.

Таким чином, з огляду на ті зміни, що відбуваються на ринку товарів (робіт, послуг) обґрунтування складу інформації залежить від глибини розкриття змісту відповідного бізнес-процесу. Питання єдності методологій формування системи обліково-аналітичної інформації та побудови бізнес-моделі, сприяють сталому розвитку підприємств. Раціональне обліково-аналітичне забезпечення дає змогу нівелювати негативний вплив багатьох факторів, таких як асиметричність інформації, неоднозначність господарських ситуацій, що складаються, постійна видозміна форм економічних взаємовідносин і багато інших чинників, упущення яких з уваги може призвести організації до фінансових проблем.

Спираючись на системний підхід і загальні принципи виробничого управління, необхідно виходити з такого:

1. Оскільки управління на основі бізнес-моделі націлене на забезпечення ефективності основних функцій і підвищення конкурентоспроможності, то слід інтегрувати в модель менеджменту такі структурні елементи та процеси, які гарантовано забезпечать реалізацію задумів у практичний результат, зокрема: структури, процедури стратегічного планування розвитку, бізнес-модель, інновації, підсистеми, які відповідають за здійснення дій, проектів, програм, бізнес-планів.

2. Необхідно коректно формалізувати всі бізнес-процеси підприємства, враховуючи вартісний і технологічний аспекти. Системним завданням управління підприємством виступає вимога організаційного розвитку на основі стратегічних процесів виробництва та інновацій [32]. Необхідно, виділити основні виробничі процеси як об'єкт стратегічних перетворень сформованої системи менеджменту.

3. Пріоритет у прийнятті управлінських рішень має бути за такими процесами:

- еволюційний розвиток підприємства, у рамках якого фронтально змінюються всі системні елементи і сама організаційна структура, зберігаючи та посилюючи ефективне функціонування і вирішення всіх завдань управління, в яких можуть коригуватися цільові установки залежно від зміни кон'юнктури ринку;

- побудова особливої системи управління одиничним виробництвом, спрямованої на ефективне вирішення завдань забезпечення стабільності виробництва в рамках розробленої бізнес-моделі;

- перебудова актуальної виробничої структури в процесу з урахуванням поділу загального процесу управління на два незалежні, але взаємопов'язані процеси - інноваційний та операційний;

- використання в моделі управління спеціальних алгоритмів формування, реєстрації та заміни рутини робочих процесів усіх рівнів (організаційне навчання, формування людського капіталу, інновації).

4. Необхідно формувати параметри цільового іміджу підприємства, тобто комплексу його стратегічних характеристик і показників, що сформувалися в результаті реалізації програми перетворень.

5. Створити бізнес-модель як інтегруючий початок у ланцюжку утворення цінності, що визначає конкурентну поведінку фірми в сформованих умовах зовнішнього середовища.

На рисунку 1.1 наведено основні елементи моделі менеджменту при побудові бізнес-моделі.

На рисунку 1.1 показано основні елементи виробничої системи, які організаційно становлять основу сучасного підприємства, здатного розв'язувати завдання конкурентної боротьби та розвитку. Тому під час реалізації системи управління необхідно:

- трансформувати процес формування ресурсів і факторів виробництва та змінити професійні компетенції співробітників;

- здійснити реорганізацію та модернізацію виробничої бази, відновити або наново створити інноваційну базу, сформувати аналітичні підрозділи та умови для розроблення й упровадження інноваційної продукції та нових технологій;

- здійснити організаційні заходи (закріпити рутинні процеси, зробити адекватними структури виробництва та менеджменту, а також оплати та стимулювання кадрів), забезпечити вихід на нові ринки збуту.



Рис.1.1. Основні елементи моделі менеджменту при побудові бізнес-моделі
Джерело: систематизовано автором на основі [12, 23, 27]

В умовах конкурентної боротьби та стратегічного розвитку підприємства висококваліфікований персонал з розроблення інноваційних проектів стає найважливішим елементом адаптивної системи управління.

Стратегічне управління відіграє роль «постановників проблем і завдань» для процесів оперативного управління бізнес-процесами. Регламент кожного бізнес-процесу передбачає виконання певного завдання управління, фіксує частину ключової компетенції.

Поняття «бізнес-модель» організації є зараз одним із найменш однозначних і структурованих термінів у сучасній науковій літературі. Багато авторів у своїх статтях дають всебічний огляд підходів до визначення цього поняття [36].

Розглянемо поняття бізнес-моделі.

У роботі зазначається, що в найпростішому визначенні бізнес-модель - це спосіб реалізації бізнесу, який забезпечує підприємству дохід і прибуток. Бізнес-модель формально відображає процес заробляння грошей, детально визначає її диспозицію та роль у ланцюгу створення вартості.

На думку дослідника П. Тіммерса, бізнес-модель складається із сукупності продуктів, послуг і потоків інформації, а також опису різних учасників бізнес-процесу, їхньої ролі в ланцюзі цінності, потенційних вигод із розшифровкою джерел отримання доходу. Для розуміння бізнес-місії компанії додається маркетингова модель, яка об'єднує бізнес-моделі та маркетингові стратегії шуканого представника бізнесу [18].

А. Остервальдер, підприємець, «революціонер» у сфері моделювання бізнес-процесів, та Ів Піньє, американський вчений у галузі інформаційних технологій і систем, професор, у спільній праці «Будова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора» [29] зазначають, що бізнес-модель інтерпретує те, як підприємство створює, транспортує та реалізовує цінність.

При цьому бізнес-модель є планом того, як стратегія компанії має реалізовуватися в рамках її внутрішніх структур, процесів і систем. Ефективність бізнесу заснована на трьох важливих життєвих циклах: продукту, попиту споживачів, бізнес-моделі. Якщо вчасно не визначити переломні моменти цих циклів і не почати керувати їхніми фазами, виникають величезні втрати цінності. У спільній роботі дослідників [10] можна відзначити низку важливих доповнень до визначення терміна «бізнес-модель»:

- термін «бізнес-модель» часто розуміють неправильно і змішують із терміном «модель бізнес-процесу»;
- бізнес-модель намагаються описувати за допомогою мов моделювання: UML, EPC, мереж Петрі.

Насправді бізнес-модель описує процеси обміну вартістю, цінністю між різними учасниками бізнес-процесу. Згідно зарубіжних науковців бізнес-модель - це концептуальний опис, що пояснює принципи роботи підприємства.

Бізнес-модель роз'яснює те, як ланки бізнесу поєднуються одна з одною та інтегруються в єдину структуру. Бізнес-модель не розглядається у відриві від стратегії, але не тотожна їй. На відміну від стратегії бізнес-модель не орієнтується на критерії результативності та ефективності.

Бізнес-модель необхідна для фіксації принципів створення, розвитку та масштабування компанії. Необхідно сформулювати зрозумілу для всіх концепцію бізнес-моделі, яка полегшувала б обговорення ідеї. У рамках сучасних концепцій бізнес-моделювання основоположником можна вважати А. Остервальдера та І. Піньє. Ними було розроблено канву (шаблон) бізнес-моделі, яка стала загальноприйнятою графічною формою представлення бізнес-моделі стартап компанії.

Канва бізнес-моделі є шаблоном, яку заповнюють у міру дослідження бізнес-ідеї та способів її реалізацій. У результаті отримують бізнес-модель майбутньої компанії, яка стає опорою для засновників компанії або менеджменту проєкту.

Опис будь-якої бізнес-моделі за А. Остервальдером та І. Піньє включає дев'ять основних блоків, які відображають логіку дій компанії, спрямованих на отримання прибутку.

Ці дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери бізнесу: взаємодію зі споживачем, ціннісну пропозицію, інфраструктуру, що забезпечує, і фінансову ефективність компанії (рисунки 1.1 та 1.2).

1. Споживчі сегменти. Для більшої ефективності, особливо на початковому етапі, необхідно сконцентруватися на вузькому ринковому сегменті.

2. Ціннісна пропозиція. Необхідно вирішити проблеми і задовольнити потреби цільової аудиторії шляхом виставлення ціннісних пропозицій.

3. Канали збуту. Цей блок описує, як здійснює продажі та поширює продукцію.

4. Взаємовідносини з клієнтами. Можна виділити кілька типів: персональна підтримка (особисті контакти в місці продажу/поштою/колл-

центром); самообслуговування (відсутність безпосередніх стосунків із клієнтами, за умови забезпечення їх усім необхідним); автоматизоване обслуговування.

5. Потоки надходження доходів. Дохід виникає в разі успіху ціннісних пропозицій, зроблених споживачам. На початку, компанія (стартап) повинна сконцентруватися на найбільшому джерелі доходу, і тільки потім формувати стратегії для другорядних джерел.

6. Ключові ресурси. Це засоби, до яких належать матеріальні, фінансові, людські ресурси. Крім того, на цьому етапі слід продумати аспекти захисту інтелектуальної власності.

7. Ключові види діяльності. Це ті дії компанії, які необхідні для реалізації бізнес-моделі.

8. Ключові партнери. Описуються постачальники та інші партнери, аутсорсинг, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

9. Структура витрат. Оцінка витрат як інтегрального результуючого параметра бізнес-моделі включає визначення та оцінку величини сукупних витрат.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
структура витрат			Потоки надходження доходів	

Рис.1.2. Бізнес-модель за Остервальдом та Піньє

Джерело: [18]

Э. Маур'я вніс деякі зміни в шаблон бізнес-моделі А. Остервальдера. Його змінена канва бізнес-моделі називається Lean Canvas – «раціональний шаблон» (рисунок 1.2)

Проблема	Розв'язок	Унікальна торговельна пропозиція	Нечесна перевага	Сегменти покупців
Існуючі альтернативи	Ключові метрики	Концепт високого рівня	Канали	Ранні послідовники
Цінова структура		Канали доходу		

Рис.1.3. Бізнес-модель Lean Canvas «Раціональний шаблон»

Джерело: [18]

Первинне завдання - це розробка MVP, який буде представлений для оцінки бізнес-моделі. Заповнювати блоки потрібно в послідовності, зазначеній на схемі: користувачі та проблема; унікальна торгова пропозиція; рішення; канали збуту; фінансова частина - структура витрат і джерела доходу; ключові метрики; прихована перевага.

Э. Маур'я в правій частині своєї моделі, замість розділу «комунікації» розмістив розділ «прихована перевага», який описує властивості продукту, що їх важко скопіювати конкурентами, що також часто називають «кореневі компетенції». У лівій частині автор додав такі фактори: проблему споживача, способи їх вирішення за допомогою продукту, необхідні метрики для вимірювання рівня задоволення клієнтом вирішення його питання [3].

У книзі «Створюючи інновації. Креативні методи від Netflix, Amazon і Google» Н. Ферра і Дж. Дасра [24] зробили акцент на вивченні бізнес-моделі для стартапів інновацій і доповнили модель А. Остервальдера таким розділом як "ціноутворення", що розміщений у центрі по сусідству з «ціннісною пропозицією». Фактор ціни дуже важливий у майбутньому. С. Ентоні зі

співавторами в роботі «Посібник інноватора: Як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту» [15] пропонують стратегію гнучкого підходу на початковому етапі продажів. У своїй роботі, з урахуванням необхідності швидко допрацьовувати продукт і переходити від MVP до повноцінної версії (за Е. Рисом), С. Ентоні розробив свій підхід до розроблення бізнес-моделі стартапу інноваційного продукту. Він відрізняється, зокрема, наявністю петлі зворотного зв'язку.

Ліва частина моделі складається з інвестиційної фази - доведення продукту до MVP. Права частина - комерціалізації продукту. Петля зворотного зв'язку, подібно до аналогів із техніки, визначає необхідність внесення змін до MVP або бізнес-моделі в цілому змін. Зворотний зв'язок визначає необхідність за результатами початку продажів вносити зміни як у MVP, так і в модель бізнесу. Таким чином, ця модель націлена на пошук «свого» покупця і доопрацювання продукту під нього. Ця бізнес-модель є шаблоном для початкового етапу розвитку стартапу інновацій.

Загальний сенс усіх інноваційних бізнес-моделей зрештою зводиться до створення цінності - для компаній, споживачів і суспільства загалом. Суть процесу - заміна застарілих моделей на сучасні. Інноваційні бізнес-моделі призводять до створення цінності для клієнтів, інших компаній. Відбувається постійний процес заміни старих (класичних) бізнес-моделей на нові. Поява нових бізнес-моделей на ринку робить колишні підходи неконкурентоспроможними. Ч. Кім і Р. Моборн охарактеризували цей процес «стратегією блакитного океану». Ця стратегія передбачає створення з нуля нових сфер і галузей замість конкуренції шляхом фундаментальної диференціації. Як зазначають автори: «...не потрібно намагатися перевершити конкурентів традиційним шляхом, необхідно створити новий ринок, де немає конкуренції, за допомогою, так званої, інновації цінності» [24].

Таким чином, якщо сьогодні бізнес-модель успішна та конкурентоспроможна - це не є гарантією такого ж успіху надалі. Саме тому важливо постійно аналізувати ринкові тенденції, удосконалювати бізнес-модель.

1.2 Етапи сучасного просування бізнес-моделі на ринок

Стрімкий розвиток технологій у сучасному світі диктує бізнесу свої правила. Якщо зовсім недавно на розробку нових технологічних рішень витрачалося десятки років, то сьогодні це може зайняти всього кілька місяців.

Нажаль, більшість нових продуктів зазнають невдачі. Але що краще відбудеться підготовка до запуску продукту і підготовка самого продукту, то більше шансів не стати частиною цієї гнітючої статистики.

Стратегія виходу на ринок - це той метод, який дає зелене світло на впровадження нового продукту і внесення будь-яких істотних змін, поки ще є час.

Стратегія виходу на ринок (GTM) - це план компанії з виведення на ринок нового продукту або послуги. По суті, вона визначає, що пропонується, на якому ринку, за якою ціною, як це пропонується і що потрібно для випуску продукту/послуги.

В ідеальному світі без конкуренції, випуск продукту на ринок відбувається одним кліком миші, за яким слідує один твіт. Потім усі дізнаються про новий продукт, хочуть його, і все складається само собою. Однак існують певні передумови для успішного виходу на ринок нового продукту, які наведено на рисунку 1.4.

Нижче представлено характеристику цим передумовам:

1. Налаштування на зростання означає, що можна визначити найкращий сценарій для випуску продукту і зрозуміти, як використовувати цю можливість.

Розробляючи стратегію виходу на ринок, необхідно переконатися, що:

- Продукт вирішує проблему цільової аудиторії.
- На продукт є попит і, можливо, в найближчому майбутньому попит зросте.
- Клієнти побачать цінність продукту і зможуть собі його дозволити.
- Прибуток від продукту дасть змогу компанії зростати.
- Компанія не виходить на перенасичений ринок.
- У нового продукту є суттєва перевага перед конкурентами.

- Компанія, що розробила новий продукт готова до зростання (або є план розширення).

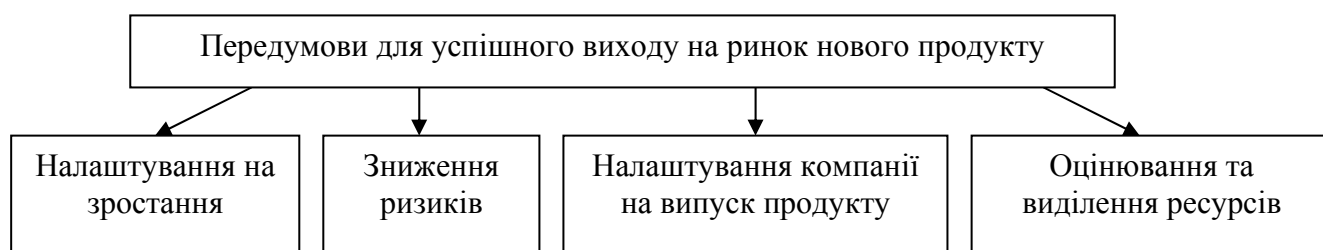


Рис. 1.4. Передумови для успішного виходу на ринок нового продукту

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

2. Зниження ризиків. На відміну від налаштування на зростання, роль стратегії виходу на ринок у зниженні ризиків полягає в тому, щоб допомогти визначити найгірший сценарій і зробити все можливе, щоб його уникнути.

Якщо випуск нового продукту провалиться, може бути складно відновити позиції продукту або бренду, оскільки погані відгуки можуть закріпитися щодо продукту і бренду, що стоїть за ним. Хоча для таких гігантів, як Microsoft і Apple, які можуть дозволити собі рідкісну невдачу, це не така вже й велика проблема, у більшості компаній немає необмежених бюджетів і резервів.

3. Налаштування компанії на випуск продукту. Підготовка до випуску продукту часто губиться в повсякденній гонитві за доходами. Оцінка можливостей, нового продукту, як джерела збільшення прибутку повинна, чітко проглядатися в перспективі.

4. Оцінювання та виділення ресурсів. Перш ніж навіть замислитися про запуск чого-небудь, потрібно переконатися, що є достатньо часу для підготовки та достатньо грошей для підтримки тактики компанії щодо впровадження нового продукту. Формально це забезпечує стратегія виходу на ринок.

Етапи стратегії виходу на ринок наведено на рисунку 1.5.

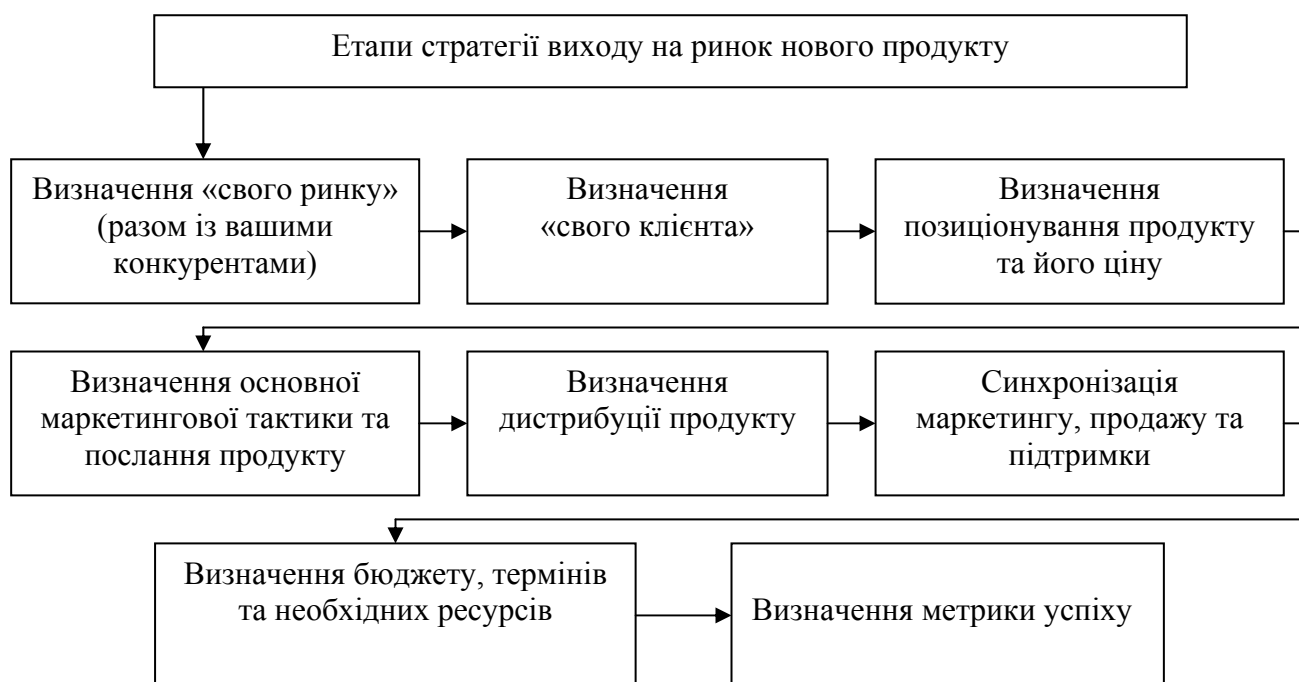


Рис. 1.5. Етапи стратегії виходу на ринок нового продукту

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

Згідно рисунку 1.5, ці етапи необхідно розглянути докладніше:

1. Визначення «свого ринку» (разом із вашими конкурентами). Маркетингові дослідження - це відправна точка. Що швидше вони будуть проведені, то краще. Однак це дуже важливий і трудомісткий процес, оскільки:

По-перше, успіх на 90% полягає в наявності правильних даних. Необхідно зібрати і проаналізувати дані первинних досліджень (зроблених компанією, що запускає новий продукт) і вторинних досліджень (зроблених іншими компаніями і вже доступних). Вторинні дослідження охоплюють галузеві звіти і статистику, технічні документи тощо. Це найбільш доступний (відносно) і найшвидший спосіб отримати дані про ринок. Який обирає компанія для впровадження нового продукту.

По-друге, жодне дослідження ринку не обходиться без аналізу конкурентів. Це дійсно обов'язково. Конкурентний аналіз підкаже, що конкуренти роблять правильно, а що неправильно, а що не роблять взагалі. Ось покрокове керівництво з його проведення.

Виконавши конкурентний аналіз, ви зможете провести SWOT-аналіз.

Крім згаданих вище типів і методів дослідження ринку, необхідно провести первинне дослідження. Проведення первинного дослідження може дати унікальні знання про ринок і допомогти зрозуміти, де знаходиться нереалізований ринковий потенціал. Для цього необхідно подумати опитування, інтерв'ю та роботу з фокус-групами.

Визначте свого клієнта. Щойно компанія отримає повне уявлення про ринок, настає час перейти на «рівень нижче» і зрозуміти, кому компанія буде продавати свій новий продукт.

Залежно від ресурсів компанії, можна ідентифікувати своїх клієнтів двома способами:

Науковий підхід (на основі вже проведеного вами дослідження ринку). Це можуть бути лідери, підписники в соціальних мережах або просто люди, які можуть бути зацікавлені у новому продукті компанії. Також можна розглянути можливість використання таких сервісів, як SurveyMonkey, UserTesting або Remesh, щоб зв'язатися з цими людьми.

Метод обґрунтованого припущення. Якщо на цьому етапі неможливо поговорити з реальними людьми, потрібно проявити творчий підхід. Справа тут у тому, щоб використовувати дані конкурентів і «збагатити» їх з інших джерел. Наприклад, компанія-конкурент може опублікувати аналіз кейса з цитатою клієнта, якого потім, компанія може дослідити в LinkedIn. Також виникає можливість переглянути галузеві дані про роль, яку ця людина виконує в компанії. Наприклад, згідно з опитуванням директорів з маркетингу, можна виявити, що органічний пошук є пріоритетом №1 за витратами.

Зазвичай кінцевим продуктом на цьому етапі є образ покупця - створювана уявна особистість, яка представляє загальні характеристики клієнтів (архетип). Але необхідно пам'ятати, що на цільовому ринку може бути кілька типів покупців.

Портрет покупця допомагає компанії виробнику нового продукту візуалізувати шлях покупця до покупки, зрозуміти, ким вони є, і проявляти участь у вирішенні їхніх завдань і досягненні цілей.

Такий портрет покупця можна використовувати як помічника в організації та передачі інформації про потенційних клієнтів.

3. Визначити позиціонування продукту та його ціну. Позиціонування продукту і ціна формують основу того, як ринок сприйматиме новий продукт. Якщо вони підібрані правильно, вони працюють у тандемі та сприяють прийняттю нового продукту компанії.

Позиціонування продукту. Позиціонування - одна з класичних завжди актуальних концепцій у маркетингу. Його розробив наприкінці 60-х років Джек Траут і пізніше висвітлив у бестселері, написаному у співавторстві з Елом Райсом, «Позиціонування: битва за уми».

Згідно з Траутом і Райсом, позиціонування продукту (або бренду) означає, що споживачі миттєво асоціюють цей продукт із певною перевагою або невеликим набором переваг.

Ціна. Ціноутворення продукту має залежати від позиціонування продукту. Якщо за мету ставиться, щоб споживачі вважали продукт доступним, про це має свідчити ціник на нього. Звісно, новий продукт має насамперед бути прибутковим для компанії.

4. Визначте послання продукту та основні маркетингові тактики. Послання продукту привертає увагу цільової аудиторії та розповідає їм про продукт.

З операційної точки зору послання продукту - це стратегічний центр взаємодії з клієнтом. Це матриця для кожного послання, яке буде створено для цільової аудиторії, чи то окрема цифрова реклама, чи то PR-реліз, чи то навчання продукту, чи то контент для веб-сторінки продукту.

5. Визначити дистрибуцію продукту. Дистрибуція - це процес надання споживачеві продукту або послуги. Для простоти можна сегментувати канали збуту за типом продуктів: цифрові або фізичні.

Цифрові продукти. Власний/прямий. Програмне забезпечення можна придбати тільки через веб-сайт компанії. Компанія контролює весь процес, і не потрібно платити третім сторонам (крім вашої платіжної системи). Це, напевно, найпоширеніша модель.

Магазини додатків і торгові майданчики. Програмне забезпечення компанії доступне тільки (або переважно) через сторонні сервіси, як-от Apple App Store або платформу, з якою інтегрується компанія.

Партнерські програми. Компанія, що розробила новий продукт, платить комісію (або надає інші переваги) партнерам, які просувають бізнес компанії (партнерський маркетинг) або виступають як сервісні партнери.

OEM. Новий продукт упакований всередині іншого кінцевого продукту.

Фізичні продукти:

Пряма дистрибуція. Продаж покупцям безпосередньо, чи то в Інтернеті, чи то у фізичних магазинах. При цьому зберігається весь дохід і є прямий контакт зі клієнтами. На відміну від цифрових продуктів, виробники обладнання рідко покладаються на це як на єдиний канал дистрибуції. Зазвичай вони використовують кілька каналів збуту.

Масова (інтенсивна) дистрибуція. Продукт пропонується в максимально можливій кількості місць. Можна очікувати, що дистриб'ютор отримає до 40% доходу компанії.

Вибіркова дистрибуція. Продукт продається тільки в обраних магазинах - зазвичай у тих, які спеціалізуються на ніші компанії, які можуть забезпечити додану вартість, наприклад, високоякісну підтримку.

Ексклюзивна дистрибуція. Компанія підписує угоду з одним або двома партнерами, які володіють винятковими правами на пропозицію продукту в певному регіоні (що зазвичай означає виключення в цьому регіоні прямих продажів).

Отже, можна побачити, архітектура нового продукту значною мірою визначає дистрибуцію.

6. Синхронізація маркетингу, продажі та підтримки. У міру того, як компанія наближається до завершення процесу створення стратегії виходу на ринок, можна побачити, що, можливо, найскладніша частина вже позаду. Далі все залежить більше від внутрішніх, ніж від зовнішніх факторів.

По-перше, потрібно зв'язати все разом, синхронізуючи відділи маркетингу, продажів і підтримки для майбутнього випуску продукту.

7. Визначення бюджету, термінів і необхідних ресурсів. Виведення будь-якого продукту на ринок потребує часу, ресурсів і грошей. Необхідно визначити ці речі заздалегідь, якщо компанія планує швидко вивести свій продукт на ринок, не перевищуючи бюджет і не розпорошуючись на речі, для яких немає ресурсів.

8. Визначте свої показники успіху. Показники успіху пов'язують мету і заходи, які компанія може контролювати для досягнення цієї мети. При визначенні показників стратегії виходу на ринок, по суті, слід враховувати дві філософії:

Перша філософія полягає у вимірюванні ключових показників упродовж усього шляху до покупки для максимального розуміння і контролю.

Друга філософія - відстежувати тільки один або кілька основних показників. Прикладами можуть слугувати конверсії (або продажі), зростання доходів та індекс споживчої лояльності (NPS).

Побудова стратегії виходу на ринок вимагає великої роботи і майстерних навичок. Однак немає кращого способу забезпечити випуск продукту, не має сумнівів в тому, що краще мати дуже просту стратегію GTM, ніж узагалі ніякої.

Таким чином, впровадження нових бізнес-моделей на ринок, потребує ґрунтовного дослідження, та оцінки можливостей компанії за ресурсами, оцінкою ризиків та інших факторів, що впливають на кінцевий результат, тобто отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ «ЗАЙДИ-СКУШТУЙ!»

2.1 Аналіз конкурентного середовища

Якісний аналіз ринку дає змогу швидко знайти вільні ринкові ніші, обрати найпривабливіший цільовий ринок, краще зрозуміти споживача товару компанії. Особлива затребуваність досліджень виникає там, де ринок є профіцитним і перевага перебуває не у продавця, а у покупця.

«Зайди-скуштуй!» - унікальний майданчик-агрегатор, який об'єднає вінницьких кондитерів-виробників тортів і споживачів.

«Зайди-скуштуй!» - знахідка як для самих виробників, так і для поціновувачів і любителів смачних десертів.

Очевидною перевагою відкриття кав'ярні-кондитерської для гостей закладу є можливість в одному місці скуштувати одразу кілька десертів від різних виробників та обрати ідеальний для себе.

Перевага для виробників - це новий дегустаційний майданчик, який послужить додатковим майданчиком для реклами та реалізації своєї продукції, що дасть змогу збільшити обсяги продажів.

Унікальність цього майданчика пояснюється тим, що у споживачів з'являється можливість скуштувати одразу кілька видів тортів і десертів в одному місці від приватних кондитерів, які працюють тільки під замовлення і не мають місця на торговельній площі.

До того ж буде вирішено проблему багатьох виробників із наявністю точки продажу. «Зайди-скуштуй!» об'єднає людей, які в класичному форматі зможуть скуштувати торти як високої кухні, так і домашніх кондитерів. Антураж закладу не вплине на сприйняття різних виробників.

Ідея створити неповторну пекарню народилася внаслідок відсутності заходів і майданчиків для дегустацій десертів у м. Вінниця. Цю проблему було

виявлено під час вибору торта для святкового заходу і пошуку кондитерської. Кожна людина хоче, щоб на організованому нею заході було все ідеально - місце, програма, їжа, зокрема й десерт.

Найчастіше наш вибір ґрунтується на відгуках, рекомендаціях і лише зрідка на тому, що ми вже самі випробували і відчули на собі. Для того щоб вибрати ідеальний торт за смаком, необхідно об'їздити безліч кондитерських і витратити на це багато часу, до того ж не всі виробники-кондитерські працюють у форматі кафе, і можливості спробувати той чи інший торт не буде.

У зв'язку з тим, що нині існує величезна кількість кондитерських у місті, пильну увагу слід звернути на місце розташування майбутнього кафе «Зайди-скуштуй!».

Необхідні умови: потрібно, щоб місце розташування було якомога зручнішим для мешканців і гостей міста - майбутніх відвідувачів, але водночас необхідно враховувати і місце розташування кондитерських міста, а також вартість і наявність необхідної площі та обладнання.

Концепція роботи з постачальниками полягає в тому, що всю продукцію вони постачають за ціною, що дорівнює собівартості, зберігається товарний знак, контакти тощо. При кожній поставці види тортів, десертів змінюються. Усі умови прописуються й обговорюються індивідуально.

Графік роботи кафе з 8 години ранку до 21 години вечора. Графік роботи обраний ґрунтуючись на проведених вимірах. Доцільно працювати з 8-ї ранку, тому що люди заходять перед роботою, щоб узяти на роботу тістечко, каву, а також ввечері після роботи купити додому десерт «до чаю».

Аналіз маркетингового середовища необхідний для прогнозування майбутньої ситуації на ринку і формування відповідної реакції підприємства. Зовнішнє середовище має велике практичне значення.

У ринковій економіці воно вкрай динамічне, тому його вивчення дає змогу компанії перебудовувати свою внутрішню структуру. Так само вона пристосовується до мінливих умов, що загалом забезпечує ефективність функціонування та конкурентоспроможність.

Найпоширенішим інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на компанію, є PESTLE аналіз.

PESTLE аналіз допомагає виявити та оцінити фактори зовнішнього середовища за 6-ма категоріями:

- P (Political) Політичні,
- E (Economical) Економічні,
- S (Social-Culture) Соціально-культурні,
- T (Technological) Технологічні,
- L (Legal) Правові
- E (Environmental/Ecological) Екологічні чинники [17].

Основна мета інструменту PESTLE аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям [17]:

1. перебувають за межами управління компанії;
2. мають певний рівень впливу на компанію. Проведемо PESTLE аналіз для кондитерської «Заходь-скуштуй». PESTLE аналіз представлено в таблиці 2.1.

На основі аналізу можна скласти списки О і Т, які відображають можливості та загрози компанії, на які вона може орієнтуватися під час свого розвитку.

Список О (opportunities):

- а) Розвиток малого бізнесу;
- б) Зростання попиту на «незвичайні торти»;
- в) Широкий доступ до мережі Інтернет;
- г) Удосконалення просування в мережі Інтернет.

Список Т (threats):

Розвиток малого бізнесу;

Скорочення населення України;

Падіння платоспроможного попиту населення.

Необхідність проведення PESTLE-аналізу полягає в можливості застосування його результатів для більш глобальної оцінки діяльності компанії під час розроблення маркетингової стратегії.

Таблиця 2.1 - PESTLE аналіз для кафе «Зайди-скуштуй!»

	Тренди	Характер впливу	Сила впливу	Стійкість тренду	A*B*C	Вплив на компанію	Як це використовувати
P	Порушення логістики внаслідок російської агресії	-	3	2	-6	Різні зміни призводять до незапланованих витрат і до підвищення вартості готової продукції	Сформувати ціни на товар з урахуванням непередбачених витрат
	Розвиток малого бізнесу	+/-	4	3	+/-12	Цей тренд має позитивний і негативний вплив: полегшується вихід на ринок. Поява більшої кількості конкурентів на ринку	За рахунок виділених коштів здійснити закупівлю обладнання; використати кошти в просуванні товару
E	Падіння платоспроможного попиту населення	-	4	4	-16	Цей тренд має негативний вплив	Проведення акцій та інших маркетингових заходів
	Стагнація в економіці	-	2	4	-8	Уповільнення процесу поширення продукту в широкі маси	Оптимізувати витрати, провести дослідження в пошуку дешевшого, але якіснішого товару
S	Підвищення попиту на солодке	+	5	3	+15	Цей тренд має позитивний вплив	Вирішує проблему з додатковим залученням користувачів
	Скорочення населення України	-	4	3	-12	Тренд має негативний вплив	Проведення різних акцій, надання знижок, пропонувати продукт, що підходить для людей будь-якого віку
T	Широкий доступ до мережі Інтернет	+	3	5	+15	Цей тренд позитивно впливає на стратегію просування продукту	Вирішується проблема залучення додаткових витрат
	Удосконалення просування в мережі Інтернет	+	5	4	+20	Цей тренд позитивно впливає на стратегію просування продукту	Вирішується проблема залучення додаткових витрат
L	Жорсткість податкового законодавства	-	4	3	-12	Це негативний тренд для багатьох компаній	Необхідно мати в штаті людей, які відмінно розбираються в податкових справах

Джерело: складено автором

Аналіз майбутнього ринку збуту - це один із найважливіших етапів підготовки бізнес-планів.

Україна посідає 13 місце у світі з виробництва кондитерських виробів. На її частку припадає 1% світового ринку, обсяг якого оцінюється в 14 млрд. дол. [18].

Останніми роками кондитерський ринок тортів радує покупців різноманітним асортиментом, постійними новинками, що випускаються як дрібними регіональними, так і великими вітчизняними виробниками. Що стосується столичного ринку, то тут відзначається насиченість і жорстка конкуренція. Прагнучи задовольняти запити споживачів і відрізнятись від конкурентів, виробники активно пропонують оригінальні рішення. Споживчий попит у великих містах поступово переміщується від традиційних бісквітних тортів до нових - низькокалорійних тортів з натуральними компонентами. На сьогоднішній день відзначається тенденція придбання тортів не тільки до урочистостей, а й для повсякденного споживання. У зв'язку з цим, спостерігається зростання споживання тортів.

В Україні при важких економічних умовах у 2022 році, пов'язану з агресією проти України, і як наслідку порушення всіх логістичних умов, експорт кондитерських виробів був на рівні 70тис. тонн. Експорт цукрових солодошів приніс валютної виручки близько 14млрд. доларів.

На протязі 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств були такими, які мали втрати від воєнних дій, чи такими, що спинили свою діяльність. Обсяги виробництва, і в свою чергу реалізації погіршилися на 10-12%, але це не породило дисбаланс, а тим паче дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію українців та погіршення купівельної спроможності, що призвело до зниження реалізації.

Вітчизняні кондитери задовольняють попит на 90%, і лише 10% припадає на імпорт. Однак експортна географія української продукції має суттєві зміни у 2022 році: продукція не експортується до рф і білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Але тим не менш в 2022 році експорт кондитерських виробів був меншим на 10%.

З початком пандемії збільшилося споживання солодкого українцями: збільшилася кількість онлайн-замовлень із ресторанів, багатьом довелося доопрацьовувати десертне меню. Усе це пов'язано зі стресом і люди намагаються його заїдати. Відомо, що українці давно нехтують порадами ВООЗ, перевищуючи кількість допустимого цукру в раціоні і з кожним роком споживаючи все більше солодкого. У середньому один росіянин з'їдає 15 кг солодоців на рік.

Паралельно з поширенням коронавірусу в Україні онлайн-продажі солодкого почали зростати. За словами комерційного директора «Fozzi» категорія «Кондитерські вироби» та «Торти, тістечка» показали зростання у 2020 році на 76% порівняно з 2019 роком [18]. У пікові місяці (березень-травень 2020 року) продажі зросли майже втричі порівняно з аналогічним періодом попереднього року, хоча традиційно після травневих свят настає сезонний спад, але у 2020 він не спостерігався до зимового періоду.

Можна зробити висновок, що кризові умови не були для галузі фатальними, обсяг споживання кондитерських виробів не зменшився, а гравці ринку знайшли ефективні рішення, які допомогли їм підлаштуватися під нові реалії.

За вище наведеними даними можна зробити висновок, що впродовж останніх років відбувається поступове насичення ринку кондитерських виробів, серед основних тенденцій якого можна виділити високу рухливість смакових уподобань споживачів, а також гостру конкуренцію серед виробників.

Український ринок кондитерських виробів - ринок, що динамічно розвивається і має здатність для майбутнього розширення обсягів випуску продукції та підвищення привабливості ринку за рахунок його експортоорієнтованості. Експорт з кожним роком набирає обертів.

Для того, щоб правильно оцінити ситуацію і динаміку змін на ринку, і, відповідно, ухвалити правильні управлінські рішення, які надалі вплинуть на життєздатність цього підприємства або товару, який воно виробляє, необхідно знати, яка місткість ринку в того чи іншого продукту або групи товарів і яку частку займає підприємство на ринку.

Знання ємності ринку необхідне для:

- проникнення на ринок нової компанії;
- виведення на ринок нової торгової марки;
- виявлення нових ніш/сегментів;
- визначення тенденцій розвитку ринку;
- прогнозу розвитку ринку;
- визначення стратегії розвитку компанії.

У загальносвітовій практиці виокремлюють 3 види ємності ринку: фактична, потенційна та доступна.

Кожен вид ємності ринку можна розрахувати в різних одиницях виміру: у натуральному вираженні (у штуках), у вартісному вираженні (в гривнях), в обсязі товару (у літрах, кілограмах тощо).



Рис.2.1. Види ємності ринку

Для жителів міста Вінниця було проведено опитування, в якому брало участь 1127 респондентів міста Вінниця. В опитуванні взяло участь 34% чоловіків і 66% жінок.

За допомогою опитування вдалося визначити, що 52% респондентів відвідують кафе-кондитерські та полюбують куштувати торти, 16% купують торти, але не ходять у громадські заклади і 32% не вживають кондитерські вироби.

Населення міста Вінниця 369739 тис. осіб. Кількість жителів працездатного віку = 207053 тис. осіб. За розрахунком на місто 192264 тис. осіб відвідують кафе-кондитерські, 59158 тис. осіб не відвідують кафе, але їдять торти, не вживають солодощі 16%, загальна кількість жителів = 369739 тис. осіб. Середній чек у кондитерській становить 200гривень.

Проведемо аналіз ємності ринку міста Вінниця:

1. Потенційна ємність ринку - це максимально можливий обсяг ринку, який визначається з розрахунку, що всі потенційні споживачі знають і користуються товарною категорією [21].

Потенційна ємність ринку = кількість жителів, які їдять торти (з похибкою на результати опитування) $\times$ на середню ціну товару.

$$\text{Ємність} = 369739 \times 200 = 73947800 \text{грн.}$$

2. Фактична або реальна ємність ринку - розмір ринку, заснований на поточному рівні розвитку попиту на товар або послугу серед населення. Фактична ємність ринку визначається на підставі поточного рівня знання, споживання та використання товару серед споживачів [21].

Для визначення фактичної ємності ринку було взято аудиторію, яка потенційно має змогу купити цей товар - це люди працездатного віку.

Фактична ємність ринку = число жителів працездатного віку $\times$ на середню ціну товару.

$$\text{Ємність} = 207053 \times 200 = 41410600 \text{грн.}$$

3. Доступна ємність ринку - розмір ринку, на який може претендувати компанія з наявним у неї товаром і його характеристиками (дистрибуція, ціна, аудиторія) або рівень попиту, який здатна задовольнити компанія з наявними у неї ресурсами.

Інакше кажучи, розраховуючи доступну ємність ринку, компанія звужує фактичний обсяг ринку, розглядаючи як потенційних покупців не всіх споживачів ринку, а тільки тих, хто задовольняє її критеріям цільової аудиторії [21].

Доступна ємність ринку = (кількість жителів працездатного віку - кількість жителів (з похибкою на результати опитування), які не вживають торти) × на середню ціну товару.

$$\text{Ємність} = (369739 - 59158) \times 200 = 62116200 \text{ грн.}$$

Результати аналізу, наведено у вигляді діаграми, рис. 2.2.

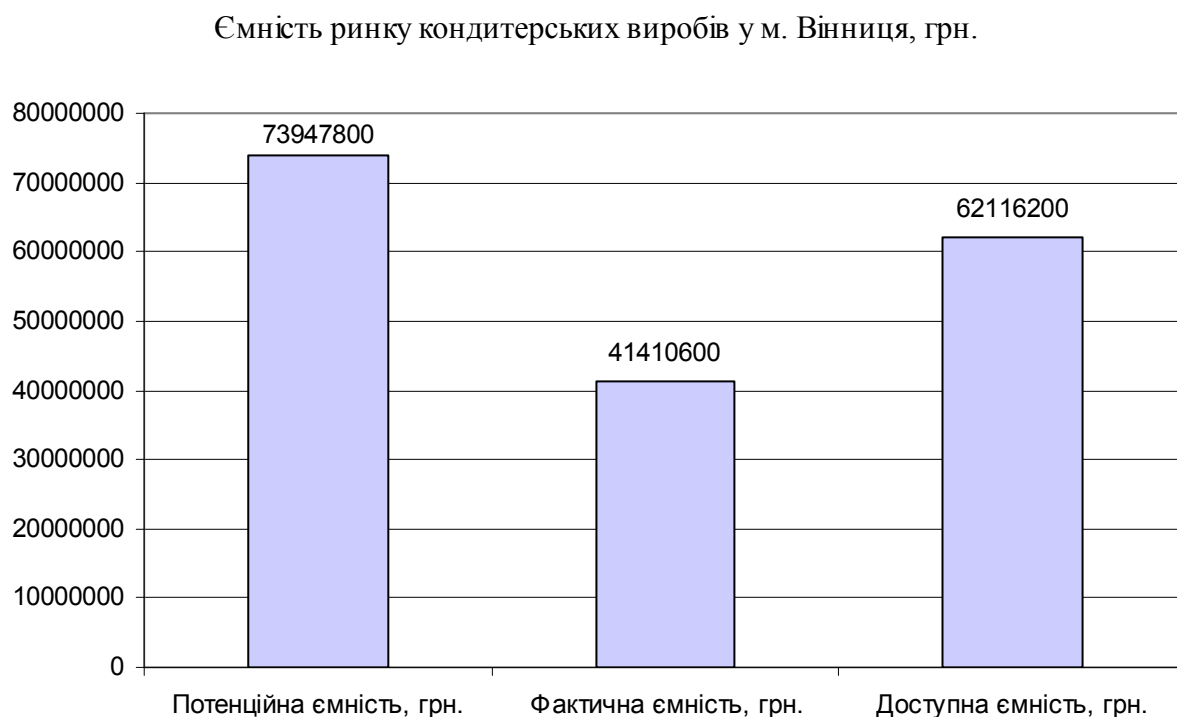


Рис.2.2. Ємність ринку кондитерських виробів у м. Вінниця

Джерело: розраховано автором

Усі показники ємності ринку подано на рисунку 2.2. Ці значення допоможуть надалі припустити кількість продажів.

Далі було проведено SWOT-аналіз (Strength, Weakness, Oportunity, Threats) майбутнього проекту (таблиця 2.2). SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення середовища бізнесу, правових умов, сильних і слабких сторін кондитерської «Зайди-скуштуй!» і комплексного взаємовпливу чинників, що розглядаються [23].

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу кондитерської «Зайди-скуштуй!»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
-Бонусна програма роботи з клієнтами; -Відсутність конкурентів з аналогічною пропозицією; -Потреба в малій кількості співробітників; -Відносно низька ціна; -Висока якість продукції; -Широкий асортимент.	-Обмежений термін служби товару; -Недосвідченість управління і складність під час пошуку досвідченого і кваліфікованого персоналу.
O – Можливості	T - Загрози
-Зростаючий попит; -Можливість масштабування бізнесу; -Розмір орендованого приміщення дає змогу в перспективі проводити банкетні та заходи	-Зміна смаків споживачів; -Зміна смаків споживачів; -Зміни державних положень; -Сниження доходів населення; -Агресія росії проти України.

Джерело: складено автором

Наведені дані дають змогу зробити висновок про інвестиційну привабливість ресторанного бізнесу. Реалізація проекту кондитерської дасть змогу врахувати ключові тенденції галузі та зайняти вільну нішу. Щоб відкрити кафе «Заходь-скуштуй», не потрібно великих вкладень, а за правильного підходу можна домогтися високого прибутку завдяки постійному попиту.

Від того, які компанії стануть прямими і непрями конкурентами компанії, багато в чому залежить успіх товару в сегменті. Далі будемо дотримуватися покрокової методики, за допомогою якої зможемо швидко і правильно визначити головних гравців на ринку.

Перший крок: список можливих конкурентів

Наведено повний список компаній, між якими наш цільовий споживач може робити вибір для задоволення своєї потреби або вирішення своєї проблеми (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Короткий опис конкурентів

№	Назва	Опис
1	Скіфія	Це торти, тістечка, хліб, пироги, кава, авторські напої та незрівнянні сніданки
2	Markcake	Домашня кондитерська, спеціалізується на виготовленні солодоців з натуральних інгредієнтів. Приготування тортів, капкейків, бенто тортів і зефірок.
3	Вінницька цукерка	Це затишна сімейна кондитерська
4	Насолода	Їжа та коктейлі
5	Donuts Club	Сучасна кондитерська з випічкою, тортами та кавою
6	Буфет, Кафе-кондитерська	Кафе-кондитерська зі смачними та корисними стравами
7	Солодка мрія	Це свіжі торти, випічка та десерти з натуральних інгредієнтів
8	Grand Cake	це затишна сімейна кондитерська

Джерело: складено автором

Для збору інформації про конкурентів було використано такі джерела, як: пошук в Інтернеті, офіційний сайт, реклама.

Таблиця 2.4. – Визначення ключових конкурентів кондитерської «Зайди-скуштуй!»

№	Список сайтів на ринку		Визначення конкурентів		
	Назва	Опис	ключовий	прямий	непрямий
1	2	3	4	5	6
1	Скіфія	Це торти, тістечка, пироги, кава, авторські напої та незрівнянні сніданки	+	+	
2	Markcake	Домашня кондитерська. Приготування тортів, капкейків, бенто тортів і зефірок.	+	+	
3	Вінницька цукерка	Це затишна сімейна кондитерська	+	+	
4	Насолода	Їжа та коктейлі			+
5	Donuts Club	Сучасна кондитерська з випічкою та кавою	+	+	
6	Буфет, Кафе-кондитерська	Кафе-кондитерська зі смачними та корисними стравами			+

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
7	Солодка мрія	Це свіжі торти, випічка та десерти з натуральних інгредієнтів	+	+	
8	Grand Cake	це затишна сімейна кондитерська	+	+	

Джерело: складено автором

Дамо коротку характеристику переліченим вище типам конкурентів:

Ключові конкуренти - компанії, дії яких можуть значуще вплинути на наші продажі (як у бік збільшення, так і в бік зменшення).

Прямі конкуренти - компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з нашою цільовою аудиторією.

Непрямі конкуренти - компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з нашою цільовою аудиторією.

Третій крок: стратегія роботи.

Аналіз списку ключових конкурентів відбувався за такими показниками:

- асортимент-меню;
- наявність сторінки в соціальних мережах/сайту;
- наявність послуги «на замовлення»;
- кількість підписників в Instagram;
- кількість філій у м. Вінниця.

Оцінимо силу гравців за виділеними показниками.

Сильний конкурент:

- 1) гравець із вищою часткою ринку;
- 2) який інвестує в підтримку продажів продукту більше, ніж наша компанія;
- 3) має вищий рівень знань.

Перелік пріоритетних конкурентів і їх короткий опис подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінки сили конкурентів кондитерської «Зайди-скуштуй!»

№	Назва кондитерської	Оцінка сили кожного конкурента					Доля ринку
		Меню-асортимент	Наявність сторінки в соціальних мережах/сайту	Наявність послуги «на замовлення»	Кількість підписників в Instagram	Кількість філій у м. Вінниця	
1	Скіфія	>20	+/+	+	18,2 тис.	3	Сильний
2	Markcake	>20	+/+	+	9330	2	Сильний
3	Вінницька цукерка	>20	+/+	-	4463	1	Слабкий
4	Насолода	<20	+/-	+	1700	1	Слабкий
5	Donuts Club	<20	+/+	+	5680	1	Сильний
6	Буфет, Кафе-кондитерська	>20	+/-	+	5570	2	Сильний
7	Солодка мрія	<20	+/-	-	6180	1	Сильний
8	Grand Cake	>20	+/+	-	3900	2	Слабкий

Джерело: складено автором

Сильних конкурентів варто розглядати як загрозу для компанії.

Проти цих гравців необхідні правильні стратегії захисту, спрямовані на утримання і підвищення лояльності поточних клієнтів.

Слабкі конкуренти - це джерела зростання бізнесу.

Споживачі цих гравців - найбільш привабливі потенційні клієнти.

Принцип роботи зі слабкими конкурентами: програми та дії, спрямовані на переключення клієнтів.

Із таблиці 2.5 можна зробити висновок, що в кондитерської «Зайди-скуштуй!» існує 5 прямих сильних конкурентів: Скіфія, Markcake, Donuts Club, Буфет, Кафе-кондитерська, Солодка мрія.

Проведемо аналіз конкурентів за теорією 4Р - маркетингова теорія, заснована на 4 основних «координатах» маркетингового планування: product, price, place, promotion [29].

Під час аналізу товарної політики було виявлено, що в кондитерських Скіфія, Markcake, Donuts Club, Солодка мрія у меню представлено понад 20 видів тортів, а в Буфет, Кафе-кондитерська у меню представлено менше 20 видів.

Проведемо аналіз цінової політики можливих конкурентів кондитерської «Зайди-скуштуй!». Для аналізу було обрано один вид торта «Пінчер», представлений у меню у всіх конкурентів. Занесемо дані по кожній кондитерській - вартість торта у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз цінової політики конкурентів кондитерської «Зайди-скуштуй!»

№	Назва кондитерської	Вартість торта «Пінчер», грн./кг
	Скіфія	400
	Markcake	380
	Donuts Club	360
	Буфет, Кафе-кондитерська	390
	Солодка мрія	385

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз політики просування конкурентів за кількома факторами, отримані дані занесемо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз політики просування конкурентів

Фактори	Скіфія	Markcake	Donuts Club	Буфет, Кафе-кондитерська	Солодка мрія
Різноманітність застосування засобів ЗМІ					
Наявність сайту	+	+	+	-	-
Кількість сторінок у соціальних мережах	3	2	3	2	1
Стимулювання збуту (програма лояльності)	+	-	+	-	-
Реклама на ТБ, інтернет-ресурсах	+	+	+	+	+

Таким чином, кондитерська Скіфія та Donuts Club лідирують через критерії «Стимулювання збуту» і «Кількість сторінок у соціальних мережах». У кондитерських Markcake, Буфет, Кафе-кондитерська і Солодка мрія відсутні програми лояльності, мають по 1-2 сторінки в соціальних мережах, а також у Буфет, Кафе-кондитерська і Солодка мрія відсутні офіційні сайти. При аналізі збутової політики враховувалися критерії: «Доставка», «Їжа на винос», «Їжа в закладі». Виявити лідера під час цього аналізу не вдалося, оскільки всі аналізовані кондитерські надають можливість клієнтам замовити торт із доставкою, взяти їжу на винос і поїсти в закладі. Після аналізу маркетингового блоку за 4Р можна звести всі дані в таблицю 2.8, що показує сильні та слабкі сторони конкурентів.

Таблиця 2.8 – Зведені дані за аналізом 4Р

Політика	Скіфія	Markcake	Donuts Club	Буфет, Кафе-кондитерська	Солодка мрія
Товарна політика	+	+	+		+
Цінова політика		+	+		
Збутова політика	+	+	+	+	+
Політика просування	+		+		

Джерело: складено автором

З таблиці 2.8 видно, що кондитерська Donuts Club є абсолютним лідером серед можливих конкурентів. Меню Donuts Club наповнене різноманітними видами тортів за прийнятними цінами, до того ж, кондитерська надає своїм клієнтам програму лояльності. Також лідируючі позиції посіли кондитерські Скіфія і Markcake. На відміну від Donuts Club у Скіфія вища ціна на кондитерські вироби, а в Markcake відсутні програми лояльності для клієнтів.

Після визначення основних прямих конкурентів проведемо аналіз рівня конкуренції на ринку кондитерських у м. Вінниця. Для дослідження стану ринку використовується аналіз п'яти сил Портера. Ця методика дає змогу проаналізувати галузь і виробити стратегію бізнесу, розроблена ця модель була американським економістом - Майклом Портером у Гарвардській школі бізнесу 1979 року [30].

Аналіз за Портером допомагає визначити вираженість конкурентних сил на ринку і визначити позицію, в якій компанія буде захищена від впливу сил конкурентів. У своїй теорії Портер виявив, що існує 5 сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила - це окремий рівень конкурентоспроможності товару рисунок 2.3.

Модель Портера

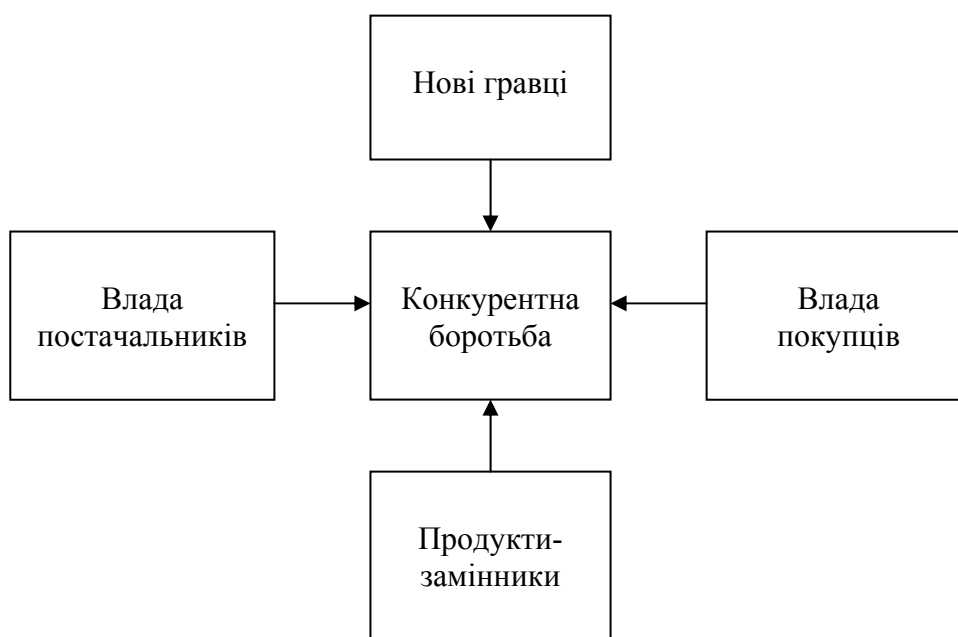


Рис. 2.3 – Модель Портера

Виходячи з цієї моделі, можна зробити висновок, що для оцінки привабливості галузі потрібно оцінити 5 наведених параметрів. Проведемо аналіз за кожною з 5 сил [31].

1. Загроза внутрішньогалузевої конкуренції

Поява конкуренції на ринку призводить до прагнення поліпшити становище компанії будь-якими методами і стати лідером. Сильна конкуренція призводить

до цінової конкуренції, більше сил і витрат потрібно для просування продукту і все це призводить до зниження прибутковості галузі. Оцінку загрози з боку внутрішньогалузевої конкуренції подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка загрози з боку внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
Кількість гравців	Що більше гравців на ринку, то вищий рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		+		
Темп зростання ринку	Що нижчий темп зростання ринку, то вищий ризик постійного переділу ринку	Стагнація/ зниження обсягу ринку	Уповільнюється, але зростає	Високий
				+
Рівень диференціації продукту на ринку	Що нижча диференціація продукту, що вища стандартизація продукту, то вищий ризик перемикаання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значуще відрізняються між собою
			+	
Обмеження в підвищенні цін	Що менше можливостей у підвищенні цін, то вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат
			+	
Підсумковий бал		8 - середній рівень загрози внутрішньогалузевої конкуренції		

З таблиці видно, що на ринку присутній середній рівень загрози внутрішньогалузевої конкуренції.

2. Загроза входу нових гравців на ринок

Проведено оцінку загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів, що подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		Відсутня	Існує тільки у кількох гравців ринку	Значуща
Економія на масштабі при виробництві товару	Що більший обсяг товару закуповується, то нижча вартість за одиницю продукції		+	
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Що сильніше почуваються наявні торгові марки в галузі, то складніше новим гравцям у неї вступити	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають понад 80% ринку
			+	
Диференціація продукту	Що вища різноманітність товарів і послуг у галузі, то складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
			+	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вищий початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям	Низький (окупається за 3-4 місяці роботи)	Середній (окупається за 6- 12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік)
			+	
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість	Доступ до каналів розподілу повністю відкрито	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
			+	
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		+		
Готовність наявних гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку це значущий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Частина гравців підуть на зниження цін	При спробі введення дешевшої пропозиції наявні гравці знижують ціни
		+		
Підсумковий бал		18 - високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що загроза входу нових гравців на ринок має високий рівень. Тому для успішного розвитку потрібно більше сил і витрат.

3. Загрози з боку товарів-субститутів

Конкуренція з боку виробників субститутів залежить від їхньої наявності, доступності за якістю та характеристиками, готовності споживачів перейти на їхнє використання (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінка загрози товарів-замінників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
Товари-замінники "ціна-якість"	Здатні забезпечити таку саму якість за нижчими цінами	3	2	1
		Існують і займають високу частку на ринку	Існують, тільки-но зайшли на ринок і їхня частка мала	Не існують
		+		
Підсумковий бал		3 - високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що на ринку присутній високий рівень загрози з боку товарів-замінників. На сьогодні є безліч конкурентів, які випускають схожу продукцію і здатні забезпечити таку саму якість за низькими цінами.

4. Загрози відходу споживачів

Споживачі впливають на конкурентоспроможність продукту на ринку. Якщо споживачів мало, а продавців - багато, бб влада споживачів стає дуже відчутною. Вони легко можуть переключатися між виробниками, що також робить ринок нестабільним.

Проведемо аналіз сили загрози відходу споживачів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка загрози відходу споживачів

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	3	2	1
		Понад 80% продажів припадає на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
				+
Схильність на перемикання на товари-субститути	Що нижча унікальність товару компанії, то вища ймовірність того, що покупець знайде альтернативу і не зазнає додаткових ризиків	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
			+	
Чутливість до ціни	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною в конкурентів	Почепець завжди переключатиметься на товар із нижчою ціною	Почепець переключатиметься тільки за значної різниці в ціні	Почепець абсолютно не чутливий до ціни
			+	
Споживачі не задоволені якістю того, що існує на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна незадоволеність якістю
			+	
Підсумковий бал		7-середній рівень загрози відходу клієнта		

Джерело: складено автором

При аналізі цього показника значення ринкової влади покупця є середнім. Компанії важливий кожен клієнт. Для цього необхідно знайти правильний підхід до кожного і зробити так, щоб клієнт залишився.

5. Загрози з боку постачальників

Постачальники - це власники ресурсів. На даний момент у місті Вінниця відкрито достатню кількість закладів-кондитерських і стрімко зростає кількість «домашніх» кондитерів. Аналіз ринкової влади постачальників подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка загрози з боку постачальників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру	
		2	1
Кількість постачальників	Що менше постачальників, то вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
			+
Обмеженість ресурсів постачальників	Що вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, то вища ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		+	
Витрати перемикання	Чим вищі витрати перемикання, тим вища загроза до зростання цін	Високі витрати до перемикання на інших постачальників	Низькі витрати до переключення на інших постачальників
			+
Пріоритетність напряму для постачальників	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він у неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальників	Висока пріоритетність галузі для постачальників
			+
Підсумковий бал		5-середній рівень загрози	

Джерело: складено автором

Згідно з таблицею ринкова влада постачальників оцінюється як середній показник внутрішньогалузевої конкуренції.

6. Результати аналізу та напрямки робіт

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Зазначимо основні загрози для розроблення подальшої стратегії компанії (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Результати аналізу та напрямок робіт

Загрози	Результат	Опис	Напрямок робіт
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	середній	Гравців на ринку стає більше, але при цьому інтенсивність конкуренції на ринку середня. Однак через кілька років конкуренція може стати жорсткою	Необхідно проводити моніторинг головних конкурентів, а також тих, що тільки вийшли на ринок. Також необхідно шукати інноваційні підходи до бізнесу і вдосконалювати свої послуги.
Загроза з боку нових конкурентів	високий	Існує ризик входу нових гравців. Нові компанії можуть з'явитися на ринку через привабливість галузі загалом і за рахунок того, що потрібні досить невисокі стартові інвестиції в бізнес	Постійний моніторинг появи нових гравців. Підвищувати лояльність клієнта до даної компанії - проведення акцій, спрямованих на детальність контакту споживача і компанії
Загроза товарів-замінників	високий	Висока загроза, висока концентрація товарів-замінників на ринку, що дає споживачеві можливість вибору	Необхідно вдосконалювати послуги, робити акцент на їхній унікальності та відмінності від інших.
Загроза втрати поточних клієнтів	середній	Загроза втрати поточних клієнтів середня через наявність на ринку товарів-субститутів	Грамотна маркетингова політика, врівноважені ціни, більш дбайливе ставлення до клієнта, дружелюбність пристроїв, охоплення всіх вікових категорій
Загроза нестабільності постачальників	середній	Існує високий вибір постачальників на ринку	Налагоджувати контакти з різними постачальниками, проводити переговори про зниження ціни

Джерело: складено автором

У кожній таблиці можна побачити рівень впливу основних факторів. Детальне вивчення ситуації дасть змогу уникнути можливих ризиків і вибрати максимально ефективну стратегію розвитку, заздалегідь спланувати комплекс заходів для успішної роботи компанії.

2.2 Аналіз цільової аудиторії

Для того, щоб кафе-кондитерська приносила прибуток, необхідно визначити його цільову аудиторію.

За правильно виявленої цільової аудиторії простіше підібрати рекламну стратегію і продумати план розвитку проекту. Також вивчена цільова аудиторія дає змогу власнику проекту знизити витрати на рекламу.

Для того, щоб максимально точно визначити цільову аудиторію, необхідно класифікувати її за загальними показниками і характеристиками, такими як: географічні, демографічні, психологічні та поведінкові особливості споживачів [32].

Проведемо класифікацію відвідувачів кафе-кондитерської.

Сегментація за географічним принципом передбачає поділ ринку на різні географічні об'єкти: країни, штати, регіони, округи, міста, мікрорайони. При цьому перед компанією відкривається дві можливості: або сконцентрувати свою діяльність на одному чи кількох таких географічних сегментах, або діяти одразу у всіх сегментах, але звертаючи при цьому особливу увагу на відмінності в потребах і потребах клієнтів, зумовлених їхнім географічним положенням. Кафе «Заходь-скуштуй!» розраховане на все місто Вінниця загалом, на віддалені райони, прилеглі селища і гостей міста. Це необхідно для того, щоб завоювати ринок і залучити тим самим приплив відвідувачів, які потребують смачних десертів.

Сегментація за соціально - демографічним принципом полягає в поділі ринку на споживчі групи на основі таких демографічних змінних, як вік, стать, розмір сім'ї, етапи життєвого циклу сім'ї, рівень доходів, рід занять, освіта,

віросповідання, раса і національність. Проводячи сегментацію ринку за демографічним принципом, необхідно насамперед орієнтуватися на спільність специфічних запитів відповідного сегмента до якості, асортименту та ціни. Кафе-кондитерська акцентує свою увагу на людей із середнім рівнем доходу і вище, різної вікової категорії, починаючи від 20 і закінчуючи 45 роками, у вихідні дні - сімейні відвідувачі з дітьми від 4-5 до 10-12 років.

Класифікація за психографічними ознаками - це процес поділу аудиторії на однорідні групи за такими критеріями, як: цінності, переконання, мотивація до купівлі товару і тип особистості. Мотивацією для відвідування кафе слугує бажання побалувати себе і спробувати багато різних смачних десертів різних виробників, а також провести час у затишному місці.

Поведінкові параметри цільової аудиторії дають змогу детально описати особливу поведінку споживачів під час вибору, купівлі та використання товару. Споживач відвідує заклад 2-4 рази на місяць. Приводом відвідування кафе може слугувати бажання зустрітися з друзями. Колегами в затишному місці, насолодитися смачними десертами і продегустувати торти кількох виробників.

Таким чином, можна зробити висновок, що кондитерська спрямована переважно на людей, які бажають провести час у затишному місці і насолодитися або продегустувати різні десерти-торти.

Розглянемо можливі типи клієнтів кондитерської:

1. Ласуни - ті, хто не може без солодкого і десертів прожити і дня;
2. Молодята - ті, хто готуються до свого весілля і шукають ідеальний торт;
3. Рідня (друзі-рідні іменинника) - ті, хто хочуть зробити сюрприз на день народження близькій людині;
4. Мешканці сусідніх будинків/районів - ті, хто заходять дорогою додому;
5. Блогери - ті, кому неважливо, що і де вони їдять, головне, щоб цим можна було зацікавити людей у соціальних мережах;
6. Бізнес-люди - ті, хто завжди зайняті роботою і намагаються все встигнути;
7. Худенькі - ті, хто вважає себе худим і хоче набрати вагу;

8. Еко-люди - ті, хто стежить за своїм здоров'ям і за складом продуктів.

Усі люди абсолютно різні. У кожної людини свої думки, свої мотиви і свої страхи, тому відвідувачі кондитерської абсолютно різні люди. У них різні цілі - продегустувати десерт, зробити сюрприз близьким людям, вибрати ідеальний торт на свято, з'їсти шматочок торта тощо. Під час роботи з клієнтами важливо враховувати особливості їхньої поведінки та психології.

Для того щоб правильно скласти унікальну торгову пропозицію скористаємося спеціальним інструментом «Кодовий замок» (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Класифікація потенційних клієнтів за ознакою «кодового замка»

№	Назва типажу	Явна	Прихована	Критерії вибору
1	Ласуни	Вжити солодке	Задовольнити потребу	Необхідно Смачно
2	Молодята	Обрати торт для урочистості	Продегустувати торти та організувати ідеальний банкет	Смачно Привабливо
3	Матусі	Вибрати торт для торжества	Хочуть організувати сюрприз і зробити подарунок	Унікально
4	Жителі	Купити додому десерт «до чаю»	Побалувати «домочадців»	Зручно Смачно
5	Блогери	Ведення Інстаграм для залучення людей до свого акаунту	Викласти пост у своєму акаунті про кондитерську з метою реклами організації та отримання	Модно Красиво
6	Бізнес-люди	Перекус під час роботи	«Видихнути», відволіктися від роботи	Швидко
7	Худенькі	Набір ваги	Хочуть мати кращий вигляд	Успішність
8	Еко-люди	Вживання «правильних» продуктів	Дорікнути людям у тому, що вони не стежать за своїм способом життя, за своїм харчуванням	Екологічно, Корисно

Джерело: складено автором

З цієї таблиці видно, якими критеріями керуються споживачі під час вибору кондитерської і для якої мети.

Визначимо якісну характеристику нашого продукту, створену на підставі обраного ресурсу, що відповідає критерію вибору споживача (таблиця 2.16)

Таблиця 2.16 - Класифікація потенційних клієнтів за ознакою «кодовий ключ»

Якісна характеристика товару	Ресурси	Тип ресурсу
Зручно	Багато знайомих, які займаються тортами	Зв'язки
Зручно	Доставка по місту	Матеріальні
Ексклюзивно	Дизайнер для розробки логотипу та упаковки продукції	Людські
Ексклюзивно	Обирає клієнт	Матеріальні
Успішність	Одержувач замовлень (приймає замовлення)	Людські
Популярність	Людина з просування сайту, реклама (SMM)	Людські
Зручно	Оренда приміщення	Матеріальні
Необхідно	Постачальники (кондитери)	Зв'язки
Корисно	Знання в приготуванні правильних тортів	Знання

Джерело: складено автором

Проведемо процес підбору «Замикання замка», тобто ідеально підберемо всі частини «замка» одна до одної (рисунок 2.4), виходячи з таблиць 2.15 і 2.16.

У результаті отримані типажі і складають нашу цільову аудиторію. До них належать: ласуни, «жителі», еко-люди, худенькі. Наш замок зійшовся.

Таргетинг - це частина певної сукупності покупців (сегменти, ніші, регіональні ринки, індивідууми), які мають доходи, виявляють інтерес до певних товарів або послуг, а також доступ і право користування ними. Це поняття означає виявлення цільової аудиторії.

Цільова аудиторія товару являє собою конкретну групу людей, на яку спрямовані всі маркетингові комунікації бренду. До цільової аудиторії входять не

тільки наявні покупці продукту компанії, але також і потенційні споживачі, залучити яких важливо для завоювання стабільного становища в галузі.

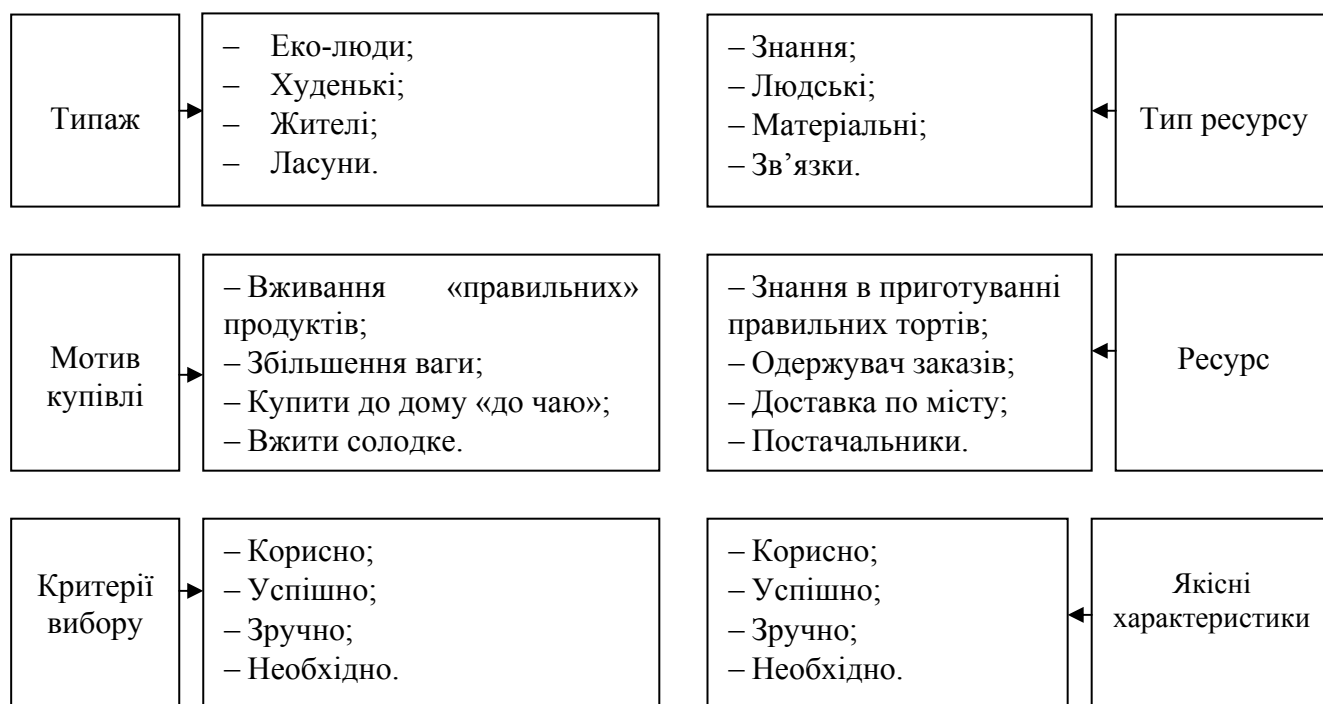


Рис. 2.4. Замикання замка

Джерело: складено автором

Проведемо вибір цільової аудиторії за допомогою оцінки кожного критерію (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 - Вибір цільової аудиторії

Типажи \ Вимоги	Ласуни	Жителі	Худенькі	Еко-люди
Необхідність у купівлі	5	4	4	2
Вільний час	4	3	3	4
Важливий склад продукту	3	4	3	5
Важливий зовнішній вигляд продукту	5	4	3	2
Сума	17	15	13	13

Джерело: складено автором

З цієї таблиці видно, що основну частину нашої цільової аудиторії займатимуть «Ласуни» і «Худенькі». На цих споживачів необхідно звернути найбільшу увагу.

Далі детально розглянемо цільову аудиторію кафе-кондитерської, а конкретно «Ласуни». Складемо «ромашку», в якій будуть відображені чинники, що допомагають зрозуміти спосіб життя і різні звички цього кола людей (рисунок 2.5).

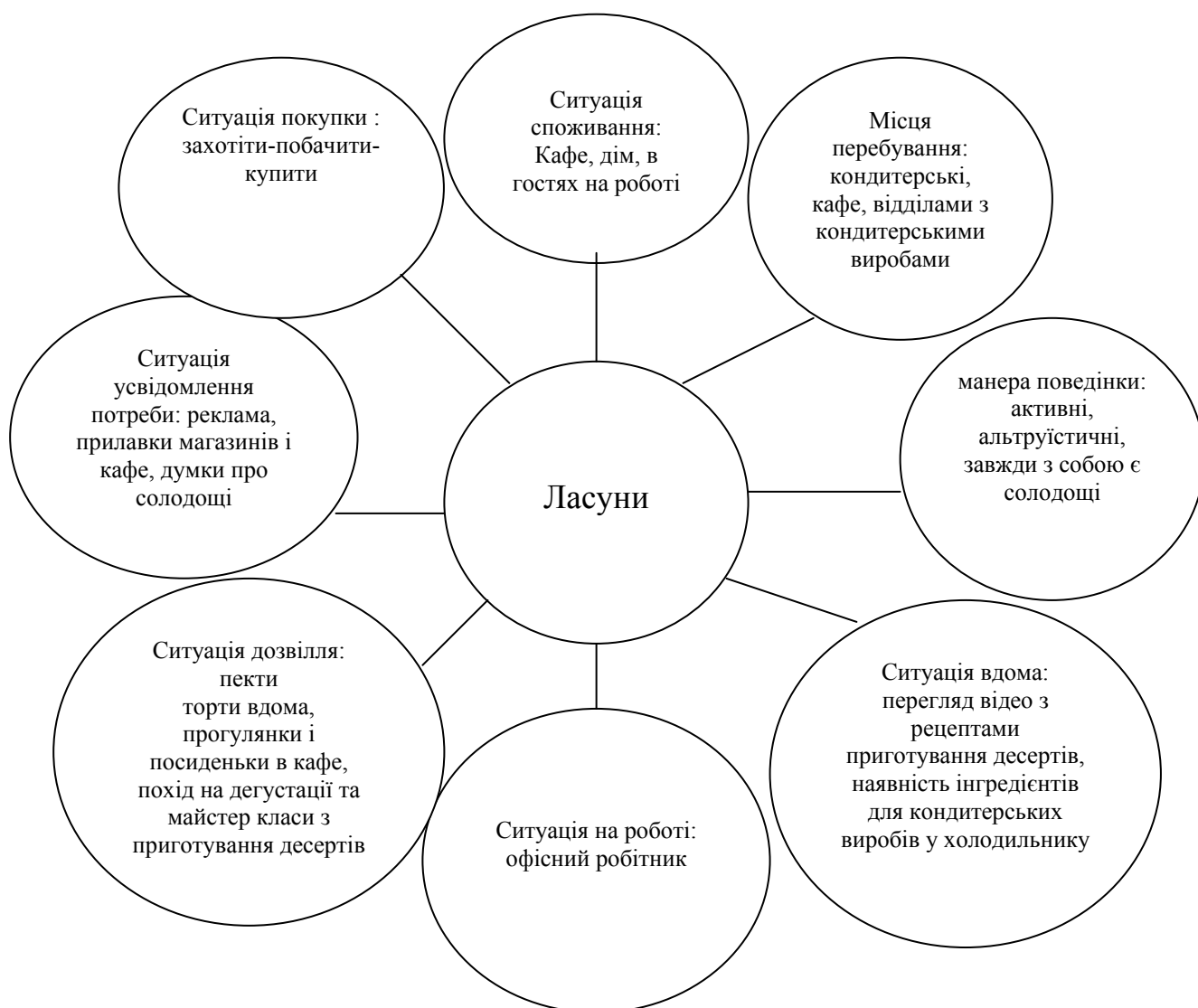


Рис. 2.5. Персоніфікація

Джерело: складено автором

На основі отриманих результатів складемо портрет нашого споживача, який надалі допоможе нам орієнтуватися в споживачах.

Для більш точного визначення портрета клієнта було проведено замір відвідувачів однієї з кондитерських міста Вінниця. Заміри проводилися в ранковий, денний та обідній час по 2 години.

Таким чином, виявилось, що основними відвідувачами кондитерської стали люди віком 20-45 років. На основі замірів було складено портрет споживача:

- 20-45 років
- одружені / не одружені
- без дітей / молоді сім'ї / сім'ї, що відбулися
- люди що побудували кар'єру / початківці кар'єру
- Причина покупки: бажання з'їсти десерт/ дегустація/організація торжества
- Жінки -60%, чоловіки - 40%.
- Ті, хто їсть солодке в непомірних кількостях і кому важливий вид споживаної їжі, а також склад продукту. Жінки все ж таки більше за чоловіків вживають солодощі, тож саме вони цікавляться різноманітними новими закладами та місцями зі смачними та нешкідливими десертами.

За допомогою методу унікальної торговельної пропозиції в рекламних повідомленнях виокремлюється унікальна причина купівлі товарів, яка недосяжна для конкурентів. На даний момент унікальна торгова пропозиція стала основною частиною процесу позиціонування товару, за допомогою методу унікальної торгової пропозиції менеджери з маркетингу щодня винаходять точки диференціації продукту компанії від продуктів конкурентів.

Якість для людей на сьогоднішній день одна з основоположних характеристик товару, яка має вирішальний вплив на створення споживчих переваг і формування конкурентоспроможності.

Виходячи з основної ідеї проєкту, яка полягає в тому, щоб створити майданчик і об'єднати на ньому велику кількість вінницьких виробників -

кондитерів, надати найбільшу матрицю і, виходячи з проведеного аналізу споживачів, було сформовано таку унікальну торговельну пропозицію – «Спробуй усі торти Вінниці в одному місці». Оскільки в кондитерській будуть введені різні акції, то можна скласти ще одну унікальну торгову пропозицію, наприклад, «Спробуй усі новинки тортів за 100 гривень».

Після проведення сегментування цільової аудиторії та аналізу конкурентів було ухвалено рішення щодо впровадження необхідної стратегії охоплення ринку. Для кондитерської «Заходь-скуштуй!» було обрано стратегію «Концентрований маркетинг» (рисунок 2.6).

Концентрований маркетинг				
Товар 1				
Товар 2				
Товар 3				
	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4

Рис. 2.6. Стратегія охоплення ринку

Джерело: складено автором

Концентрований маркетинг означає вузьку спеціалізацію компанії на одному конкретному сегменті галузі. Зазвичай такий сегмент має значущі відмінності у споживанні та відмінну від інших сегментів модель здійснення покупки. Маркетингові програми та продукти компанії, призначені для цього сегмента, практично неможливо транслювати на інші ринки галузі, оскільки вони або настільки специфічні, що решта ринку не оцінить переваги; або перехід їх у масове споживання знизить споживання на цільовому ринку [34].

Використання стратегії концентрованого маркетингу дає змогу компанії досягти конкурентної переваги в галузі за рахунок продукту, який максимально відповідає потребам основної аудиторії. При цьому висока лояльність захищає від перемикання на конкурентів. До того ж, концентрація зусиль на одному сегменті дає змогу досягати високої конкурентоспроможності продукту за умови низького бюджету на просування і відносно малих витрат на підтримку та розповсюдження товару.

Концентрований маркетинг вигідний нашій компанії, тому що здатний забезпечити високу частку на цільовому ринку, може дати хороший старт бізнесу-початківцю, за допомогою якого зможемо розвиватися далі, захоплюючи нові ринкові сегменти. Компанії, які будують свою стратегію на захопленні одного сегмента ринку, зазвичай успішно позиціонують себе в ролі експерта і досягають абсолютного лідерства в ніші.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ КОНДИТОРСЬКОЇ «ЗАЙДИ-СКУШТУЙ!»

3.1 Маркетингове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»

Для здійснення діяльності було обрано організаційно-правову форму – фізична особа підприємець. Основний КВЕД діяльності кондитерської – 56.10 (Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування), додатковий КВЕД - 56.30 (Обслуговування напоями) [35].

Буде обрано спрощену систему оподаткування за доходами [36].

Для цього є такі причини: мінімальний пакет документів, мінімальні витрати на реєстрацію, немає потреби в статутному капіталі та оформленні установчих протоколів. Більшість організаційних і функціональних заходів виконується безпосередньо засновником – фізичною особою підприємцем.

Реєстрація ФОП здійснюється через мобільний додаток «Дія» і держмити не оплачується. Під час розвитку цього бізнесу часто участі однієї людини – фізичної особи підприємця - недостатньо, для того щоб вести справи. У такому разі компанії потрібна повна організаційна структура.

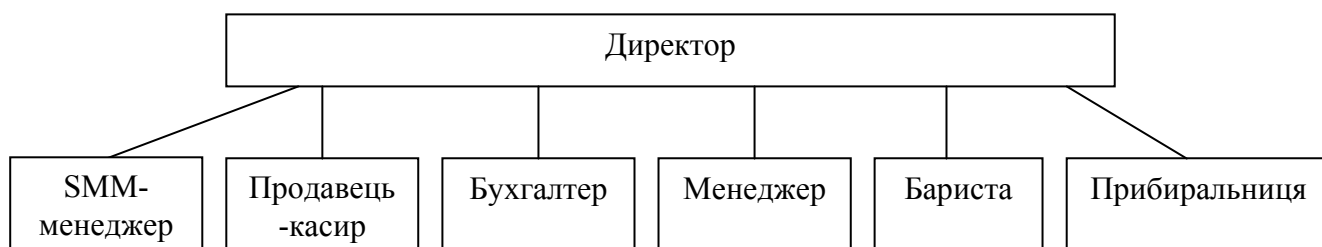
При цьому можна виокремити якусь загальну організаційну структуру (3.1).

Співробітники будуть влаштовані на роботу офіційно і матимуть повний соціальний пакет. Кожен співробітник зобов'язаний мати особисту санітарну книжку про медичний огляд.

Посадові обов'язки, підпорядкованість, оплата праці кожного працівника описується в трудових договорах, посадових інструкціях, положеннях внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних нормативних правових актах.

Найпопулярнішим і найактуальнішим інструментом бізнес-моделювання на сьогоднішній день є Шаблон бізнес-моделі, розроблений Олександром

Остервальдером та Івом Піньє. Шаблон - це універсальна мова опису, представлення, аналізу та перетворення бізнес-моделей. Він складається з 9 блоків, що дають змогу просто і наочно описати і представити діяльність організації на одному аркуші [27]:



3.1 Організаційна структура кондитерської «Зайди-скуштуй!»

Джерело: складено автором

Перший блок - споживчі сегменти. У цьому блоці визначається, які групи споживачів компанія розраховує залучати й обслуговувати.

Другий блок - ціннісні пропозиції. Блок містить опис товарів і послуг, які становлять цінність для певного споживчого сегмента.

Третій блок - канали взаємодії. Блок описує, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції.

Четвертий блок - взаємини зі споживачами. Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами.

П'ятий блок - фінансова стійкість. Блок включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегмента або від партнерів.

Шостий блок - ключові ресурси. У цьому блоці описуються найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Сьомий блок - ключові види діяльності. Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. І навіть торгові марки.

Восьмий блок - ключові партнери. Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Дев'ятий блок - структура витрат. Блок описує найсуттєвіші витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі.

Шаблон бізнес-моделі за Остервальдером для кондитерської «Заходь-скуштуй!» подано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Бізнес-модель кондитерської «Заходь-скуштуй!» за Остервальдером

Основні партнери	Основні види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Постачальники - партнери: виробники тортів (приватні кондитери, фабрики)	Контроль персоналу; Побудова взаємовідносин з партнерами; Маркетингова діяльність;	Допомагаємо вирішити проблему виробників	Підписання договорів; Залучення - збереження	Ласуни; Виробники (приватні кондитери, фірми)
	Основні ресурси		Канали збуту	
	Кафе-кондитерська - майданчик, що об'єднує постачальників і споживачів		Особиста домовленість; Сарафанне радіо; Мережа Інтернет; Фестивалі кондитерів	
Структура витрат: Орендна плата, витрати на рекламу, податки, заробітна плата		Потоки надходження доходів: комісія від замовлень, від організації заходів на майданчику (дегустації)		

Джерело: складено автором

Для того щоб проєкт приносив дохід, він має бути привабливим і користуватися популярністю у користувачів, тому його просування в мережі Інтернет є невід'ємною частиною роботи.

Для просування кондитерської «Заходь-скуштуй!» буде створено акаунт у соціальній мережі «Instagram». Сторінку в цій мережі використовуватимуть для залучення клієнтів і розширення клієнтської бази.

Важливо, щоб сторінка «працювала», тобто необхідно постійно оновлювати інформацію - розміщувати пости і «сторіс» з актуальною продукцією, цікавою інформацією тощо.

Крім простого залучення користувачів, поширення інформації тощо, соціальні мережі підходять для проведення опитувань, а такі опитування менш витратні як матеріально, так і за часом.

Водночас у рамках акаунтів у соціальній мережі необхідно налагодити зворотний зв'язок, тобто спілкування користувачів і співробітника кондитерської з усіх питань, які цікавлять, про замовлення, меню тощо.

Основним каналом просування стане таргетована реклама в соціальній мережі «Instagram» [28].

Цей вид реклами налаштовується через рекламний кабінет соціальної мережі Facebook. Під час формування рекламного оголошення буде обрано цільову аудиторію: географію, стать, вік, а найголовніше - детальний таргетинг (інтереси аудиторії, сферу роботи або навчання, сімейний стан тощо). Вартість розраховуватиметься за один клік.

Необхідно враховувати той факт, що далеко не кожен користувач, який перейшов у співтовариство, стане передплатником сторінки - зазвичай частка тих, хто підписався, серед тих, хто перейшов, становить 15-30%.

У зв'язку з цим доцільно використовувати такий інструмент, як ретаргетінг - рекламний механізм, який спрямовується користувачам, які вже взаємодіють зі сторінкою, що просувається [29].

Цей інструмент дасть змогу ще раз звернути увагу споживачів і утримати їх.

Користувачі, які перейшли на сторінку, але не підписалися - вже «гаряча» аудиторія. Для такої аудиторії буде спрямований ще один рекламний ролик, так зване «пряме звернення».

Рекламний кабінет Facebook надає користувачам розширені можливості та різні варіативності з налаштування таргетованої реклами.

Вищеописані методи - одні з варіантів налаштування таргету.

Під час просування сторінки кондитерської буде використано ще один вид з налаштування таргету, який буде спрямований на аудиторію, що проявляла активність за останні кілька днів-тижнів на подібних сторінках зі схожою продукцією, тобто на «прогріту» аудиторію, - таргетована реклама бонусної картки. Для клієнтів кондитерської буде розроблено електронну бонусну картку, яку вони зможуть оформити через Telegram.

Також оформлення карти дасть змогу занести в базу клієнтів їхні номери, і надалі це можна використовувати для того, щоб інформувати клієнтів про акції, заходи, які відбуваються в кондитерській «Заходь скуштуй!».

Для залучення користувачів можна використовувати кілька видів рекламних роликів, таргет яких налаштований на «прогріту» аудиторію:

1 .Рекламний ролик з інформацією про бонусну карту в 200гривень на здійснення покупки або замовлення в кондитерській;

2 .Ролик із закликом отримати бонусну карту в Telegram.

Як це працює: людина цікавилася, шукала кондитерські, магазини в місті з тортами, випічкою, вона вже зацікавлена, і їй відкривається пропозиція про бонусну картку на 200гривень - адже це те, що їй необхідно саме зараз.

Разом: потенційний клієнт плюс номер у базу для розсилки.

Крім таргетованої реклами буде використовуватися такий інструмент, як «Посів» [40] в Instagram - розміщення рекламних роликів (пости і сторіс) у спільнотах міста Вінниця.

Для таргетованої реклами буде обрано ще один майданчик - ТікТок [41]. Таргет налаштовується за цільовою аудиторією: вік, інтереси, геолокація. Ролики в ТікТок міститимуть згадку геолокації.

Як це працює: користувач дивиться ролики з усієї України і йому відкривається ролик зі згадкою його міста, «а це цікаво», - подумає користувач і перейде на профіль, що веде до сторінки в Instagram.

Також для клієнтів кондитерської, крім бонусної картки, розроблятимуть різні програми лояльності, проводитимуть акції, наприклад, «Спробуй три види тортів лише за 100гривень».

Як додаткові канали просування буде використовуватися проведення різних заходів з дегустації, майстер-класів, розрахованих на виявлену цільову аудиторію. Сарафанне радіо та відгуки задоволених клієнтів також стануть додатковою рекламою.

Розрахуємо витрати на рекламні заходи на місяць і занесемо вихідні дані в таблицю, а також припустимо можливий прихід потенційних клієнтів (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 - Витрати на рекламні заходи та прихід користувачів

Найменування заходу	Витрати, грн.	Прихід користувачів, осіб.
ТікТок		
-Трафік	4970	745
-Бонусні картки	11385	1919
Instagram		
-Трафік	4485	580
-Бонусні картки	4860	487
-«Посів»	14200	1200
Разом витрати	39900	16193

Джерело: складено автором

Імовірно, запропоновані заходи мають залучити 16 193 користувачів на сторінку кафе.

ТікТок: буде здійснено показів за трафіком 12 420, перейдуть 3 726 і підпишуться 745 осіб, вартість кліка становитиме 1,33гривні (рисунки 3.2). За бонусними картками показів здійснено 12 188, перейдуть 5 485 і підпишуться 1 097 осіб, а оформлять картку з тих, хто перейшов, 1 919 (35%) осіб, вартість кліка становитиме 2,075гривні.

На рисунку 3.2 та 3.3. представлено воронки продажів для ТікТок та Instagram.

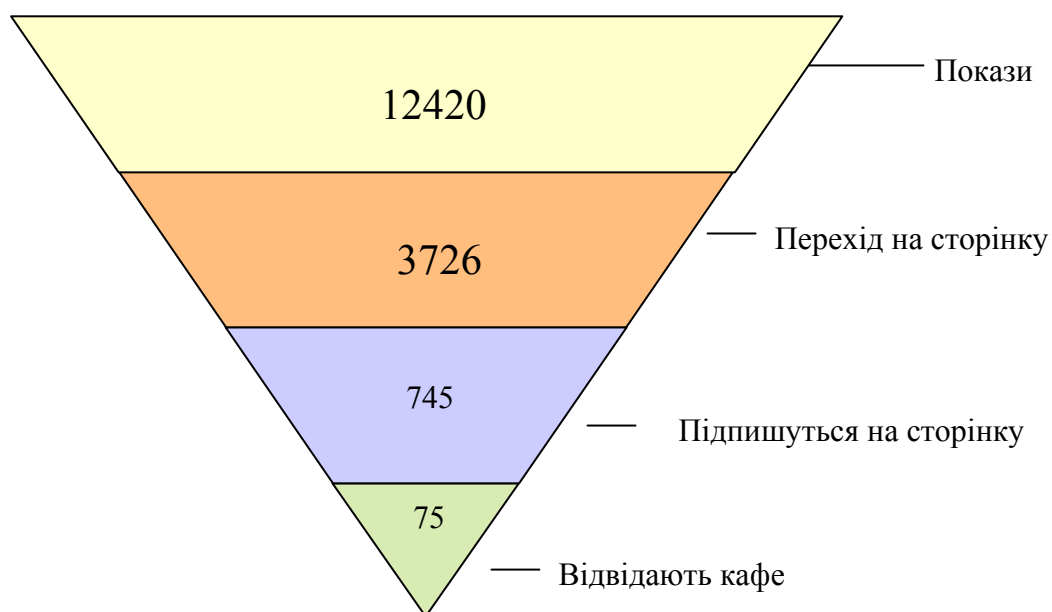


Рис. 3.2. Воронка продажу для платформи ТікТок

Джерело: складено автором

Далі зображення воронки продажу для Instagram, рис.3.3

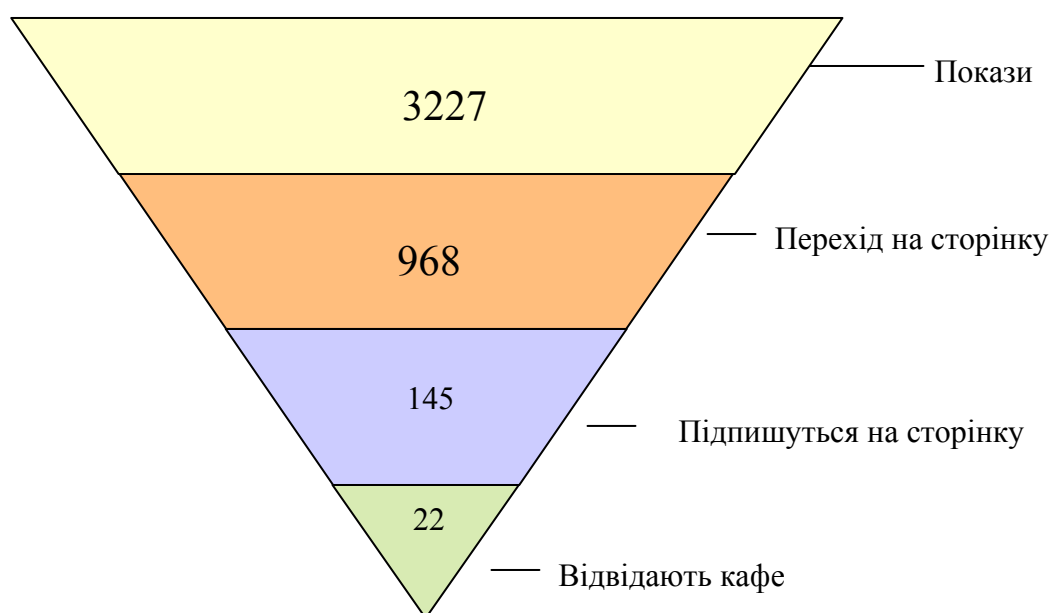


Рис. 3.3. Воронка продажу для платформи Instagram

Посів: припустімо, перегляди за публікаціями в спільнотах становитимуть 20 000, близько 40% = 8 000 осіб перейдуть на сторінку кафе і 15% від тих, хто перейшов на сторінку кафе = 1200 осіб. Розміщення буде проводитися в 4 популярних спільнотах Вінниці, тому приблизний прихід користувачів складе 9 600 осіб. Необхідно враховувати той факт, що підписники в спільнотах можуть повторюватися.

Таким чином, щоб просування було успішним, потрібно використовувати нові технології, актуальні стратегії і застосовувати перераховані вище інструменти маркетингу в комплексі. За допомогою цих заходів зросте трафік користувачів на сторінку кафе, що дасть змогу зацікавити людей і збільшити відвідуваність кафе. Для підтримання ефективності заходів слід контролювати статистику рекламних оголошень і, за необхідності, коригувати їх.

3.2 Фінансове забезпечення бізнес-моделі кондитерської «Заходь скуштуй!»

У розвитку нової бізнес-моделі та забезпеченні ефективності її функціонування велику роль відіграють інвестиції, які безпосередньо впливають на економічне зростання в довгостроковій перспективі. Нова бізнес-модель відчуває значну потребу в інвестиціях у зв'язку з тим, що їхні власні інвестиційні ресурси обмежені.

Фінансування нової бізнес-моделі передбачає вибір методів фінансування інвестицій, визначення джерел фінансування інвестицій та їхньої структури. Під інвестиціями розуміється вкладення капіталу з певною метою в усіх його формах, що здійснюється для досягнення індивідуальних цілей інвестора.

Метод фінансування інвестицій являє собою спосіб залучення інвестиційних ресурсів з метою забезпечення фінансової реалізованості проекту.

Джерела фінансування - фінансові інститути, компанії та організації різних форм власності та організаційно-правових форм, різні фонди, а також фізичні особи, що забезпечують нову бізнес-модель фінансовими ресурсами. Від правильного підбору методів і джерел фінансування залежить доля нової бізнес-

моделі. В таблиці 3.3 наведено розрахунок заробітної плати персоналу, та відрахування, що сплачуються з фонду оплати праці.

Таблиця 3.3 - Розрахунок заробітної плати персоналу, та річного фонду оплати праці кондитерської «Зайди-скуштуй!»

Посада	Кількість працівників	Оклад, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
Директор	1	20000	240000
Бухгалтер	1	10000	120000
Менеджер	1	15000	180000
SMM-менеджер	1	15000	18000
Продавець-касир	2	12000	288000
Бариста	2	12000	288000
Прибиральниця	1	8000	96000
Разом	9	-	1230000

Джерело: складено автором

Далі необхідно розглянути витрати на продукцію.

Поставки тортів будуть здійснюватися щодня. Для першого закупу буде зроблено замовлення у 5 постачальників-кондитерів по 1-2 позиції тортів, 4 види капкейків по 4 штуки і 5 видів різних міні-тістечок по 5 штук.

За умовами домовленості співпраці постачальник поставляє торти і десерти за собівартістю. Дані за вартістю наданих тортів і тістечок занесемо в таблицю 3.4. Меню десертів і тортів щодня може відрізнятися.

Таблиця 3.4 - Закупівля кондитерських виробів

Найменування виробу	Кількість, шт.	Вартість, грн.
1	2	3
Торти		
Червоний оксамит (1 кг)	1	280
Пінчер (1 кг)	1	220
Чізкейк (1 кг)	1	200
Ягідний (1 кг)	1	220

1	2	3
Медовик (1кг)	1	180
Наполеон (1кг)	1	170
Шоколадний (1 кг)	1	200
Капкейки		
Шоколад (150 гр/шт)	7	140
Баунті (150 гр/шт)	7	175
Ягідний (150 гр/шт)	7	175
Кіткат (150 гр/шт)	7	140
Тістечка		
Кейкпоси (150 гр/шт)	20	300
Брауні (150 гр/шт)	7	105
Еклери (150 гр/шт)	7	105
Разом		2610

Джерело: складено автором

Крім кондитерських виробів, будуть замовлені продукти для напоїв, перелік наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Перелік продуктів для напоїв

Найменування	Вартість, грн.
Чай пакетований	200
Чай заварний	300
Зерна для кави	400
Молоко	200
Вершки	300
Прикраси для напоїв	300
Сироп	300
Міні-солодощі	200
Цукор	300
Доповнення	500
УСЬОГО	3000

Джерело: складено автором

Для однієї закупівлі продукції потрібно 5610грн. Закупівлі будуть проводитися 4-6 разів на тиждень, за місяць 16-24 рази. Припустимо, що поставки відбуватимуться 20 разів за місяць. Таким чином, витрати складуть 112200 гривень за місяць.

Розрахуємо вартість кондитерських виробів для кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!», націнка на продукцію становить 30-35%. Наша ціна відрізняється від цін, за якими цю саму продукцію реалізують постачальники, як у більший, так і в менший бік. Дані занесемо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 - Меню з кондитерських виробів кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Найменування виробу	Вартість закупівлі	Кінцева вартість, грн.	Загальна вартість, грн..
Торти			
Червоний оксамит(1 кг)	280	380	380
Пінчер (1 кг)	220	300	300
Чізкейк (1 кг)	200	270	270
Ягідний (1 кг)	220	300	300
Медовик (1кг)	180	240	240
Наполеон (1кг)	170	220	220
Шоколадний (1 кг)	200	270	270
Капкейки			
Шоколад (150 гр/шт)	20 x 7 = 140	25 x 7 = 175	175
Баунті (150 гр/шт)	25 x 7 = 175	30 x 7 = 210	210
Ягідний (150 гр/шт)	25 x 7 = 175	30 x 7 = 210	210
Кіткат (150 гр/шт)	20 x 7 = 140	25 x 7 = 175	175
Тістечка			
Кейкпоси (150 гр/шт)	15 x 20 = 300	20 x 20 = 400	400
Брауні (150 гр/шт.)	15 x 7 = 105	20 x 7 = 140	140
Еклери (150 гр/шт)	15 x 7 = 105	20 x 7 = 140	140
Разом			3430

Джерело: складено автором

Меню за напоями і вартість представимо в таблиці 3.7:

Таблиця 3.7 - Меню напоїв кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Найменування	Об'єм, мл	Вартість, грн.
Капучино	275/425/530	50/70/90
Латте	275/425/530	50/70/90
Експресо подвійний	50	50
Американо	275/530	50/70
Раф	425/530	80/100
Гарячий шоколад	275/425/530	60/80/100
Какао	275/425/530	40/60/80
Чай пакетований	400	40
Чай у чайнику	500	80
Сироп в асортименті		20
Маршмелоу		20
Збиті вершки		30

Джерело: складено автором

Середній чек у «Зайди-скуштуй!» становить 130 гривень. У цю суму входить напій і шматочок торта (в середньому 200 гр.).

Далі розрахуємо основні витрати.

Приміщення для кафе-кондитерської буде обрано в центральному районі за адресою вул. Соборна, площа приміщення становить 123 кв.м. Вартість оренди обраного обладнаного місця на місяць становитиме 30000 гривень. Приміщення було обрано виходячи з декількох критеріїв: розташування, вартість, площа, наявність обладнання, наявність необхідних документів для відкриття кафе.

Усе необхідне кухонне обладнання, техніку, столи та диванчики надасть орендодавець, вони входять у вартість оренди приміщення. Основні комунальні платежі також входять у вартість оренди, але такі платежі як світло і вода оплачуються окремо орендарем. Приблизні витрати на ці платежі складуть 15 000 гривень.

В орендованому приміщенні потрібно виконати косметичний ремонт -40000 гривень. На організацію затишку буде виділена сума 20000 гривень на різні прикраси і відсутні деталі в інтер'єрі (включає в себе квіти в горщиках, дерев'яні полиці, кронштейни для полиць, картину, побутову хімію і т.д.). Також необхідно придбати посуд - 25000 гривень, приладдя для персоналу - 4000 гривень (фартух, рукавички, футболки), канцелярію - 1000 гривень.

Незважаючи на те, що обладнання буде надано орендодавцем, для повного комфорту гостей закладу і роботи персоналу потрібно докупити техніку на суму 123100 гривень, а саме:

- Кассовый апарат - 15000 гривень;
- Ноутбук - 20000 гривень;
- Кондиционер - 19 900 гривень;
- Модем - 1900 гривень;
- Телевизор - 29 900 гривень;
- Машина для кави (ріжкова) -34 900 гривень;
- Чайник 1500гривень.

Загальні витрати, розрахуємо в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Загальні витрати кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Найменування обладнання	Кількість одиниць, шт.	Ціна за одиницю, грн.	Підсумкова ціна, грн.
Виробниче обладнання			
Чайник	1	1500	1500
Машина для кави (ріжкова)	1	34900	34900
Невиробниче обладнання			
Посуд (тарілки; ножі; кружки; обробна дошка; лопатка; ложки; виделки)		25000	
Канцелярія		1000	
Прикраси		20000	

1	2	3	4
Оргтехніка			
Касовий апарат	1	15000	15000
Ноутбук	1	20000	20000
Кондиціонер	1	19900	19900
Модем	1	1900	1900
Телевізор	1	29900	29900
Ремонт приміщення			40000
Оренда приміщення			30000
Комунальні платежі			15000
Реклама			39900
Непередбачені витрати			30000
Заробітна плата			102500
Закупівля			112200
Разом			538700

Джерело: складено автором

У підсумку для здійснення даного бізнес-проекту кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!» буде потрібна сума = 538700 гривень.

Відповідно до плану на початковому етапі необхідно придбати все обладнання та додаткове приладдя для початкового етапу роботи.

Для точнішого визначення надходжень від проєкту і терміну окупності розрахуємо амортизаційні витрати, незважаючи на те, що обрана система оподаткування цього не передбачає.

За лінійного методу нарахування амортизаційних відрахувань річна сума визначається за формулою:

$$A = \frac{C_{\text{почат.}} \times Ha}{100} \quad (3.1)$$

де:

А - щорічна сума амортизаційних відрахувань;

Спочат. - первісна вартість об'єкта;

На - норма амортизації.

Розрахуємо строк корисного використання обладнання (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок амортизації обладнання кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Найменування	Строк корисного використання, років	Річна норма амортизації, %	Первісна вартість, грн./шт.	Щорічна сума амортизаційних відрахувань, грн.
Кондиціонер	5	20	19900	3980
Ноутбук	3	33,3	20000	6660
Чайник	5	20	1500	300
Кавомашина	10	10	34900	3490
Телевізор	5	20	299900	5998
Модем	3	33,3	1900	633
Касовий апарат	7	14,3	15000	2145
Разом				23206

Джерело: складено автором

Сума щорічних амортизаційних відрахувань становитиме 23206 гривень. Амортизаційні відрахування розраховані тільки для техніки, що купується, відрахування на техніку та обладнання, надане орендодавцем, орендар не оплачує. Цю умову буде прописано в договорі оренди.

Розрахуємо постійні витрати, дані надано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Постійні витрати кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Стаття	Витрати, грн.
Оренда приміщення	30000
Заробітна плата співробітників	102500
Інші	30000

Комунальні платежі	15000
Реклама	39900
Разом	217400

Джерело: складено автором

Загальні вкладення в проєкт складуть 538700 гривень, з яких 238700 планує вкласти сам ініціатор проєкту. Частину, що залишилася, 300000 гривень візьмуть у кредит у банку під 12% річних, на термін 2 роки, заставою за ним буде власність ініціатора проєкту. Сума платежу на місяць за кредитом становитиме 26500 гривень. Переплата за кредитом за 2 роки складе 36000 гривень.

Далі необхідно розрахувати прогноз обсягу продажу.

Під час розроблення бізнес-проєкту проводили заміри в кондитерських міста Вінниця в ранковий, денний та обідній час по 2 години, щоб виявити точніший портрет споживача і попит на продукцію. Було підраховано кількість людей, які відвідували кондитерські в різні години і різні дні. У середньому за день у кондитерській здійснюють покупку 140 осіб, і середній чек становить 130 гривень. Розрахунок плану продажів наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – План продажу на місяць кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Показник	Величина показника
Середній чек, грн.	130
Відвідуваність, осіб на день	140
Виручка на місяць, грн.	546000

Джерело: складено автором

Відштовхуючись від вищенаведених даних, виручка кондитерської становить 18200 гривень на день, відповідно, на місяць виручка становитиме 546000 гривень.

Далі необхідно обстежити рух грошових коштів. Наведемо в таблиці 3.12 та 3.13 потік грошових коштів за місяцями і роками.

Таблиця 3.12 – Рух грошових коштів по місяцях кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Показник	Інтервал планування - місяць, грн.			
	0	1	2	3
Надходження від продажів	0	546000	546000	546000
Витрати на продукцію	0	-112200	-112200	-112200
Постійні витрати	0	-217400	-217400	-217400
Грошовий потік від операційної діяльності	0	216400	216400	216400
Придбання основних засобів	-393100	0	0	0
Будівництво (ремонт)	-40000	0	0	0
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-433100	0	0	0
Власний капітал	238700	0	0	0
Кредит	300000	0	0	0
Повернення позик	0	-26500	-26500	-26500
Грошовий потік від фінансової діяльності	538700	-26500	-26500	-26500
Сумарний грошовий потік	105600	189900	189900	189900

Джерело: складено автором

В таблиці 3.13 представлено рух грошових коштів по рокам

Таблиця 3.13 – Рух грошових коштів по роках кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Показник	Інтервал планування - рік, грн.			
	0	1	2	3
1	2	3	4	5
Надходження від продажів	0	6552000	6552000	6552000
Витрати на продукцію	0	-1346400	-1346400	-1346400
Постійні витрати	0	-2608800	-2608800	-2608800
Грошовий потік від операційної діяльності	0	2596800	2596800	2596800
Придбання основних засобів	-393100	0	0	0
Будівництво (ремонт)	-40000	0	0	0
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-433100	0	0	0
Власний капітал	238700	0	0	0
Кредит	300000	0	0	0
Повернення позик	0	-318000	-318000	0
Грошовий потік від фінансової діяльності	538700	-318000	-318000	0
Сумарний грошовий потік	105600	2278800	2278800	2596800

Джерело: складено автором

В таблиці 3.14 представлено грошовий потік кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Таблиця 3.14 - Грошовий потік кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Найменування показника	Інтервал планування - місяць, грн.					
	0	1	2	3	4	5
Чисті грошові кошти за операційною діяльністю	-	216400	216400	216400	216400	216400
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-433100	0	0	0	0	0
Чистий грошовий потік від операційної та інвестиційної діяльності (ряд.1 + ряд.2)	-433100	216400	216400	216400	216400	216400
Чистий грошовий потік	-433100	216400	216400	216400	216400	216400
Чистий накопичений грошовий потік	-433100	-216700	-300	+216100	216400	216400

Джерело: складено автором

Термін окупності проєкту становитиме три місяці, включно з нульовим.

Наступним кроком для визначення необхідності впровадження нової бізнес-моделі, стане розрахунок його ефективності. Ефективність проєкту проведено на підставі розрахованого фінансового плану за інтегральними показниками ефективності, такими як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма прибутку (IRR - це ставка дисконтування, за якої NPV=0) та інші. Дані отримано за допомогою Excel і занесено в таблицю 3.15.

Таблиця 3.15 - Інтегральні показники ефективності кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

Показник	Величина показника
Ставка дисконтування (г-рік), %	15
Термін окупності (PP), місяць	3
Чиста приведена вартість (NPV), грн.	486723
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	255
Індекс прибутковості (PI)	4,38

Джерело: складено автором

Було взято середні можливі значення, і результат виявився позитивним. Наведені вище показники свідчать про інвестиційну привабливість цього проекту.

Діаграма Ганта призначається для відображення різних стадій роботи в галузі середнього та малого бізнесу.

Візуально діаграма Ганта являє собою простий набір смужок, який складається з двох основних осей: справи і час. Кожному проміжку часу при цьому відповідає певне завдання, необхідне до виконання.

Крім основних блоків діаграма Ганта може містити спеціальний додатковий стовпчик, що відображає процентне співвідношення виконання роботи. Віхи діаграми Ганта є особливими позначками, що застосовуються з метою виділення двох (декількох) завдань і відображення їх послідовного виконання.

Ця діаграма - своєрідний стандарт у сфері управління проектами, оскільки за її допомогою з'являється можливість наочного відображення структури виконання етапів.

У таблиці 3.16 наведено план заходів для запуску бізнесу.

Таблиця 3.16 – План заходів для впровадження нової бізнес-моделі кафе-кондитерської «Заходь-скуштуй!»

№	Заходи	Термін реалізації	Відповідальна особа
1	Аналіз ринку	14.04.2023- 20.04.2023	Ініціатор проекту
2	Аналіз сильних гравців	21.04.2023- 30.04.2023	
3	Аналіз цільової аудиторії	01.05.2023- 14.05.2023	
4	Розроблення заходів із просування	15.05.2023- 20.05.2023	
5	Розрахунок фінансових показників	21.05.2023-10. 06.2023	
6	Реалізація бізнес-проекту	30.06.2023- 30.08.2023	

Джерело: складено автором

Таким чином можна зробити висновок, що у розвитку економіки і суспільства підприємництво та інноваційні ідеї завжди відігравали величезну роль. Нині відбувається їхній активний розвиток, який стрімко набирає обертів. У зв'язку з чим, можна говорити про нову, вже сформовану культуру.

Для нової бізнес-моделі головною складовою будь-якого проєкту виступають інновації, тому що його ключовою характеристикою є елемент новизни продукту або послуги компанії. На сьогодні процес побудови нової бізнес-моделі повинен ґрунтуватися, на інноваційних ідеях і технологіях, що забезпечують конкурентоспроможність створеної компанії на ринку. При цьому інноваційна активність повинна набувати різноманітних форм, і основою нових бізнес-моделей можуть бути маркетингові, управлінські інновації, інтегровані в бізнес-модель, що забезпечує ініціаторам проєкту перевагу на ринку.

В цьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, було змістовно обґрунтовано нову бізнес-модель кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!», яка позиціонує себе як майданчик з реалізації кондитерських виробів різних постачальників, починаючи від невеличких кондитерських цехів до приватних підприємців, що печуть торти та тістечка на дому.

Такий майданчик, перш за все, дасть змогу обрати найкращий асортимент продукції, який з плином часу може змінюватись, тобто кафе-кондитерська «Зайди-скуштуй!», зможе обрати свого постачальника, з найкращою продукцією, найкращою ціною, по оцінкам споживачів. Що стосується фінансової складової проєкту, можна сказати, що цей проєкт окупається протягом трьох місяців, що робить його привабливим для реалізації.

ВИСНОВКИ

Метою випускної кваліфікаційної роботи було розроблення проєкту зі створення нової бізнес-моделі у сфері громадського харчування на ринку міста Вінниця. Для реалізації поставленої мети було виконано поставлені завдання.

Досягнення сталого економічного розвитку за допомогою технологічної модернізації та диверсифікації галузей економіки є одним із найважливіших завдань політики держави. Новітні бізнес-моделі, які найшвидше реагують на сучасні проблеми населення, і завдяки чому збільшують якість життя громадян, виступають потужним драйвером такого розвитку. Це пояснюється тим, що саме діяльність інноваційних компаній, стимулює виникнення нового промислового виробництва і на практиці вносить зміни в пріоритети прикладних досліджень і розробок.

Нині завдяки розвитку інформаційних технологій новітні бізнес-моделі набувають дедалі більшого поширення по всьому світу. Проблема вибору джерел фінансування є пріоритетною для ініціаторів новітніх бізнес-моделей, тому що саме від її вирішення залежить подальший розвиток бізнесу. На сьогоднішній день існує велика кількість варіантів залучення інвестицій у створювані компанії, причому останнім часом з'являється дедалі більше нових джерел фінансування новітніх бізнес-моделей. При цьому всі методи фінансування характеризуються різною вартістю та умовами їх отримання. Проблема вибору оптимальних методів фінансування бізнес-моделей в умовах цифрової економіки характерна для будь-якої країни, яка намагається посісти гідне місце в списку країн з лідируючими показниками за темпами зростання економіки в 21 столітті.

Ресторанні тренди змінюються швидко, люди звикають до звичайних форматів закладів громадського харчування і вони потребують новинок. Щоб відповідати запитам своїх клієнтів, у кафе впроваджують нові технології, змінюють формати закладів. Тим самим намагаючись привабити і задовольнити потреби людини. Тому відкриття кондитерської незвичайного, нового формату є актуальним на даний момент.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи просування продукту і послуг в інтернет-середовищі. На початковому етапі дослідження було розглянуто методологію побудови бізнес-моделі, проведено аналіз інтернет-маркетингу як сучасного засобу просування і розглянуто складнощі під час запуску бізнес-проєкту, що дало змогу створити теоретичну основу для цієї роботи.

У другому розділі було представлено аналіз ринку кондитерських виробів, проведено аналіз сильних гравців – кондитерських вінницького ринку. Аналіз конкурентів показав, що на вінницькому ринку існує три сильних гравці. Проти цих гравців необхідні правильні стратегії захисту, спрямовані на утримання і підвищення лояльності поточних клієнтів. Також визначено цільову аудиторію за допомогою виділення основних типажів можливих споживачів.

У третьому розділі на основі проведеного аналізу цільової аудиторії, конкурентів і аналізу галузі було розроблено заходи щодо інтернет-просування кафе-кондитерської «Зайди-скуштуй!» на ринку міста Вінниця, складено бізнес-модель проєкту, що дає змогу швидко і просто ставити уявні експерименти над бізнесом, і моделювати наслідки цих експериментів. Розраховано фінансовий план на рік роботи компанії та проведено оцінку ефективності проєкту, в результаті якої показник внутрішньої норми прибутковості склав 124% і термін окупності проєкту 3 місяці. Отримані інтегральні значення показників ефективності свідчать про інвестиційну привабливість проєкту.

Для збереження стійкого становища і досягнення лідерства, компанії змушені постійно розвиватися, освоювати нові технології, виходити на нові ринки, розширювати сфери діяльності, проводити регулярний моніторинг основних економічних показників і вчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства для подальшого їх усунення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
2. Бояринова К. О. Управління розвитком стартапів у вітчизняній екосистемі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. № 3. С. 75–80.
3. Гапоненко Я. А. Сучасні моделі ефективного бізнесу підприємств. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези І Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 листопада 2018 р.). – Житомир, 2018. С. 48–51.
4. Гнатенко І.А. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 35-40.
5. Грем П. Навіщо створювати стартапи у слабкій економіці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/startup-in-bad-economy.htm>
6. Дума О. І., Завтура К. О. Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3. С. 119–130.
7. Жалдак Г.П. Проблеми та перспективи розвитку стартапів в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2019. №32. С. 109-113.
8. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-303-311>
9. ІТ-право: теорія та практика: навч. посібник / авт. кол. ; за ред. Є.О. Харитонова, О.І. Харитонові. Одеса. Фенікс, 2017. – 472 с.

10.Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 86–92.

11.Корж А. Україна втратила п'ять позицій у рейтингу країн для відкриття стартапу. Новини. 24.06.2021. URL: <https://thepage.ua/ua/news/ukrayina-zajnyala-34-misce-v-svitovomu-rejtingu-startapiv>

12.Кохан М. О., Мазур А. В. Регіональні детермінанти розвитку екосистеми стартапів у місті Львові. Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 74–86.

13.Коюда В.О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: монографія. Харків. ФОП Павленко О.Г. ; ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.

14.Кравченко М. О., Газарян Є. А. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 5. С. 90–97.

15. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Економіка та держава: науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23–28.

16.Кулинич М.Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 8-15.

17.Максимова Т.С. Використання електронної комерції роздрібними торговельними підприємствами. Торгівля і ринок України. 2010. № 29. С. 273-279.

18.Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22. С. 269–274.

19.Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 39–43.

20.Офіційний сайт Львівської міської ради. У Львові продовжили програму розвитку стартапкультури на 2021 рік. URL: <https://lvivrada.gov.ua/novyny/item/9384-u-lyvovi-prodovzhyly-programu-rozvytku-startap-kulytury-na-2021-rik>

21.Падерін І.Д. Віртуальне підприємство як резерв підвищення ефективності у нових умовах. Вісник економічної науки України. 2014. № 3 (27). С. 85–88.

22.Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 3 (21). С. 169–171.

23.Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. К., 2005. 259 с.

24.Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. Економічний форум. 2/2021, с. 46–54. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/203/190

25.Сагайдак М. Механізм формування ефективної бізнес-моделі інноваційної підприємницької структури. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/25356/1/S_10.pdf

26.Саліхова О.Б., Курченко О.О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 65–75. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_65_75

27.Ситник Н. І. Інфраструктурне забезпечення розвитку стартап проектів в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 36. С. 59–63.

28.Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. Випуск № 7. 2016. С. 490–497

29.Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.

30.Скрипник Н.Є. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 6(17). С. 310–316.

31.Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. Маркетинг–менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А. С., 2013. 206 с.

32.Стартапи в Україні. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап#Стартапи_в_Україні.

33.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

34.Україна потрапила в топ-35 найбільших стартап-країн світу. Бізнес. URL: <https://www.business.ua/uk/ukraina-potrapyla-v-top35-naibilshykh-startapkrain-svitu>

35.Федулова Л.І. Проблеми і передумови формування в Україні економіки новітнього технологічного укладу. Управлінські інновації. 2012. Вип. 1. С. 9–20.

36.Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

37.Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г. Формування та розвиток стартапів в Україні: тенденції і перспективи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. №1. С. 145-149

38.10 стартапів, що змусили світ говорити про Україну в 2018-му. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/desiat-startapiv-shcho-zmusyly-svit-hovoryty-pro-ukrainu-v-2018/4718865.htm>

39. 5 найуспішніших стартапів України. URL: <https://ucucfe.lvbs.com.ua/top-5-najuspishnishykh-ukrayinskyh-startapiv-na-kickstarter/>

40.Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.

41.Countries – With the top startups worldwide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.startupranking.com/countries>

42.Eric Ries. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, p. 320.

43. Forbes. 30 кращих стартапів за версією Форбс. URL: <https://forbes.ua/ru/ratings/30-luchshikh-startapov-02042021-1251>

44. Global Startup Ecosystem Index 2021. Startupblink. URL: <https://www.startupblink.com/>

45. Goldstein M. The Five Stages of VC Funding Explained / M. Goldstein // CoxBlue. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.coxblue.com/vc-funding-stages-explained/>

46. Petch N. The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You in? Entrepreneur. 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/article/271290>

47. Startup Funding Sources: Where and How to Get Funding for Your Startup? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.salesflare.com/startup-funding-sources>

48. Startup Ranking. Countries. URL: <https://www.startupranking.com/countries>.

49. Ways To Raise Money For Your Business [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.profitbooks.net/funding-options-to-raise-startup-capital-for-your-business/>

50. Zahorsky D. The 7 Stages of Starting and Running a Business. Small Business. 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thebalancesmb.com/find-your-business-life-cycle-2951237>