

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ „\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.  
(підпис)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»  
На тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ КАФЕ  
«ЛАСУНКА»**

**Виконавець:**

студентка ФЕУП

Старова Анастасія Юріївна

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Кічук Надія Вячеславівна

**ОДЕСА - 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                 | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b> | <b>6</b>  |
| 1.1. Характеристика бізнес-ідеї започаткування власної справи у сфері послуг .....                                | 6         |
| 1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері ресторанного господарства.....  | 9         |
| 1.3. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування.....   | 14        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КАФЕ «ЛАСУНКА».....</b>                                       | <b>21</b> |
| 2.1 Аналіз конкурентного середовища на ринку ресторанних послуг міста Одеса.....                                  | 21        |
| 2.2 Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства.....                                                      | 32        |
| 2.3 Формування витрат на створення та функціонування кафе.....                                                    | 39        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ КАФЕ «ЛАСУНКА».....</b>                               | <b>52</b> |
| 3.1 Розрахунок показників економічної ефективності для проєкту кафе.....                                          | 52        |
| 3.2 Аналіз можливих ризиків та методи щодо їх запобігання .....                                                   | 58        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                              | <b>68</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                            | <b>71</b> |
| <b>Додатки.....</b>                                                                                               | <b>75</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** Кафе — це саме той вид бізнесу, який включає як продаж їжі та напоїв, так і час, проведений гостями у вашому приміщенні. Завдання кав'ярні — максимізувати дохід від кожного столика у вашому кафе чи ресторані протягом місяця чи року. Тому, відкриваючи кафе та ресторан, потрібно враховувати не лише якість їжі та маркетингову стратегію, а й дизайн приміщення, зручність крісел, відстань між столиками, музику. Гучна музика, яка звучить швидко, і невеликі відстані між столами та стільцями, які є незручними, зменшать кількість часу, проведеного в просторі.

Інформаційна база представлена працями провідних українських вчених та спеціалістів: Доброва Н. В. [1], Сментина Н. В. [7], Карпов В. А. [23], Захарченко Н. В. [31], Сарай Н. В. [12], які в своїх працях розглядають теоретичні аспекти підприємницької діяльності, правові основи ведення бізнесу в Україні, алгоритм започаткування власної справи та функціонування суб'єктів підприємництва, особливості функціонування бізнесу в різних сферах діяльності.

**Мета кваліфікаційної роботи** — теоретичні, методичні, статистичні та прикладні аспекти започаткування власного кафе.

Для того, щоб досягти поставленої мети були поставлені наступні **завдання:**

1. Навести характеристику бізнес-ідеї започаткування власної справи у сфері послуг.
2. Розглянути умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері ресторанного господарства.
3. Обґрунтувати вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування.
4. Проаналізувати конкурентне середовище на ринку ресторанних послуг міста Одеси.
5. Оцінити внутрішні конкурентні переваги підприємства.

6. Сформулювати витрати на створення та функціонування кафе.

7. Розрахувати прибуток та показники економічної ефективності для проєкту кафе.

8. Проаналізувати можливості ризиків та заходи щодо їх мінімізації.

**Об'єкт дослідження** — процес обґрунтування доцільного створення кафе «Ласунка» в м. Одеса.

**Предмет дослідження** — бізнес проєктування започаткування власного кафе «Ласунка».

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи:

1) економіко-статистичний аналіз буде використовуватися при аналізі графіків та таблиць;

2) маркетинговий метод буде використовуватися при формуванні SWOT-аналізу створюваного підприємства;

3) порівняльний метод — при дослідженні сучасних підходів до створення підприємства та управління його економічним розвитком;

4) розрахунково-аналітичні методи — при визначенні проблем, тенденцій і перспектив розвитку створюваного підприємства;

5) метод експертних оцінок — при визначенні основних характеристик зовнішнього середовища нового підприємства.

6) розрахунки показників ефективності проєкту відкриття кафе «Ласунка» будуть проводитися за допомогою програмного продукту «Excel».

**Інформаційна база дослідження:** Закони України, інші нормативно-правові акти України, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Одеській області та Головного управління економіки Одеської обласної державної адміністрації, монографічні дослідження, навчальна література, наукові статті.

***Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.*** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (32 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Основний зміст викладено на 71 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 17 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1.Характеристика бізнес-ідеї започаткування власної справи у сфері послуг**

Будь-який бізнес може мати кілька можливостей. Тим, хто їх знаходить і ефективно використовує, набагато легше досягти позитивних результатів. На розвинутих ринках досягти успіху можуть лише ті, хто має унікальний продукт чи послугу, що відрізняє їх від конкурентів. Ця новинка застосовна до різних сферах корпоративної діяльності, вихід на ринок з новою продукцією, раціональні способи переробки сировини, надання додаткових послуг споживачам, забезпечення цінової конкурентоспроможності, створення нових ринків або методів збуту тощо – все це здатне на успіх. Виявлення цих бізнес-можливостей називається бізнес-ідеєю [1, с.135-137].

Бізнес-концепція — це запропонований метод удосконалення підприємницької діяльності з метою досягнення більшого успіху в бізнесі [21, с.135].

Хоча акт створення бізнес-ідеї є творчим, це не означає, що процес її створення та формування абсолютно непередбачуваний. Насправді, як і в інших творчих процесах, поява нових ідей про бізнес не може бути заздалегідь спланована та формалізована. Крім того, він має певний шаблон, і врахування цього шаблону в підході до управління компанією може сприяти цьому творчому процесу. Це головна відповідальність компанії за отримання прибутку.

Реалізація бізнес-розвитку компанії повинна ґрунтуватися на систематичності впровадження бізнес-філософії, не кожна сформульована рекомендація може привести до логічного висновку. Лише 5-10% запропонованих ідей успішно реалізуються [1, с.28].

Підприємства в умовах війни змушені постійно адаптуватися та знаходити нові рішення, адже це питання виживання.

Війна, яку розв'язала росія, торкається всіх сфер життя України, і ринок громадського харчування не є винятком, оскільки бізнесу зараз потрібно більше адаптивності, гнучкості та інноваційних рішень, щоб вижити в суворих умовах [2].

Після вторгнення росії на територію України всі заклади тимчасово припинили роботу. Проте, як зазначають дослідники, 70% закладів відкрилися протягом 3 місяців після початку загальної війни. Тим часом ринок ресторанів за всю війну скоротився з 36 500 до 32 000 [2].

Більшість ресторанів були змушені закритися через окупацію територій, частих обстрілів та знищення інфраструктури. Звичайно знизився і потік відвідувачів. Але деякі ресторани змогли адаптуватися та почали надавати послуги доставки їжі, допомагаючи цим волонтерам та Збройним силам України. Цей процес допоміг частково компенсувати втрати та не дав впасти бізнесу.

Водночас у 2023 році різко зросла кількість реєстрацій ФОПів та ТОВ з ліцензіями ресторанного господарства. Згідно з даними дослідження (рис.1.1):

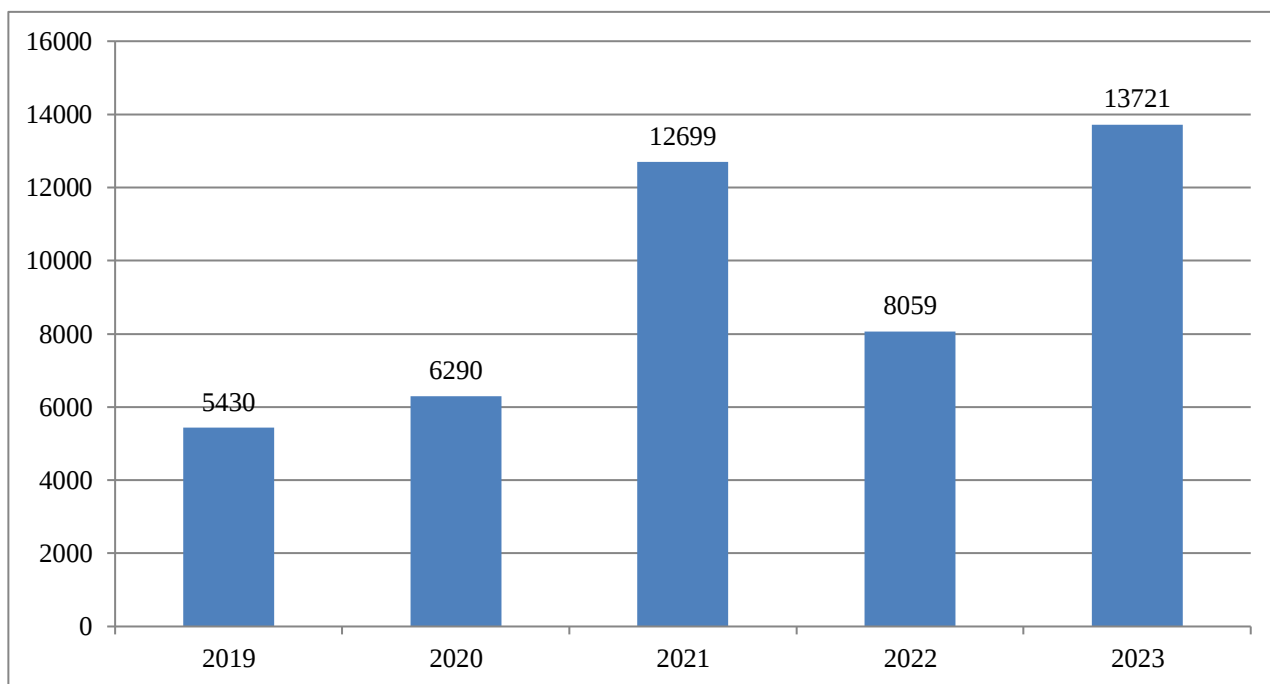


Рис.1.1. Реєстрація ФОП з 2019 по 2023 роки

*Джерело:* складено автором на основі [3]

Під час першого тижня блекаутів найвищий рівень падіння виручки був зафіксований у західних регіонах України (рис.1.2):

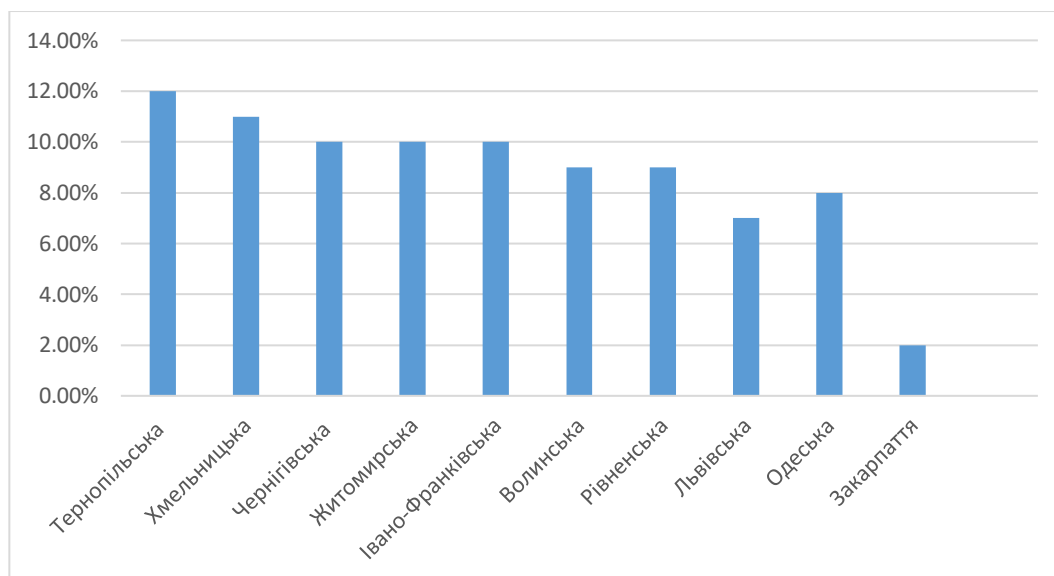


Рис.1.2. Падіння виручки в областях під час блекаута

*Джерело:* складено автором на основі [2]

Водночас другий тиждень відключення став ще більш критичним для бізнесу. Відтак, найбільші втрати у Кіровоградській (16%), Волинській (14%), Миколаївській (13%), Одеській (12%), Полтавській та Чернігівській областях та Києві (по 11%). У решті регіонів рівень доходів знизився з 10% до 3%. Водночас доходи на Львівщині залишилися на тому ж рівні [22].

Дослідження показують, що середня виручка підприємств громадського харчування зросла на 30% порівняно з 2022 роком [2]. При цьому середня кількість людей, які зареєструвалися в ресторані, також зросла на 38% порівняно з минулим роком. Крім того, між 2022 і 2023 роками середня відвідуваність закладу досягла плато 2021 року.

Ці дані відображають лише операції суб'єктів господарювання, що працюють в Україні. Дані свідчать, що кількість операцій київських установ у лютому впала на 15% порівняно з 2022 роком. Натомість у Львові за цей же період зріс на 25%. Крім того, у лютому 2023 року подібна позитивна динаміка спостерігалася майже в усіх регіонах західної та центральної України: у Закарпатській області кількість угод у робочих закладах зросла на 17%, у

Кіровоградській – на 16%, у Чернівецькій області зросла на 14% порівняно з минулим роком. Найскладніші ситуації складаються в установах на Півдні, Півночі та Сході. У Херсонській області трафік впав на 62%, у Харківській – на 45%, у Запорізькій і Донецькій – на 30%, у Луганській – на 24% [2].

Слід відмітити, що бізнес-ідея повинна бути оригінальною. Створюваний заклад буде займатися реалізацією солодощів особистого приготування. Основною стравою це будуть різні види сінабонів. Планується, що новостворений заклад буде розташований в центрі Одеси.

Метою проєкту є створення в м. Одеса кафе, де панує дуже затишна та дружня атмосфера, де можна попрацювати, гарно провести час або взяти напій з собою. Ставка на винятковий сервіс, оригінальний дизайн пропонування страв, незвичайне оформлення залу, навчених офіціантів та особливу атмосферу.

## 1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері ресторанного господарства

Оренда приміщення, де раніше вже було кафе, бар або ресторан. Усередині все облаштовано, обладнано та розподілено на такі частини: зал, кухня, туалети, склад. Плюси у виборі такого варіанту (рис.1.3):

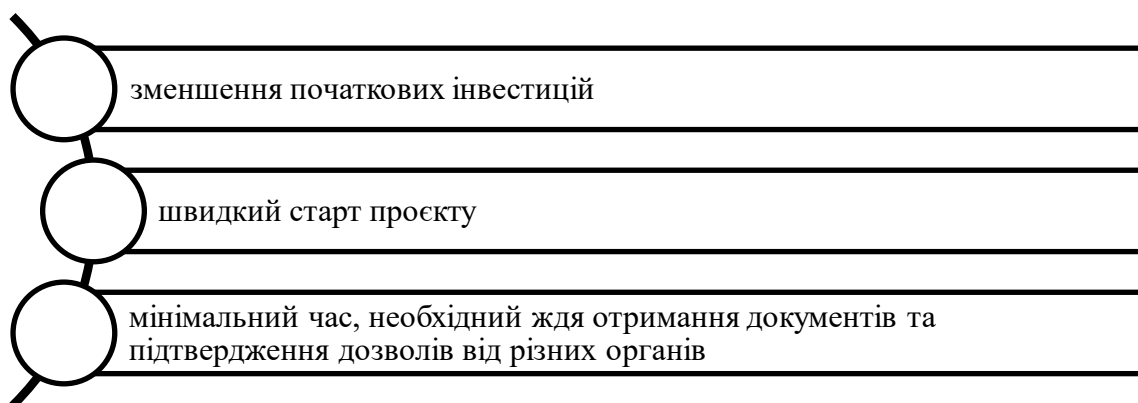


Рис.1.3. Переваги у виборі приміщення, в якому раніше вже було кафе або ресторан

*Джерело:* складено автором на основі [6]

Для повноцінного старту свого бізнесу з таким приміщенням залишиться лише розв'язати організаційні питання (рис.1.4):

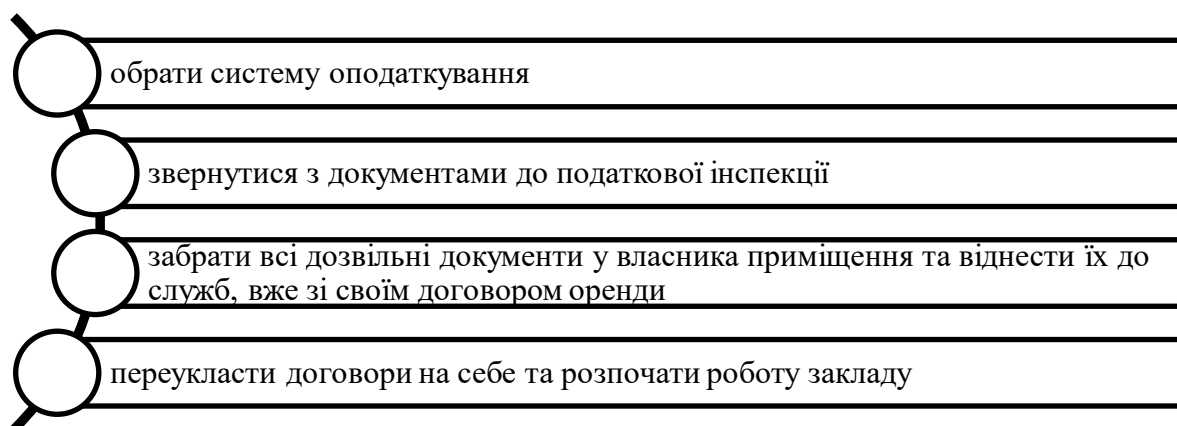


Рис.1.4. Організаційні питання при оренді готового приміщення

*Джерело:* складено автором на основі [6]

Мабуть, єдиний мінус за такого варіанта — обмеженість у виборі концепції, напрямку закладу. Припустимо, ви хочете відкрити бар із піцерією. Але частина приміщення, виділена під кухню, дуже маленька, і, згідно з нормами санепідемслужби, ви не можете отримати на це дозвіл, до того ж вам потрібно виділити місце під бар.

Якщо обране вами приміщення раніше не використовувався для громадського харчування, першочергово зверніть до проєктної компанії. Проєктна компанія допоможе вам на таких етапах (рис.1.5):

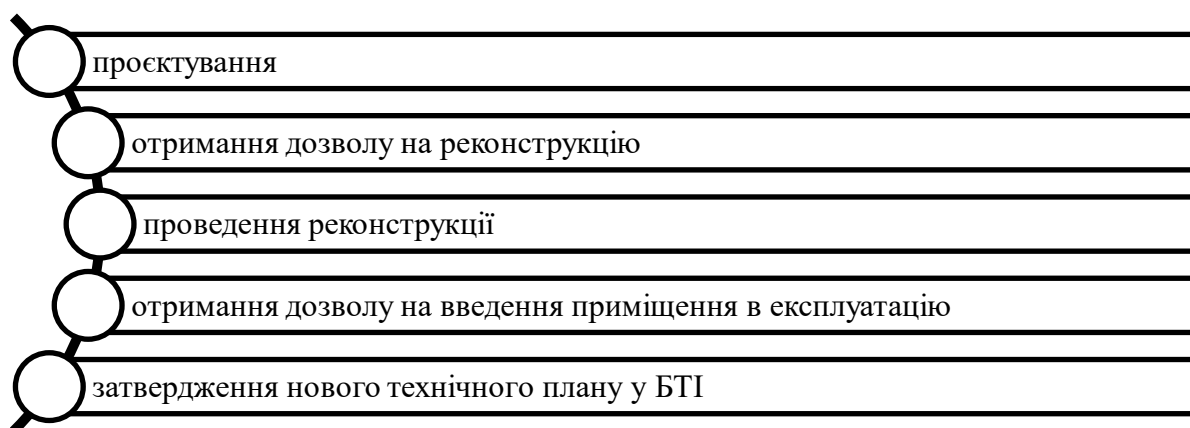


Рис.1.5. Допомога від проєктної компанії

*Джерело:* складено автором на основі [6]

Перед початком будь-яких проєктних робіт треба підписати договір оренди мінімум на один рік і зареєструвати його в державному реєстрі. Це обов'язкова умова для отримання ліцензії на продаж алкогольних напоїв. Без договору оренди та документів на нерухомість не можна отримати ліцензію.

Відкриваючи кафе з нуля, доводиться тісно співпрацювати з різними інстанціями [6]:

1. Санітарно-епідеміологічна станція (треба бути готовим дотримуватись норм щодо вентиляції, освітлення, вологості, розмірів і конструкції приміщень).
2. Пожежна інспекція (вимагає протипожежних установок, сирен, планів евакуації, стандартів вентиляції тощо).
3. Водопостачання, енергопостачання.

Програмний реєстратор розрахункових операцій простіше у створенні та значно дешевше своїх старих «залізних» побратимів. Загалом фінансовий реєстратор коштує 120 гривень на місяць замість 10 000 гривень плюс щомісячна абонплата. Вартість інтеграції 120 грн/міс.

Одним з істотних недоліків форми індивідуального підприємництва є підвищена відповідальність. За будь-які зобов'язання та штрафні санкції ФОП підприємці відповідатимуть своїм майном. Так, цей формат також не працює, якщо підприємець хоче поділитися бізнесом з партнерами чи інвесторами [7, с.71].

Щоб успішно стати на облік в податковій інспекції, необхідно негайно підготувати повний пакет документів.

Реєстрація ФОП в Україні потребує мінімальних матеріальних та тимчасових витрат. Достатньо :

- заповнити реєстраційну форму;
- принести та показати паспорт та довідку з ППН.

Реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю. Основною особливістю цієї форми є те, що весь статутний капітал розділений на частки і кожен учасник ТОВ несе відповідальність лише в межах своїх часток [7, с.77] .

Тому підприємець може відкрити бізнес з партнерами, інвесторами або просто захистити своє особисте майно від форс-мажорних обставин. Недоліками є те, що вартість реєстрації ТОВ значно вища, а необхідних документів більше. Крім документів, необхідних для реєстрації ФОП, також знадобляться :

- протокол установчих зборів;
- статут ТОВ;
- якщо учасники ТОВ — юридичні особи — ще і їхні установчі документи.

Для сфери громадського харчування в Україні можна обрати такий КВЕД:

56.10 — Діяльність ресторанного господарства, надання послуг харчування. До цього блоку входять послуги з надання їжі споживачам, незалежно від того, де вона подається: у відведених місцях громадського харчування чи кафетеріях, для споживання на місці, на винос чи на замовлення додому. Це також включає в себе приготування та подачу їжі для швидкого споживання в автомобілі або мобільному мікроавтобусі[8].

Є дві форми оподаткування: загальна і спрощена. Але якщо планується продавати тютюн і алкоголь, не можна обирати спрощену форму. Основна перевага загальної системи в тому, що податок сплачується не з усього обороту, а тільки з доходу, а крім того, можна займатися будь-яким видом діяльності (за умови, звичайно, наявності необхідних дозволів і ліцензій). Можна мати необмежену кількість співробітників і необмежений прибуток. Недоліком загальної системи є складність бухгалтерського та податкового обліку [6].

Підприємства, які не мають наміру реалізовувати алкогольні та тютюнові вироби, можуть сміливо переходити на спрощений режим оподаткування. Підійде як друга, так і перша група платників податків.

Друга група - працює не більше 10 осіб. Сума доходу не повинна перевищувати 1 500 000 грн. Максимальна ставка податку становить 20% мінімальної заробітної плати [6].

Третя група - кількість осіб, які перебувають у трудових відносинах не обмежена. Розмір доходу не може перевищувати 5 000 000 гривень. При

реєстрації платником ПДВ ставка податку становить 3% від доходу, якщо ПДВ не сплачується, то ставка податку становить 5% [6].

Кафе часто намагаються додати в своє меню алкоголь: його продаж істотно збільшує товарообіг і розширює коло потенційних гостей. Тут немає звільнення від ліцензій на роздрібну торгівлю алкогольними напоями. І не треба забувати про умови та тип ліцензії. Наприклад, перед відкриттям пивного бару треба вирішити, чи буде в майбутньому продаватися алкогольні напої, оскільки від цього залежатиме вид ліцензії, яка буде видаватися на певний термін [6].

Ліцензію можна отримати в Україні в Мінекономрозвитку терміном на 1 рік. Дозволи видаються на 10 днів. Необхідні такі документи (рис.1.7):

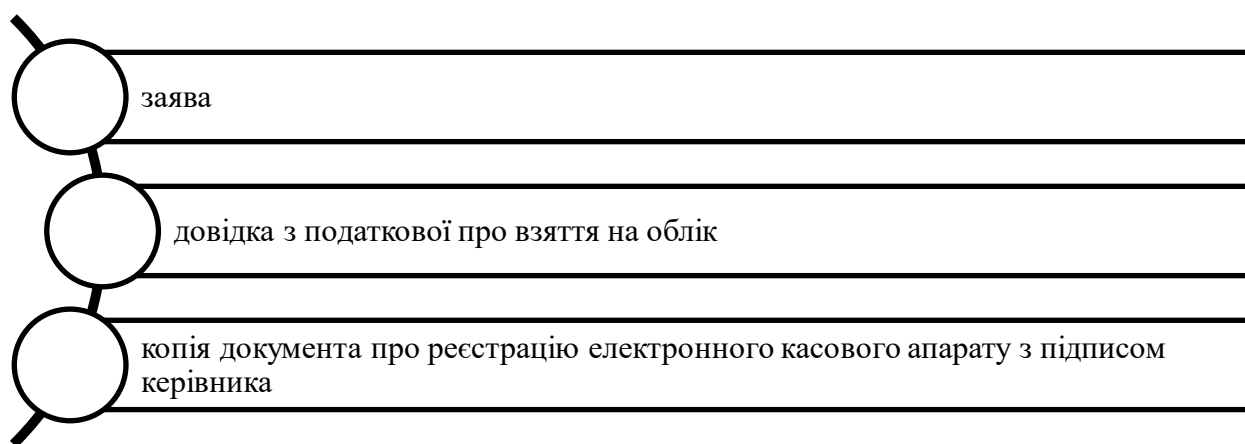


Рис.1.6. Необхідні документи для отримання ліцензії

*Джерело:* складено автором на основі [9]

Необхідно отримати висновки санепідемслужби. Він знадобиться тільки в тому випадку, якщо в орендованому приміщенні є інші заклади громадського харчування і не планується їх реконструювати. Щоб отримати висновок СЕС, потрібно надати [9]:

- посвідчення про держреєстрацію;
- паспорт платника податків;
- довідку з БТІ;
- архітектурний та технологічний проєкт, що включає схему кондиціонування, вентиляції;

- заяву власника;
- копію статуту ТОВ (якщо ви оформляєте заклад на юрособу);
- договір купівлі-продажу чи оренди приміщення;
- погодження введення об'єкта в експлуатацію із боку Санітарно-епідеміологічна станція.

Можна отримати дозвіл Санітарно-епідеміологічної станції у ліцензійному центрі в регіоні вашої установи. Звичайно, можна доручити збір документів сторонній компанії під ключ, але все одно потрібно знати, що вони збирають і з якою метою. Як мінімум перевірити їхню роботу та взяти під контроль процес збору.

Окрім проходження основних процедур, таких як реєстрація в податковій інспекції, складання договору оренди та отримання ліцензії на продаж алкогольних напоїв, також потрібно буде укласти договори на [6]:

- послуги, що надаються організаціями, що забезпечують пожежну безпеку;
- вивіз сміття;
- боротьба з гризунами та шкідниками.

Ці документи допоможуть під час перевірок Держспоживслужби України та Державної служби з надзвичайних ситуацій.

### **1.3 Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування**

Відкриття ресторану – це не просто неймовірне меню та красивий дизайн. Крім того, потрібно знати, які податки сплачує кафе чи ресторан, яку форму податку обирати.

Всього в Україні існує 4 групи платників єдиного податку, але нас цікавить лише друга і третя групи. Відмінності між ними полягають у рівні річного доходу, кількості та можливості працевлаштування працівників, а також певних

правових нюансах і ставках, які необхідно сплачувати. Більшість ресторанів відносяться до групи 2 і 3, тобто фізичні особи, як правило, належать до групи 2, а юридичні особи, як правило, належать до групи 3, тому що це пропонує можливість працювати у сфері ресторанного бізнесу, готелів, кафе, автомобільного транспорту та інших видів послуги. 2 група сплачує єдиний податок у фіксованому місячному розмірі 20% мінімальної заробітної плати. 3 група сплачує єдиний податок з обороту 5% [10, с.14].

З 1 січня 2022 року відбулися зміни в податках, але у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні ці зміни скасовано і штрафи не застосовуються. Проте з 1 жовтня 2023 року ці штрафи повертатимуть підприємствам, які здійснюють розрахункову діяльність у сферах торгівлі, громадського харчування та послуг.

Загалом, для ресторанів і кафе діє такий режим оподаткування:

Єдиний податок групи 2 і 3: для невеликих ресторанів і кафе це може бути вигідно, оскільки немає бухгалтерського обліку та зборів. Система є простою та відкритою системою сплати податків.

Загальна система оподаткування: великі ресторани та кафе. Вони оподатковуються з чистого прибутку. Тобто юридичні особи сплачують 18% від чистого прибутку, а фізичні особи на загальній системі сплачують 1,5%, 18% і 22% від чистого прибутку. Проте власники бізнесу, чий річний дохід перевищує 1 млн грн, повинні платити ПДВ.

ПДВ (податок на додану вартість): може сплачуватися платниками єдиного податку або загальної системи. Податок збирається з клієнтів, а потім звітується та надходить до державного бюджету.

Можна зареєструвати кафе чи ресторан як ФОП або як ТОВ. Обидва режими оподаткування кафе мають свої переваги, і вибір між ними залежить від конкретних цілей і обставин вашого бізнесу.

Переваги реєстрації кафе як ФОП [7, с.71] :

1. Процес реєстрації простий: щоб відкрити ФОП у Дії, потрібно всього кілька хвилин;

2. Незалежність: підприємець керує бізнесом і сам приймає всі рішення;
3. Спрощення систем бухгалтерського обліку та оподаткування через єдиний податок.

Переваги реєстрації свого кафе як ТОВ [7, с.76] :

- обмежена відповідальність, що означає, що особисті активи не знаходяться під загрозою у випадку комерційних боргів або зобов'язань;
- структура власності, де може бути кілька учасників/засновників, які інвестують свій капітал і ресурси в бізнес;
- професійний і надійний робочий стан;
- централізований і часто більш комплексний облік і звітність, що сприяє кращому контролю та аналізу бізнесу.

Зараз стати на облік у податковій інспекції набагато легше, ніж раніше. Для відкриття ФОП потрібні лише паспорт, ППН та бажання. У Дії заявки подаються за лічені хвилини та розглядаються протягом 24 годин [21, с.242]. Єдина порада – вибрати КВЕД заздалегідь, щоб прискорити процес.

Фізичні особи – підприємці можуть самостійно обрати спрощену систему оподаткування за умови відповідності вимогам податкового законодавства України, про що йтиметься далі. Точніше, мова піде про другу та третю групи з чотирьох існуючих єдиноподатників.

Фіксована ставка єдиного податку визначається у відсотках до мінімальної заробітної плати сільськими, селищними та міськими радами відповідно до виду економічної діяльності [21, с.266]. Якщо Рада вирішить змінити раніше встановлену ставку, то з наступного року єдиний податок сплачуватиметься за новою ставкою. Якщо ФОП здійснює декілька видів господарської діяльності або перебуває в юрисдикції кількох рад, застосовується найвища встановлена ставка податку (ст. 293 ГПК) [23].

У 2023 році ставка не перевищує 1340 гривень на місяць.

Фіксована сума податку сплачується шляхом передоплати на рахунок за податковою адресою ФОП не пізніше 20 числа місяця. Є можливість оплати єдиного податку на 2023 рік наперед.

Зауважимо, що самозайняті особи, які не використовують працю найманих працівників, звільняються від сплати єдиного податку за один календарний місяць на рік під час відпустки та у період хвороби, що підтверджується випискою з електронного реєстру. Якщо лікарняний триває 30 або більше календарних днів, то надається лікарняний (ст. 295.5 КпАП) [24]. Усі заяви та документи подаються до ДПС за місцем реєстрації.

Якщо ФОП з якихось причин порушить вимогу про перебування у 1 або 2 групі, то сплачуватиметься 15% від заробітку. Це відбувається, коли [21, с.269]:

- дохід у 2023 році перевищить 5 587 800 грн на рік;
- ФОП отримуватиме дохід від діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку;
- ФОП використовуватиме інший метод розрахунку, ніж описано вище.

При цьому в кварталі, наступному за порушенням зазначених положень, подається заява про перехід на визначену платником податку ставку єдиного податку третьої категорії або про повну відмову від застосування умов спрощеного режиму оподаткування.

Облік ведеться у довільному порядку з відображенням отриманого доходу за місяць у паперовій або електронній формі (у тому числі через електронний кабінет).

Результати даного виду обліку свідчать про те, що до кінця 2023 року всі податкові декларації від платників єдиного податку, а також відомості щодо сум нарахованого, обчисленого та сплаченого єдиного податку мають бути подані до ДПС.

У разі перевищення протягом року ліміту у 5 587 800 гривень або порушення інших вимог до ДПС щоквартально подається податкова декларація за ставкою платників єдиного податку третього рівня або застосування

спрощеної податкової декларації про це вказано в річній декларації про майновий стан і доходи (ст. 296.5.1 Цивільного кодексу).

У податковій декларації ФОП відповідно відображають :

- щомісячна передоплата;
- сума доходу, оподаткованого за другою ставкою єдиного податку;
- сума доходу, що оподатковується за ставкою 15% (якщо сума перевищує суму доходу);
- доходи, отримані від провадження господарської діяльності з використанням методів розрахунку, відмінних від зазначених вище (у разі проведення таких розрахунків).

Третя категорія податків є найчисленнішою, оскільки вона має незмінні переваги. Це вищий річний ліміт доходу, який менш обмежувальний, ніж інші групи.

Воно поширюється на фізичних осіб – підприємців та юридичних осіб. Допускається робота в торгівлі, виробництві, на транспорті (вантажні та пасажирські), громадському харчуванні тощо. Податки вираховуються з суми доходу, а не з прибутку, і сума може самостійно визначати ставку податку. Спрощений режим оподаткування третьої групи не обмежує підприємців працювати самостійно або використовувати будь-яку кількість виробників[10, с.14].

Річний дохід протягом календарного року не повинен перевищувати 1167 розмірів мінімальної заробітної плати. Тобто ліміт становить 8 285 700 грн.

З 1 серпня 2023 року скасовується тимчасова 2% ставка податку на несплачений ПДВ на період дії воєнного стану. Отже, платники єдиного податку третьої групи за ставкою 2% з дня державної реєстрації будуть автоматично переведені на третю групу за ставкою 5%.

Платники податку, які були платниками єдиного податку до переходу на ставку 3 групи (2%), будуть автоматично переведені до групи та ставки, за якими вони були платниками єдиного податку до переходу на ставку 3 групи (2%), якщо вони не подали заяву. Платники податку, які до переходу на третю групу (ставка

податку 2%) перебували на загальній системі оподаткування, будуть автоматично переведені на загальну систему оподаткування.

Отже, якщо ФОП відповідає всім вимогам, він може за 15 календарних днів до початку наступного кварталу подати заяву до ДПС про самостійний перехід на сплату єдиного податку, встановленого для інших груп платників єдиного податку [21,с.269]. Планується, що новостворене кафе буде оформлене як ФОП на III групи з єдиним податком 5%.

### Висновки до розділу 1.

1. Бізнес-ідея полягає у започаткування власної справи у сфері ресторанного бізнесу. На цьому ринку є вільна ніша для відкриття власного бізнесу. Актуальність створення ресторану полягає у тому, що попит набагато більший, ніж є пропозицій.

Створюваний заклад буде займатися реалізацією солодощів особистого приготування. Основною стравою це будуть різні види сінабонів. Планується, що новостворений заклад буде розташований в центрі Одеси. Метою проєкту є створення в м. Одеса кафе, де панує дуже затишна та дружня атмосфера, де можна попрацювати, гарно провести час або взяти напій з собою.

Ставка на винятковий сервіс, оригінальний дизайн пропонування страв, незвичайне оформлення залу, навчених офіціантів та особливу атмосферу.

2. Законодавчі вимоги до здійснення підприємницької діяльності, які визначаються державою, вимагають реєстрації бізнесу як корпорації, це підтверджує віру держави в правомірність входження підприємства у сферу підприємництва. КВЕД 56.10 обрано для участі в підприємницькій діяльності - в тому числі ресторан, надання послуг харчування, і 56.21 - Постачання фасованих харчових продуктів.

Основою діяльності кафе має бути дотримання вимог охорони праці, пожежної безпеки, охорони навколишнього середовища, санітарної безпеки тощо.

3. Планується, що новостворене кафе буде оформлене як ФОП на III групі з єдиним податком 5%.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КАФЕ «ЛАСУНКА»

### 2.1. Аналіз конкурентного середовища на ринку ресторанних послуг міста Одеса

Щоб оцінити конкурентів у галузі, повинні розуміти частку ринку, яку займає кожен гравець у конкурентній боротьбі, а також розмір ринку.

Частка ринку визначається як відсоток продажів продукції компанії до загального обсягу продажів аналогічних товарів на ринку протягом певного періоду часу. За часткою ринку можна зробити висновок, яка компанія є лідером на ринку. Розмір ринку визначається через реалістичну оцінку ресурсів компанії та стратегії зростання [11] .

Ринкова частка компанії може значно коливатися внаслідок різних факторів. Для визначення зміни частки ринку можна використовувати такі показники (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Показники для визначення частки ринку

| Показник                                     | Сутність показника                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пропорція «обізнаності»                      | Частка певної торгової марки продукту, про яку споживачі вперше згадують, коли приймають рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка є найбільш помітною в їхній свідомості |
| Частка «голосу»                              | Відсоток місця або часу, який займає торгова марка в рекламі ЗМІ. Іноді це вимірюється кількістю грошей, витрачених на рекламу. Це може призвести до зміни цієї «свідомості»                                            |
| Частка дослідно-конструкторських робіт (R&D) | Витрати компанії на цей вид робіт у відсотках до витрат усієї галузі.                                                                                                                                                   |

*Джерело:* складено автором

У ресторанному бізнесі досить висока конкуренція, оскільки велика кількість різноманітних ресторанів борються за увагу кожного клієнта. Через це постійно є потреба підвищувати якість продукції та послуг.

Аналіз поточних і потенційних конкурентів на основі кількох показників (рис.2.1):

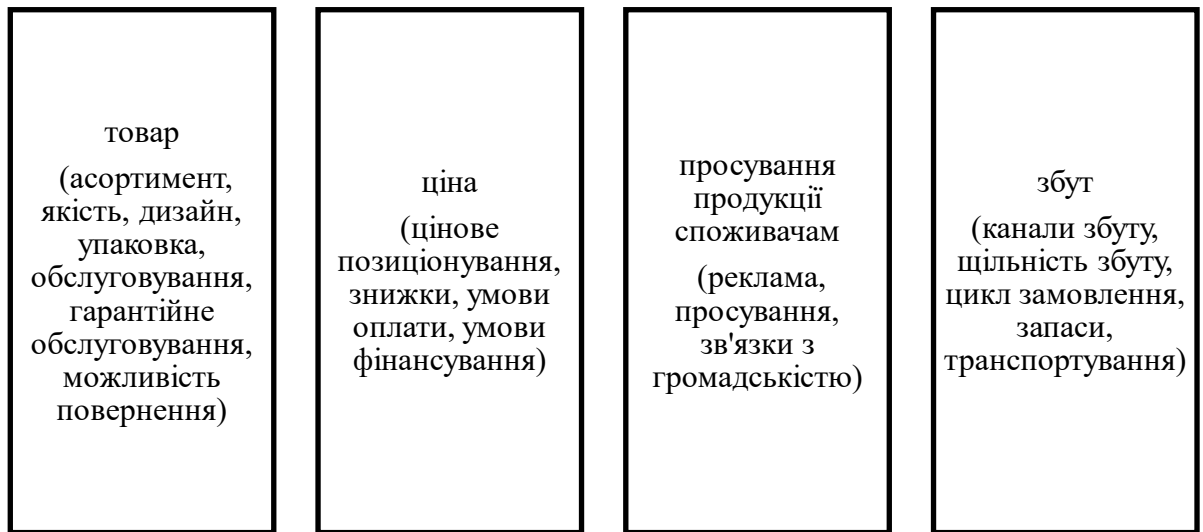


Рис. 2.1. Показники аналізу поточних і потенційних конкурентів

*Джерело:* складено автором на основі [13, с.58-60]

Конкуренти оцінюються шляхом порівняння цих показників із власними показниками компанії. За допомогою такого порівняльного аналізу можна визначити слабкі та сильні сторони конкурентів.

Аналіз конкурентів повинен включати прогнози їх майбутньої поведінки. Необхідно вивчити основні завдання конкурентів, конкурентні стратегії, досвід прийняття управлінських рішень, стилі роботи співробітників, маркетинг та рекламу, клієнтську базу. Порівнявши ці ключові аспекти, можна зрозуміти, що приваблює клієнтів та покращити власний заклад.

Метою аналізу позиції є визначення позиції, яку компанія, її продукти та торгові марки займають на ринку відносно інших компаній, продуктів, брендів і споживачів [12, с.19].

Позиціонування спрямоване на вирішення двох основних завдань:

1. Визначити позицію компанії в середовищі конкурентів, товарів, торгових марок і клієнтів;
2. Визначити напрямок розвитку компанії при зміні власної маркетингової стратегії та маркетингових стратегій конкурентів.

Існує кілька методів аналізу місця розташування:

1. Створіть профіль. Цей метод в основному використовується для порівняння позиції двох об'єктів (компаній, торгових марок тощо). Для цього створюється двовимірний простір. Перший вимір показує набір порівняльних властивостей для вибраного об'єкта, а другий вимір показує діапазон оцінок для цих властивостей.

2. Позиціонування за схожістю торгової марки. Необроблені дані для цього аналізу можуть бути сформовані на основі загальної схожості торгових марок або подібності певних атрибутів торгових марок. Є можливість порівняти всі бренди з базовим брендом. Таким чином, можна визначити відносне положення кожної торгової марки одна щодо одної.

3. Позиціонуйте та визначте ідеальний бренд. У процесі маркетингового дослідження можна визначити гіпотетичний ідеальний бренд, тобто з'ясувати, які товари будуть найбільш привабливими для споживачів. Чим ближче бренд до ідеалу, тим більше він відповідає очікуванням покупця.

4. Позиціонування на основі суб'єктивних і об'єктивних оціночних порівнянь. Цей метод часто використовують компанії, що займаються торгівлею продуктами харчування. Крім об'єктивних характеристик самого товару, вивчається також суб'єктивна оцінка товару різними категоріями споживачів. У процесі аналізу може виявитися, що переваги покупця не відповідають об'єктивним характеристикам товару. Ці дослідження дозволяють компаніям впроваджувати продукти з урахуванням уподобань споживачів.

5. Позиціонування сегмента ринку. Цей метод аналізу передбачає визначення позиції, яку торгова марка або продукт займає в певних сегментах ринку (географічних, статевих, вікових, расових тощо). Кількісно оцінюючи активні платоспроможні потреби різних груп людей, можна планувати виробничо-господарську діяльність підприємств.

6. Позиціонуйте товар, виходячи з його корисних властивостей. Метод передбачає використання матриці порівняння предметів на основі корисних

характеристик предмета. Цю матрицю можуть заповнювати маркетологи та покупці. Зазвичай цей метод використовується на початку аналізу.

7. Розгляньте динаміку ринку для позиціонування. Це маркетингове дослідження можна використовувати для оцінки покупців у різних продуктових магазинах. Респонденти повинні оцінювати магазини за двома критеріями: широта асортименту та ціна товару. Опитування проводили з інтервалом у кілька місяців. Цей метод дозволяє передбачити майбутні ринкові умови.

Визначивши свою позицію на ринку щодо конкурентів, компанія повинна намітити шляхи поліпшення ситуації. Варіанти впливу можуть бути такими [13, с.141-144]:

- 1) підштовхнути товар ближче до позиції, яку займає ідеальний продукт (існуючий або гіпотетичний);
- 2) запуск нового продукту, який ближче до ідеального позиціонування, як доповнення до існуючого продукту;
- 3) запуск нових продуктів, які можуть змінити існуючу структуру ринку та поведінку споживачів.

Вплив конкурентів на діяльність цього ресторану досить значний. Конкурентне середовище включає підприємства, які пропонують подібні послуги та залучають споживачів. При оцінці конкурентів важливо описати основні вирішальні фактори, зокрема (рис.2.2):

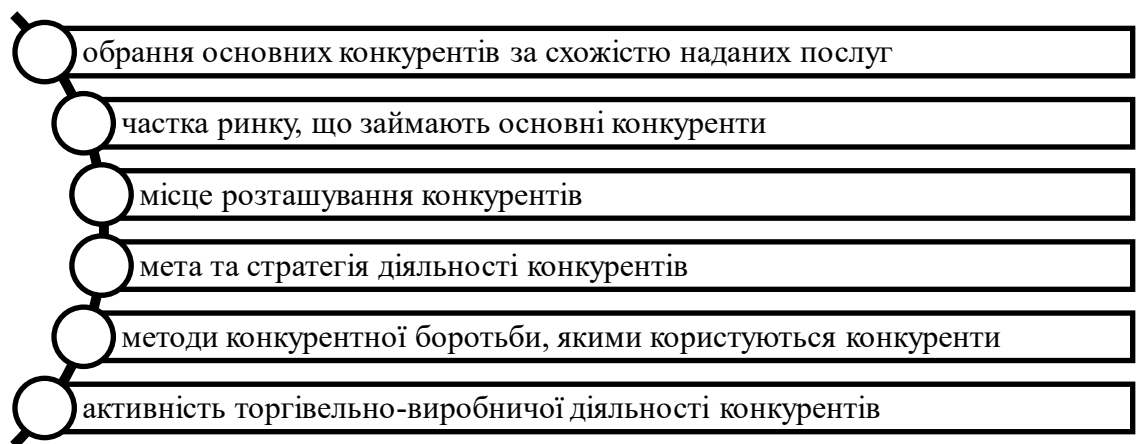


Рис.2.2. Вирішальні фактори оцінки конкурентів

*Джерело:* складено автором на основі [14, с.58]

З метою оцінки конкурентного середовища новоствореного кафе «Ласунка», яке буде знаходитися за адресом вул. Ланжеронівська, 21, в даній роботі було проведено маркетингове дослідження. У місті Одеса, а саме у центрі, є певна кількість закладів громадського харчування з солодощами та кавою до 10 місць. Метою використання вибірки підприємств ресторанного господарства є звужити коло підприємств опитування до найбільш схожих. Найважливіші параметри вибору наступні [14, с.58]:

- 1) належить до певного сегменту ринку і пов'язана з послугами певного кола споживачів;
- 2) розташовані на одній території, відстань між ними не перевищує 800-1000 метрів;
- 3) мати в асортименті переважно солодощі та каву;
- 4) схожі методи та формати обслуговування клієнтів (цей параметр досить відносний);
- 5) створення однакових можливостей для різних видів ресурсів та інвестиційного потенціалу.

Основними конкурентами новоствореного кафе «Ласунка» є три кафе: «Bize» [15; 20], «Cholla and Joshua Odesa» [16; 17] і «Merry Berry» [18]. Компанії-конкуренти оцінюються за такими характеристиками, а саме (рис.2.3):

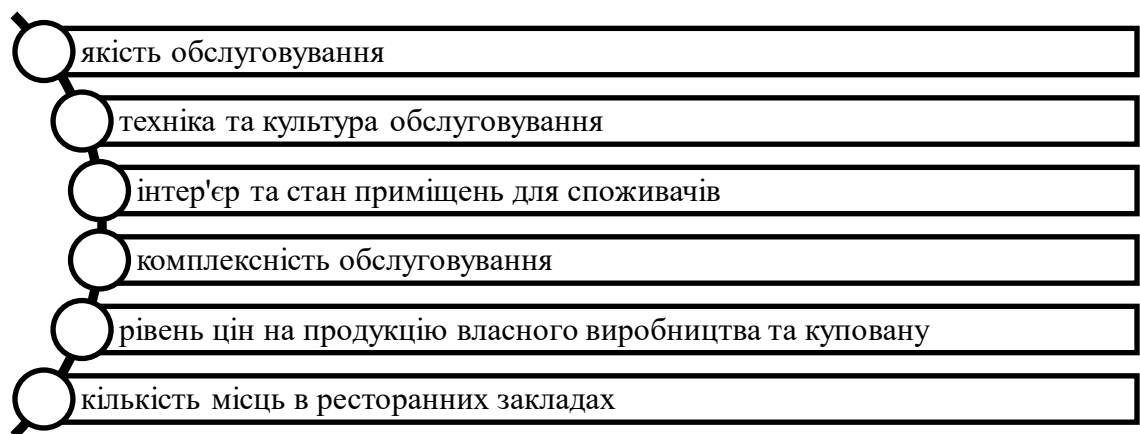


Рис.2.3. Критерії, за якими оцінюються конкуренти

*Джерело:* складено автором на основі [14, с.73]

Перші чотири властивості описують якість продуктів і послуг, тому ми будемо використовувати систему балів для опису кожної властивості. На основі проведених досліджень було створено декілька таблиць і внесено до них необхідні розрахунки.

У таблиці 2.2 наведені вихідні дані оцінки якості продукції та послуг, отримані шляхом опитування споживачів, а також ваговий коефіцієнт групового показника якості із сумарним значенням 20.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для обчислення інтегрованого (групового) факторного показника фірми (балів)

| Фактор конкурентоспроможності і           | Параметрична одинична оцінка закладу (gi) |        |                           |               |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|---------------------------|---------------|
|                                           | «Ласунка»                                 | «Bize» | «Cholla and Joshua Odesa» | «Merry Berry» |
| Якість обслуговування                     | 5,0                                       | 2,3    | 4,8                       | 3,6           |
| Техніка та культура обслуговування        | 4,7                                       | 2,1    | 4,6                       | 3,9           |
| Інтер'єр та стан приміщень для споживачів | 5,0                                       | 4,6    | 4,9                       | 3,1           |
| Комплексність обслуговування              | 4,8                                       | 2,7    | 4,9                       | 3,5           |

*Джерело:* розраховано автором на основі [15; 16; 17; 18; 20]

Ці дані є передумовами для розрахунку комплексних (факторних) показників підприємства та їх визначення на основі цього коефіцієнта конкурентоспроможності. У першій частині статті представлені методи аналізу та оцінки ринкової конкурентоспроможності підприємства.

Використовуючи дані таблиці 2.2, ми побудуємо матрицю для оцінки конкурентоспроможності аналізованих ресторанів.

Результати аналізу наведені в таблиці 2.3. Ми будемо використовувати номери ресторанів, наведені в таблиці 2.3:

- кафе «Ласунка» - №1
- кафе «Bize» – № 2;
- кафе «Cholla and Joshua Odesa» – № 3;

– кафе «Merry Berry» – № 4;

Таблиця 2.3

Матриця оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства на ринку

| Фактор конкурентоспроможності<br>i        | Параметрична<br>одинична оцінка фірми<br>(gi) |     |     |     | Ранг фактора,<br>a, (Ri) | Інтегрований (груповий)<br>факторний показник фірми,<br>(Ii) |       |      |      |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----|-----|-----|--------------------------|--------------------------------------------------------------|-------|------|------|
|                                           | 1                                             | 2   | 3   | 4   |                          | 1                                                            | 2     | 3    | 4    |
| Якість обслуговування                     | 5,0                                           | 2,3 | 4,8 | 3,6 | 0,2                      | 1                                                            | 0,46  | 0,96 | 0,72 |
| Техніка та культура обслуговування        | 4,7                                           | 2,1 | 4,6 | 3,9 | 0,25                     | 1,17                                                         | 0,525 | 1,15 | 0,97 |
| Інтер'єр та стан приміщень для споживачів | 5,0                                           | 4,6 | 4,9 | 3,1 | 0,3                      | 1,5                                                          | 1,38  | 1,47 | 0,93 |
| Комплексність обслуговування              | 4,8                                           | 2,7 | 4,9 | 3,5 | 0,25                     | 1,25                                                         | 0,675 | 1,22 | 0,87 |
| Сумарна оцінка, (S)                       | X                                             |     |     |     | 1,00                     | 4,87                                                         | 3,04  | 4,8  | 3,49 |

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії з найвищим сумарним балом за всіма зведеними факторними показниками буде дорівнювати 1. Інші підприємства розраховуються на основі співвідношення їх загальної суми оцінки до найвищого рівня загальної оцінки підприємства-лідера. Отже, за факторними показниками найвищу загальну оцінку отримала кафе «Cholla and Joshua Odesa» – 4,8 та новостворене кафе «Ласунка» - 4,87. Підприємства лідирують на ринку за рівнем обслуговування громадського харчування, тому його коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 1. Давайте обчислимо ці показники для інших підприємств ресторанної індустрії:

1. Кафе «Bize»:  $3,04 / 4,8 = 0,633$

2. Кафе «Merry Berry»:  $3,49 / 4,8 = 0,727$

Отже, результати аналізу показують, що кафе «Cholla and Joshua Odesa» є найбільш сильним конкурентом за сукупними показниками всіх аналізованих факторів. Інші конкуренти є послідовниками ринку з коефіцієнтом конкурентоспроможності від 0,6 до 1.

Для підвищення конкурентоспроможності новоствореного кафе «Ласунка» рекомендовано наступні заходи:

1) слідкувати за якістю обслуговування. Для цього необхідно проводити більш повний відбір кадрів, проводити спеціальні семінари та тренінги, підвищувати кваліфікацію практиків;

2) зробити гарний сайт та Інстаграм, які будуть легкі в використанні та будуть привертати увагу клієнтів;

3) в кафе будуть представлені такі солодощі, як сінабони з різними начинками. На цьому і буде робитися акцент, тому що в інших закладах цих страв немає. А також можна буде спробувати каву в їстівній чашці (Додаток А);

4) організація щомісячних акційних днів: знижки на окремі страви, напої чи десерти в залежності від дня тижня та часу замовлення («щаслива година»).

Медійна реклама та співпраця з потенційними клієнтами в соціальних мережах. За допомогою груп у Facebook та Instagram можна залучати споживачів до кафе. Якщо є тематичні вечірки та свята, то варто обговорювати їх у групах і викладати в соціальні мережі – так люди можуть обмінюватися інформацією один з одним та обробляти зображення;

Чудовим способом для кафе залучити нових клієнтів є розповсюдження купонів через професійні служби.

Багато рестораторів вважають акції невдалими. Одним із пояснень цього переконання є помилкове уявлення, наприклад, переконання, що для досягнення великого успіху необхідно витратити багато грошей, що може призвести до протилежного висновку, що краще не витрачати гроші на рекламу в жодному спосіб.

Незважаючи на те, що життєво важливо визнати, що розмір рекламного бюджету в кінцевому підсумку визначається цілями та завданнями рекламної кампанії та результатами, які вона повинна дати. Будь-який маркетинг матиме характерні для нього результати, єдиною змінною є ціна. Однак якщо ресторан є локальним брендом, а його потенційними клієнтами є співробітники прилеглих організацій або жителі, витратити великі гроші на рекламу буде безуспішно.

Прибуток від реклами буде нижчим за очікуваний. Натомість, коли рекламна кампанія проводиться в межах «зони впливу», її дохід покриває всі витрати.

Крім вжиття вищезазначених заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Ласунка», рекомендовано організувати навчання обслуговуючого персоналу для підвищення рівня обслуговування та якості працівників.

Через семінари, навчальні семінари та курси виробничих технологій співробітники знайомляться з різними навичками обслуговування, методами спілкування, психологічними навичками та іншими аспектами. Це робиться з метою підвищення рівня кваліфікації та розширення знань і здібностей працівників. Успішне проходження курсу має вирішальне значення, якщо ви хочете підвищити кваліфікацію співробітників (розряди, категорії) або просунути їх по службі. Це має забезпечувати фінансові стимули для підвищення кваліфікації працівників. Після навчання працівникам доручають виконувати внутрішні роботи. Стажування має проходити на робочому місці під наглядом кваліфікованого працівника, наприклад, магістра.

Таким чином, позиція будь-якої компанії або її продукції на ринку може бути визначена і може бути реальною або прогнозованою експертами. Воно вірне лише в тому випадку, якщо його оцінка ґрунтується на ретроспективному аналізі продажів за конкретний період. Основні фактори, що визначають позицію продукту на ринку, повинні враховувати не тільки ціну та якість продукту, але також продуктивність, дизайн, сервіс, корпоративний імідж і сам продукт, а також пропорцію цих факторів. При цьому споживачі в різних сегментах ринку можуть по-різному сприймати позиціонування одного і того ж виду товару. Неточності у визначенні позиції товару на ринку можуть призвести до того, що всі інші маркетингові заходи будуть повністю зведені нанівець. Якщо в конкурентній боротьбі головна увага зазвичай зосереджена на оптимальному розподілі коштів для маркетингової діяльності, то при розробці стратегій позиціонування йдеться про перемогу за рахунок підвищення ефективності самої маркетингової діяльності.

Основними помилками, яких зазнають при позиціюванні продукції, є наступні (рис.2.4):

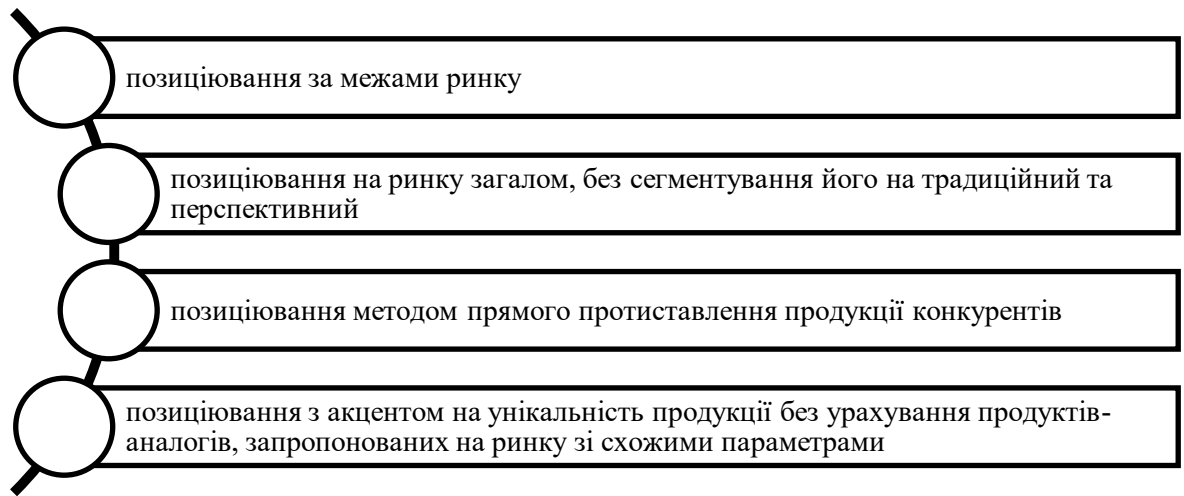


Рис.2.4. Основні помилки при позиціюванні продукції

*Джерело:* складено автором на основі [21; с. 149]

Для зміцнення позиції в конкурентному середовищі фірма може застосувати наступні стратегії позиціювання продукції на ринку (рис.2.5):

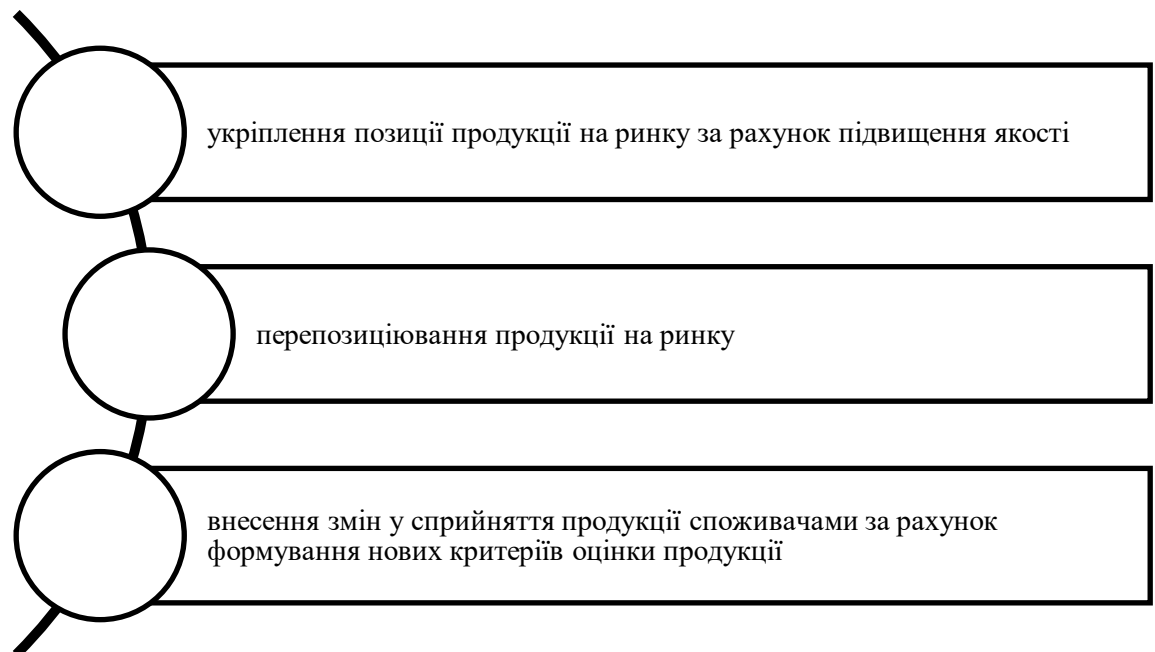


Рис.2.5. Стратегії позиціювання продукції на ринку

*Джерело:* складено автором

Можна побачити, що конкуренція на мікроекономічному рівні в механізмі ринкових зв'язків відіграє основну рушійну силу для реалізації розширеного відтворення. Забезпечення стійкої конкурентної позиції вітчизняних фірм передбачає розробку методів підвищення продуктивності та формулювання стратегій роботи в конкурентному середовищі.

В таблиці 2.4 розглянемо запланований обсяг реалізації продукції за місяць та за рік функціонування новоствореного проєкту кафе.

Таблиця 2.4

## План реалізації продукції

| №  | Вид продукції          | Ціна<br>одиниці<br>продукції,<br>грн | Обсяг в місяць |        | Обсяг в рік |         |
|----|------------------------|--------------------------------------|----------------|--------|-------------|---------|
|    |                        |                                      | одиниць        | грн    | одиниць     | грн     |
| 1  | Фільтр-кава            | 55                                   | 130            | 7150   | 1560        | 85800   |
| 2  | Еспресо                | 45                                   | 150            | 6750   | 1800        | 81000   |
| 3  | Американо              | 50                                   | 200            | 10000  | 2400        | 120000  |
| 4  | Американо з<br>молоком | 60                                   | 200            | 12000  | 2400        | 144000  |
| 5  | Допіо                  | 60                                   | 90             | 5400   | 1080        | 64800   |
| 6  | Флет Уайт              | 70                                   | 90             | 6300   | 1080        | 75600   |
| 7  | Раф кава               | 85                                   | 110            | 9350   | 1320        | 112200  |
| 8  | Лате                   | 75                                   | 200            | 15000  | 2400        | 180000  |
| 9  | Лате з карамелю        | 95                                   | 190            | 18050  | 2280        | 216600  |
| 10 | Капучино               | 65                                   | 170            | 11050  | 2040        | 132600  |
| 11 | Какао                  | 65                                   | 150            | 9750   | 1800        | 117000  |
| 12 | Матча лате             | 110                                  | 120            | 13200  | 1440        | 158400  |
| 13 | Матча тонік            | 90                                   | 90             | 8100   | 1080        | 97200   |
| 14 | Айс лате               | 75                                   | 140            | 10500  | 1680        | 126000  |
| 15 | Хорнет                 | 120                                  | 50             | 6000   | 600         | 72000   |
| 16 | Мілк шейк              | 85                                   | 90             | 7650   | 1080        | 91800   |
| 17 | Фреш                   | 120                                  | 100            | 12000  | 1200        | 144000  |
| 18 | Лимонад                | 85                                   | 100            | 8500   | 1200        | 102000  |
| 19 | Фірмовий чай           | 85                                   | 140            | 11900  | 1680        | 142800  |
| 20 | Синнабон<br>класичний  | 120                                  | 200            | 24000  | 2400        | 288000  |
| 21 | Синнабон<br>карамель   | 130                                  | 200            | 26000  | 2400        | 312000  |
| 22 | Брауні                 | 75                                   | 300            | 22500  | 3600        | 270000  |
| 23 | Кекс                   | 75                                   | 300            | 22500  | 3600        | 270000  |
|    | Усього                 | -                                    | -              | 283650 | -           | 3403800 |

Джерело: складено автором

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що в місяць кафе буде продавати продукцію на 283650 грн в місяць та 3 403 800 грн в рік.

## **2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства**

Конкурентоспроможність – комплексна економіко-управлінська категорія, що передбачає порівняння об'єкта оцінки з аналогічними конкурентами. Конкурентоспроможність означає здатність об'єкта виглядати краще в очах цільової аудиторії (сприйняття), ніж аналогічні (конкуруючі) об'єкти .

Конкуренція між окремими виробниками товарів є суперництвом (боротьбою) за задоволення власних інтересів, таких як отримання вигідних умов для виробництва та збуту товарів, досягнення високих прибутків і домінування на певному ринку [13, с.6].

Нижчий рівень витрат відображає різницю між процесом розвитку компанії та її конкурентами, як з точки зору того, наскільки її продукція відповідає суспільним потребам, так і щодо ефективності її господарської діяльності.

Конкурентоспроможність продукту — це ступінь, до якого продукт відповідає конкретній потребі порівняно з іншими продуктами на цьому ж ринку[13, с.6]. Конкурентоспроможність - це здатність протистояти конкуренції порівняно з аналогічними товарами, які є на ринку.

Конкурентоспроможність досягається розробкою та володінням кількома значними конкурентними перевагами, які відрізняють компанію або її продукцію від конкурентів.

Вчені визначають конкурентну перевагу як єдину цінність, якою володіє система, яка виділяє її серед конкурентів. Якщо компонент конкурентоспроможності, про який йде мова, не має істотних відмінностей від конкурентів, він не вважається конкурентною перевагою, якщо він гірший, він вважається конкурентною перевагою.

Пандемії, фінансові та енергетичні кризи, війни – це не лише наслідки нашого повсякденного життя, а й умови ведення бізнесу. Як наслідок, для майбутнього розвитку компанії надзвичайно важливо оцінити власні можливості та обмеження, врахувати потенційні небезпеки, загальний стан ринку та країни в цілому. Ви можете допомогти в цій складній, але приємній маркетинговій спробі за допомогою аналізу SWOT.

SWOT-матриця або аналіз потенційних можливостей і загроз, пов'язаних із певною діяльністю, є інструментом стратегічного планування, який допомагає компанії визначити її активи та пасиви, а також потенційні можливості та загрози, пов'язані з операціями, конкуренцією та плануванням проєкту [4].

Під час SWOT-дослідження розглядаються внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес та його діяльність. Матриця SWOT у поєднанні з іншими стратегічними інструментами сприятиме правильному використанню ваших ресурсів і досягненню ваших стратегічних цілей.

SWOT - це аббревіатура, що складається з чотирьох елементів [4]:

S (сильні сторони) — це властивості, атрибути та характеристики, які сприяють перевазі вашого бізнесу над конкурентами. Ці ресурси є як фізичними (наприклад, обладнання, гроші тощо), так і нематеріальними (кваліфіковані працівники, віддані клієнти та виняткова репутація).

W (слабкі сторони) — недолік, який погіршує здатність організації досягати своїх цілей (наприклад, брак мотивації співробітників, відсутність визначеного бізнес-плану, брак ресурсів). Однак, якщо провести комплексний аналіз оточення та виявити слабкі сторони, їх можна швидко перетворити на активи.

O (Opportunities) – можливості, які компанія може використати для сприяння власному зростанню (наприклад, новий досвід або нова технологія). Якщо ви зможете розпізнати їх під час SWOT-аналізу, ви зможете ефективніше використовувати свої ресурси.

T (Threats) – це небезпека або компонент, який не обов'язково пов'язаний з компанією, але тим не менш може завдати шкоди. SWOT-аналіз полегшує

раннє виявлення цих небезпек і вжиття попереджувальних дій. Таким чином, ви захистите корпорацію від небезпек або зведете до мінімуму шкоду.

Ось причини для чого компаніям SWOT-аналіз [4]:

Використовувати ресурси ефективно. Оскільки кожна компанія має обмежений запас ресурсів, надзвичайно важливо вміти ними правильно розпоряджатися. Це можна зробити, оцінивши сили. Таким чином можна розподілити ресурси таким чином, щоб максимізувати зростання та прибутковість.

Поліпшити бізнес-операції. Аналіз слабких сторін компанії допомагає критично оцінити проблеми або слабкі сторони в роботі компанії. Звертаючи увагу на SWOT-матрицю, можна запобігти стратегічним помилкам і постійно вдосконалюватись, а також знаходити нові можливості та шляхи просування своїх бізнес-проектів.

Працювати з ризиком. Можна зіткнутися з різноманітними загрозами, включаючи конкурентні загрози та зовнішні загрози (наприклад, зміни в маркетинговому середовищі чи нормативній базі). Але SWOT-аналіз допоможе підготувати вашу компанію до будь-яких викликів, з якими вона може зіткнутися.

Розробити конкурентну стратегію. SWOT-матриця дозволяє аналізувати не тільки вашу компанію, але й бізнеси ваших конкурентів. Таким чином виявиться його слабкі сторони і можна використати їх у своїх цілях.

Як і будь-який метод оцінки та самооцінки в бізнесі, SWOT має переваги та недоліки. Їх необхідно враховувати, щоб правильно використовувати результати побудови матриці.

Цей підхід є універсальним, тому що він допомагає не зосереджуватися на якомусь одному аспекті поточної ситуації компанії чи її перспектив, а дивитися на неї з кількох точок зору. Створивши матрицю, ви зможете:

- Повністю оцінити внутрішні можливості компанії та зрозуміти, чим вона краща за інших, щоб вона могла перемагати в конкурентній боротьбі;

- Помічати та оперативно реагувати на внутрішні слабкості та можливі загрози потенціалу компанії;
- Визначити для себе зовнішні можливості, ті фактори, які не залежать від вас, але дають додаткові можливості для досягнення оптимальних результатів;
- Ретельно остерігатися зовнішніх загроз, які можуть уповільнити розвиток бізнесу, і своєчасно формувати стратегії захисту.

В таблиці 2.5 розглянемо SWOT-аналіз новоствореного кафе «Ласунка»

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз новоствореного кафе «Ласунка»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Розташування в самому центрі міста<br>2.Висока якість обслуговування<br>3.Наявність двох страв (сінабони та їстівна чашка), які відрізняють від конкурентів<br>4.Гарний та затишний інтер'єр (мінімалізм в теплих кольорах)<br>5.Наявність маркетингової стратегії<br>6.Наявність місць для тих, хто приходить попрацювати в кафе<br>7. Pet-friendly | 1.Нове кафе, про яке ще ніхто не знає<br>2.Обмежена кількість фінансів<br>3. Ще не сформований імідж кав'ярні<br>4.Відсутність постійних клієнтів<br>5. Наявність в меню тільки солодкого<br>6.Слабка маркетингова стратегія |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Загрози                                                                                                                                                                                                                      |
| 1.Рост цільової аудиторії<br>2.Додання нових страв та послуг<br>3.Розробка акційних програм<br>4.Проведення невеличких івентів<br>5.Залучення інвесторів                                                                                                                                                                                               | 1.Продовження воєнного стану<br>2.Обстріли, відключення електроенергії, пошкодження майна<br>3.Інфляція<br>4.Поява нових конкурентів<br>5.Зменшення платоспроможності населення                                              |

*Джерело:* складено автором

Провести SWOT-аналіз нескладно і не вимагає окремого набору освіти чи поглибленого аналізу. Достатньо ближче розглянути саму механіку. SWOT-аналіз зазвичай складається з різноманітних поглядів, залучених учасників

команди. Це дозволить швидко визначити основні проблеми та зосередити на них увагу.

Є в такого варіанта самооцінки бізнесу й недоліки:

1. SWOT-матриця показує статичний стан бізнесу в конкретний момент часу. Аналіз слід проводити щонайменше раз на рік або після значних внутрішніх і зовнішніх змін, а дані слід оновлювати.

2. Не отримаєте чіткого аналізу, а лише орієнтири, структуровані дані, на яких спеціалісти-експерти, наприклад маркетингологи, будуватимуть подальшу роботу.

3. Для того, щоб SWOT-матриця показала повну картину всього підприємства, необхідно використовувати великий обсяг інформації: фінанси, логістика, бізнес, технології тощо.

4. Аналіз досить суб'єктивний, оскільки залежить від свідомості і навіть поглядів на життя того, хто аналізує.

SWOT-аналіз – це мозковий штурм з топ-менеджерами або керівними посадами компанії, оскільки вони володіють необхідною інформацією для з'ясування сильних і слабких сторін організації, а також варіантів різних подій (наприклад, розглянути діяльність компанії в умови війни, такі як дохід перевищує конкурентів або виходить з ринку тощо) [4].

В таблиці 2.5 проведено SWOT-аналіз новоствореного кафе «Ласунка» та зробимо висновки. Отже, з таблиці 2.5 можна зробити висновок, що новостворене кафе «Ласунка» має дуже багато сильних сторін та можливостей, але в той же час є слабкі сторони та загрози. На жаль, загрози це зовнішній стан, тому не можна якимось сильно на це вплинути, але можна розробити деякі заходи наперед:

1. При ризику відключення світла треба мати генератор, завдяки цьому кафе зможе продовжувати працювати, а клієнти, які працюють віддалено, зможуть приходити і робити свої справи за чашкою капучино та карамельним сінабоном.

2. Якщо при обстрілі буде пошкоджено майно, то треба заздалегідь мати майстрів, які зможуть все швидко полагодити. Також кафе має мати на це гроші, щоб скоріше відновити роботу, тому треба мати фінансову подушку.

Також новостворене кафе «Ласунка» має слабкі сторони. Для їх подолання ще на стадії ремонту буде вестися Інстаграм кафе, показувати весь процес, щоб заохочувати майбутніх клієнтів.

Людей, які можуть купити продукт або послугу, називають потенційними клієнтами. Це означає, що він мав потребу, бажання і можливість купити, але чомусь цього не зробив. Завдання продавців і маркетологів — вивчити свою цільову аудиторію і перетворити потенційних споживачів на реальних споживачів.

Клієнти — це люди, чії бажання ми намагаємося задовольнити за допомогою наших продуктів. Перш ніж розпочати роботу, будь-який підприємець розділить усіх на цільову та непередбачену аудиторію. У результаті використовуються демографічні дані, інтереси та фінансовий стан. Отримана інформація дозволяє нам розробляти рекламні стратегії та готувати унікальні пропозиції продажу. Якщо хтось задовольняє критеріям, він автоматично буде потенційним клієнтом [28].

Щоб зрозуміти, хто ваші споживачі, корисно провести базовий аналіз аудиторії. Це забезпечує міцну основу для цілей, які слід обдумати та віддано досягти. Існують чотири основні аналітичні критерії.

1. Продукт потрібен людині. Це найважливіша умова. Немає хитрощів, щоб змусити людину купити те, що їй не потрібно. Наприклад, якщо немає автомобіля, знижка в 50% навряд чи спонукає купити склоомивач.

Проте є винятки. Ви не можете думати про вивчення англійської, поки не візьмете відпустку і не зрозумієте, що не розумієте жодного слова. Через кілька разів ви натрапите на повідомлення про заняття, згадаєте свою невдачу і, ймовірно, запишетесь на курси або принаймні на пробне заняття. Навіть якщо вони не мали попереднього наміру.

2. Людина зацікавлена в покупці. Спочатку у людини буде конкретна причина для покупки. Проте є багато конкурентів, і місія полягає в тому, щоб прийняти пропозицію однієї людини. Це важливо для ринку, а не для регулювання. Ефективніше почати з успішного ознайомлення з продуктом.

3. Потрібно мати достатньо коштів.

Всі ми знаємо, що техніка Apple відома своєю якістю, яка демонструє певний статус власника. Яким би хорошим не був ноутбук, навряд чи середня школа може дозволити собі ноутбуки, необхідні для уроків інформатики.

4. Людина повинна мати владу.

Майже у кожного начальника є заступник або помічник, який виконує його завдання. Проблема в тому, що є доручення на вибір підрядника, оргтехніки чи ресторану для проведення корпоративу.

В таблиці 2.6. розглянемо потенційних клієнтів новоствореного кафе «Ласунка».

Таблиця 2.6.

Потенційні клієнти новоствореного кафе «Ласунка»

| Стать    | Вік | Приблизний за місяць дохід, грн | Мотивація придбання послуг в новоствореному кафе                                          |
|----------|-----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Чоловіча | 20  | 20 000                          | Працює онлайн з дому, тому приходить в кафе попрацювати у приємній та затишній обстановці |
| Жіноча   | 18  | 5000                            | Приходить з подругами після університету, щоб провести гарно час                          |
| Жіноча   | 35  | 30000                           | Приходить з сім'єю для того, щоб провести час разом                                       |
| Чоловік  | 50  | 40 000                          | Любить взяти каву з собою та піти гуляти зі своєю собакою                                 |

*Джерело:* складено автором на основі [28]

Отже, з таблиці 2.6 бачимо, що в новоствореному кафе буде декілька потенційних клієнтів, на яких буде орієнтуватися стратегія розвитку.

Для приваблення таких клієнтів обов'язково потрібно враховувати їхні потреби та вподобання. Але концентрувати свою увагу лише на декількох

категоріях клієнтів теж не варто. Клієнтом може бути людина будь-якого віку, професії, національності. Створюючи відповідну, затишну атмосферу та пропонуючи якісні послуги, можна залучити до себе клієнтів всіх можливих категорій.

### **2.3. Формування витрат на створення та функціонування кафе**

Особливістю собівартості підприємства громадського харчування є те, що вона включає витрати на виробництво, витрати обігу (збуту) і витрати на організацію споживання [7, с.203]. Виробничі витрати (приблизно 50-55% усіх витрат) включають витрати на заробітну плату кухонних робітників, амортизацію основного обладнання, оренду та утримання виробничих площ, газ і електроенергію, необхідні для виробництва, інші виробничі витрати.

На відміну від інших галузей економіки, у громадському харчуванні витрати на сировину і матеріали не включаються до собівартості продукції. Тому виробнича собівартість — це не повна собівартість готової продукції, а лише витрати, пов'язані з процесом її виробництва.

Стартовий капітал - це фінансування, необхідне для нового бізнесу чи проєкту. [7, с.132]. Це може включати витрати на розробку продуктів або послуг, рекламу та маркетинг, а також оренду приміщення, обладнання та інші витрати, пов'язані із започаткуванням та функціонуванням нового бізнесу. Для нового бізнесу доступні різні види стартового капіталу. Деякі з включених питань :

1. Ваші особисті заощадження та інвестиції – це кошти, призначені для вашого бізнесу. Це можуть бути гроші, які ви заощаджуєте, продаючи цінні папери чи майно, або це можуть бути гроші, які ви отримуєте у спадок [7, с.135].
2. Позики для сім'ї та друзів – це особисті фінанси, отримані від ваших найближчих друзів, родини чи колег [7, с.135].

Однак варто пам'ятати, що такі кредити можуть бути ризикованими, оскільки можуть негативно позначитися на відносинах з позичальником.

3. Банківський кредит – це кредит, який ви отримуєте від банку. Однак, щоб отримати банківський кредит, вам може знадобитися передати в заставу деякі активи, такі як нерухомість або обладнання [7, с.139].

4. Венчурний капітал – це інвестиція у ваш бізнес професійних інвесторів в обмін на частку їх капіталу. Венчурний капітал особливо корисний для компаній з високим потенціалом зростання.

5. Краудфандинг – це метод збору грошей через онлайн-платформу, де люди можуть інвестувати у ваш бізнес. Краудфандинг особливо корисний для компаній, які пропонують товари чи послуги, популярні серед широкої аудиторії.

6. Фінансування через державні програми – кілька державних організацій надають фінансову підтримку підприємцям-початківцям у формі грантів, позик або податкових пільг. Цей вид фінансування особливо корисний для компаній, які працюють над інноваційними або соціальними проєктами.

Важливою відмінністю між боргом і капіталом є рівень ризику та контролю. Компанії, які використовують позиковий капітал, зобов'язані повернути позику та сплатити відсотки, що збільшує ризик фінансової нестабільності та може призвести до того, що компанія матиме менший контроль над своїм керівництвом.

З іншого боку, використання власного капіталу може надати компанії більше контролю, але може вимагати вищих початкових витрат і може бути обмежено сумою доступних інвестицій. Кожен метод фінансування має свої переваги та недоліки, і підприємства можуть використовувати їх відповідно до своїх потреб та фінансового стану.

Власні заощадження: це капітал, який підприємець використовує з власних заощаджень для відкриття бізнесу. Джерело може бути первинним і вторинним, найпоширеніші з них:

7. Позики: позикодавець дає іншій стороні (позичальнику) гроші або речі у тимчасову власність, позичальник в свою чергу повинен повернути гроші або речі в обумовлений час [7, с.138].

8. Інвестори: інвестори можуть вкладати гроші в бізнес в обмін на акції компанії. Інвесторами можуть бути фізичні особи, венчурні капіталісти або інституційні інвестори [7, с.144] .

9. Грант: кошти, надані державною організацією, некомерційною організацією або фондом для підтримки нового підприємства. Гранти можуть бути використані для конкретних цілей, таких як наукові дослідження.

В таблиці 2.7 розглянемо основні елементи стартового капіталу новоствореного кафе «Ласунка».

Таблиця 2.7

## Основні елементи стартового капіталу

| №  | Статті витрат (елементи стартового капіталу)                          | Сума, грн | Питома вага, % |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|
| 1  | Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)   | 2 500     | 0,29           |
| 2  | Орендна плата за оренду приміщення (за 2 місяця)                      | 25 000    | 2,9            |
| 3  | Витрати на ремонт приміщення (дизайн приміщення)                      | 75 000    | 8,7            |
| 4  | Вартість придбання необхідного устаткування залу                      | 103 000   | 11,95          |
| 5  | Вартість придбання необхідного устаткування для кухні та бару         | 336 000   | 39,01          |
| 6  | Вартість придбання необхідного посуду                                 | 50 000    | 5,8            |
| 7  | Вартість покупки сировини (за 2 місяці)                               | 72 760    | 8,44           |
| 8  | Вартість придбаних комп'ютерів, принтерів та програмного забезпечення | 37 000    | 4,29           |
| 9  | Вартість підключення до Інтернет                                      | 6 000     | 0,69           |
| 10 | Витрати на проведення рекламних заходів до відкриття бізнесу          | 89 000    | 10,33          |
| 11 | Витрати на установку охоронної сигналізації                           | 25 000    | 2,9            |
| 12 | Страхування бізнесу                                                   | 25 000    | 2,9            |
| 13 | Інші                                                                  | 15 000    | 1,74           |
|    | У С Ь О Г О                                                           | 861 260   | 100            |
|    | ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ                                                  |           |                |
| 1  | Власні засоби                                                         | 500 000   | 58, 05         |
| 2  | Кредити комерційних банків                                            | 361 260   | 41,95          |

Джерело: сформовано автором

Отже, з таблиці 2.7 бачимо, що необхідно 861 260 грн на створення кафе. Планується, що 500 000 грн буде вкладено з власних засобів, а 361 260 грн придбано в кредит. Нижче розглянемо всі необхідні витрати детально. Для початку розглянемо, які витрати знадобляться для ремонту орендуємого приміщення в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Витрати на ремонт приміщення

| Вид роботи                   | Вартість роботи, грн |
|------------------------------|----------------------|
| Фарбування стін              | 15 000               |
| Заміна підлоги               | 20 000               |
| Освітлення                   | 25 000               |
| Підведення води, каналізації | 15 000               |
| Всього                       | 75 000               |

*Джерело:* сформовано автором

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що необхідно 75 000 грн для ремонту приміщення. Ремонт приміщення буде робитися самостійно, а не під ключ, тому це має вийти дешеве. Весь дизайн буде зроблено в стилі мінімалізму та теплих кольорів для затишної атмосфери. Приклад показано в Додатку Б.

В таблиці 2.9 розрахуємо вартість придбання необхідного устаткування для новоствореного кафе.

Таблиця 2.9

## Вартість придбання необхідного устаткування для залу

| Найменування обладнання | Кількість одиниць, шт. | Ціна за одиницю, грн | Всього вартість обладнання, грн |
|-------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1                       | 2                      | 3                    | 4                               |
| Столи                   | 5                      | 3000                 | 15 000                          |
| Стільце-крісло          | 10                     | 1900                 | 19 000                          |
| Барні стільці           | 4                      | 2500                 | 10 000                          |

Продовження табл. 2.9

| 1                        | 2 | 3      | 4       |
|--------------------------|---|--------|---------|
| Диван (під всією стіною) | 1 | 20 000 | 20 000  |
| Вішалки для одягу        | 3 | 3000   | 9000    |
| Квіти                    | 4 | 5000   | 20 000  |
| Інші атрибути інтер'єру  | - | 10 000 | 10 000  |
| Всього                   | - | 45 400 | 103 000 |

*Джерело:* розроблено автором на основі [26]

З таблиці 2.9 випливає, що нам необхідно 103 000 грн для придбання необхідного устаткування для зали новоствореного кафе. Необхідне обладнання для зали буде придбано в магазині «Jusk» [26].

Таблиця 2.10

Вартість придбання необхідного устаткування для кухні та бару

| Найменування обладнання | Кількість одиниць, шт. | Ціна за одиницю, грн | Всього вартість обладнання, грн |
|-------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| Кава машина             | 1                      | 90 000               | 90 000                          |
| Холодильник             | 1                      | 80 000               | 80 000                          |
| Вітрина                 | 1                      | 20 000               | 20 000                          |
| Барна стійка            | 1                      | 35 000               | 35 000                          |
| Духова шафа             | 1                      | 50 000               | 50 000                          |
| Посудомийна машина      | 1                      | 50 000               | 50 000                          |
| Блендер                 | 2                      | 3000                 | 6 000                           |
| Виробничий стіл         | 1                      | 5000                 | 5000                            |
| Всього                  | -                      | 333 000              | 336 000                         |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27]

В таблиці 2.10 розглянемо вартість придбання необхідного устаткування для кухні та бару. Готувати на місці будемо тільки солодке, а їстівні чашки будемо купувати готові.

Отже, можна зробити висновок з таблиці 2.10, що для придбання необхідного устаткування для кухні та бару необхідно 336 000 грн. Більшість обладнань буде придбано в розстрочку на «Rozetka» [27]. В таблиці 2.11 розглянемо вартість придбання необхідного посуду.

Підсумовуючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що на придбання необхідного посуду сумарно буде витрачено 50 000 грн.

Таблиця 2.11

## Вартість придбання необхідного посуду

| Найменування обладнання                                                                | Кількість одиниць, шт. | Ціна за одиницю, грн | Всього вартість обладнання, грн |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1                                                                                      | 2                      | 3                    | 4                               |
| Чашки для кави                                                                         | 15                     | 200                  | 3000                            |
| Склянки для води                                                                       | 15                     | 100                  | 1500                            |
| Склянки для соку                                                                       | 15                     | 100                  | 1500                            |
| Тарілки великі                                                                         | 15                     | 300                  | 4500                            |
| Тарілки маленькі                                                                       | 15                     | 200                  | 3000                            |
| Графини                                                                                | 5                      | 400                  | 2000                            |
| Ложки                                                                                  | 20                     | 30                   | 600                             |
| Виделки                                                                                | 20                     | 30                   | 600                             |
| Ножі                                                                                   | 20                     | 30                   | 600                             |
| Чайник для чаю                                                                         | 15                     | 500                  | 7500                            |
| Чайник для фільтр кави                                                                 | 15                     | 500                  | 7500                            |
| Посуд для випікання                                                                    | 4                      | 1000                 | 4000                            |
| Каструлі                                                                               | 3                      | 900                  | 2700                            |
| Кондитерський інвентар (сита, кондитерські мішки з наконечниками та форми для випічки) | -                      | 5000                 | 5000                            |

Продовження табл. 2.11

| 1                                                                                                                                                  | 2 | 3     | 4      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|--------|
| Барний інвентар<br>(диспенсер для столових<br>приладів, ложки, щипці<br>для цукру, пляшки, цебра<br>для льоду, шейкери,<br>пальники, джиггери тощо | - | 6000  | 6000   |
| Всього                                                                                                                                             | - | 15290 | 50 000 |

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Через те, що в рамках запланованого бізнесу було прийняте рішення займатися випіканням солодошів на місці, а не закупати, окремою постійною статтею витрат будуть витрати на інгредієнти. Отже, розглянемо сировину необхідну для випікання солодошів та зведемо в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Вартість сировини (на місяць)

| №  | Найменування                                | Ціна,<br>грн/шт | Кількість,<br>кг/л | Сума, грн |
|----|---------------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------|
| 1  | 2                                           | 3               | 4                  | 5         |
| 1  | Борошно                                     | 40              | 50                 | 2000      |
| 2  | Масло                                       | 100             | 20                 | 2000      |
| 3  | Дріжджі                                     | 60              | 10                 | 600       |
| 4  | Молоко                                      | 60              | 100                | 6000      |
| 5  | Яйця                                        | 6               | 300                | 1800      |
| 6  | Цукор                                       | 30              | 40                 | 1200      |
| 7  | Сіль                                        | 20              | 5                  | 100       |
| 8  | Кориця                                      | 30              | 5                  | 150       |
| 9  | Карамель                                    | 170             | 5                  | 850       |
| 10 | Начинки джемові (вишня,<br>черешня та інші) | 200             | 5                  | 1000      |
| 11 | Цукрова пудра                               | 50              | 5                  | 250       |
| 12 | Маскарпоне                                  | 100             | 10                 | 1000      |
| 13 | Горіхи                                      | 200             | 4                  | 800       |
| 14 | Сметана                                     | 65              | 20                 | 1300      |
| 15 | Какао                                       | 100             | 5                  | 500       |
| 16 | Шоколад                                     | 275             | 4                  | 1100      |
| 17 | Зерна кави                                  | 900             | 10                 | 9000      |

Продовження табл. 2.12

| 1  | 2                    | 3   | 4  | 5     |
|----|----------------------|-----|----|-------|
| 18 | Альтернативне молоко | 100 | 50 | 5000  |
| 19 | Матча                | 150 | 3  | 450   |
| 20 | Чай                  | 150 | 3  | 450   |
| 21 | Сиропи               | 70  | 4  | 280   |
|    | Всього               | -   | -  | 36380 |

*Джерело:* складено автором

З таблиці 2.12 випливає, що вартість необхідних продуктів на місяць складає 36 380 грн. Задля оптимізації роботи з клієнтами та пришвидшення ведення маркетингових кампаній необхідною статтею витрат будуть технічні обладнання. Розглянемо її в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Вартість придбаного технічного обладнання

| № | Найменування                    | Кількість, од. | Ціна за одиницю, грн | Ціна всього, грн |
|---|---------------------------------|----------------|----------------------|------------------|
| 1 | Ноутбук                         | 1              | 20 000               | 20 000           |
| 2 | Касовий апарат                  | 1              | 10000                | 10 000           |
| 3 | Телефон                         | 1              | 5 000                | 5 000            |
| 4 | Програмне забезпечення (Poster) | 1              | 2000                 | 2000             |
|   | Всього                          | -              | -                    | 37 000           |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27]

З таблиці 2.13 випливає, що необхідно 37 000 грн для придбання технічного обладнання новоствореного кафе «Ласунка».

Також кафе необхідно провести рекламну компанію для того, щоб про нього дізналось якомога більше людей. Рекламна компанія дозволить заявити про себе як про новий, модернізований заклад. А також виділити свої основні позитивні якості, в порівнянні з конкурентами.

Всі витрати на рекламу зведемо в таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

## Витрати на проведення рекламних заходів до відкриття кафе

| № | Найменування заходу | Вартість, грн |
|---|---------------------|---------------|
| 1 | Реклама в Instagram | 50 000        |
| 2 | Візитки             | 4000          |
| 3 | Блогери             | 30 000        |
| 4 | Зовнішня реклама    | 5000          |
|   | Всього              | 89 000        |

*Джерело: розроблено автором*

Для того щоб відкрити кафе необхідно 861 260 грн. Більше половини зі стартового капіталу буде вкладено зі власних коштів, тобто 500 000 грн. Інша сума, а саме 361 260 грн, буде отримана в «Приват банку» [29] на 4 роки під 21% річних.

Детальна інформація щодо виплат по кредиту представлена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

## Графік виплат по кредиту

| № платежу | Дата платежу | Сума платежу | Основна заборгованість | Нараховані відсотки | Залишок заборгованості |
|-----------|--------------|--------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| 1         | 1.06.2024    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 428 017,84             |
| 2         | 1.07. 2024   | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 418 911,08             |
| 3         | 1.08.2024    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 409 804,32             |
| 4         | 1.09.2024    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 400 697,56             |
| 5         | 1.10.2024    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 391 590,8              |
| 6         | 1.11.2023    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 382 484,04             |
| 7         | 1.12.2024    | 9106, 76     | 7526,25                | 1580,51             | 373 377,28             |
| 8         | 2025         | 109 281,15   | 90315                  | 18 966,15           | 264 096,13             |
| 9         | 2026         | 109 281,15   | 90315                  | 18 966,15           | 154 814,98             |
| 10        | 2027         | 109 281,15   | 90315                  | 18 966,15           | 45 533,83              |
| 11        | 6 міс 2028   | 45 533, 83   | 42 233,25              | 3 300,08            | 0                      |

*Джерело: розроблено автором.*

З таблиці 2.15 бачимо, що в місяць новостворене кафе «Ласунка» буде сплачувати 9 106,76 грн, за рік це складе 109 281,15 грн.

Поточні витрати – витрати за поточний звітний період. Цей тип витрат виникає, коли компанія купує товари чи послуги, необхідні для отримання короткострокового прибутку [7, с.204]. Від нових канцелярських товарів до обслуговування будівлі, витрати на придбання всіх цих товарів і послуг відображаються в місячних фінансових звітах компанії по відношенню до доходу протягом цього періоду витрат (тиждень/місяць/квартал):

Будь-які витрати, які регулярно виникають протягом певного періоду часу, є поточними витратами. Наприклад, витрати на оренду або обслуговування будівлі, якою володіє ваша компанія, також можна назвати поточними витратами.

Зведемо всі поточні витрати новостворюваного підприємства таблицю 2.16.

Таблиця 2.16

## Загальні поточні витрати на функціонування кафе

| Найменування витрат        | Витрати за місяць, грн | Витрати за рік, грн | Питома вага, % |
|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Матеріальні витрати        | 36 380                 | 436 560             | 23,79          |
| Заробітна плата з ЄСВ      | 75 640                 | 907 680             | 48,6           |
| Комунальні платежі         | 6 000                  | 72 000              | 3,8            |
| Виплати за кредитом        | 9106,76                | 109 281,12          | 5,85           |
| Реклама                    | 10 000                 | 120 000             | 6,4            |
| Оренда приміщення          | 12 500                 | 150 000             | 8,03           |
| Послуги інтернету          | 300                    | 3600                | 1,9            |
| Амортизаційні відрахування | 2569,41                | 30 833,32           | 1,65           |
| Інші витрати               | 3000                   | 36 000              | 1,9            |
| Усього                     | 155 496,17             | 1 865 954,04        | 100            |

*Джерело:* складено автором

З таблиці 2.16 бачимо, що поточні витрати в місяць будуть складати 155 496,17 грн, а в рік 1 865 954,04 грн. В комунальні витрати входять вода, газ та світло, вони будуть складати 6000 грн на місяць. Найбільше з комунальних послуг буде йти на воду та світло, що складе 5000 грн.

Приміщення буде знаходитися за адресом вул. Ланжеронівська, 21. Оренда за місяць складатиме 12 500 грн – це 30 кв м приміщення.

Нижче розглянемо формування поточних витрат.

В таблиці 2.17 розрахуємо заробітну плату та кількість персоналу для новоствореного кафе.

Таблиця 2.17

## Штатний розклад створюваного кафе

| Посада             | Кількість посадових ставок | Заробітна плата за місяць без ЄСВ, грн | Заробітна плата за місяць з ЄСВ, грн |
|--------------------|----------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Директор+бухгалтер | 1                          | 25 000                                 | 30 500                               |
| Бармен             | 2                          | 18 000                                 | 21 960                               |
| SMM-спеціаліст     | 1                          | 10 000                                 | 12 200                               |
| Прибиральник       | 1                          | 9 000                                  | 10 980                               |
| Всього             | 5                          | 62 000                                 | 75 640                               |

*Джерело: розроблено автором*

З таблиці 2.17 випливає, що за штатним розкладом в новоствореному кафе буде працювати 5 осіб, і для цього необхідно 62 000 грн в місяць на виплату заробітної плати. В таблиці 2.18 розрахуємо амортизаційні відрахування новоствореного кафе.

Таблиця 2.18

## Розрахунок амортизаційних відрахувань

| Найменування обладнання  | Термін служби, років | Загальна вартість, грн | Сума амортизації за місяць, грн | Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн |
|--------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| 1                        | 2                    | 3                      | 4                               | 5                                           |
| Диван (під всією стіною) | 5                    | 20 000                 | 333,33                          | 4000                                        |
| Кава машина              | 15                   | 90 000                 | 500                             | 6 000                                       |
| Холодильник              | 15                   | 80 000                 | 444,44                          | 5333,33                                     |
| Вітрина                  | 15                   | 20 000                 | 111,11                          | 1333,33                                     |
| Барна стійка             | 10                   | 35 000                 | 291,66                          | 3500,00                                     |

Продовження табл. 2.18

| 1                  | 2  | 3       | 4       | 5        |
|--------------------|----|---------|---------|----------|
| Духова шафа        | 15 | 50 000  | 277,77  | 3333,33  |
| Посудомийна машина | 15 | 50 000  | 277,77  | 3333,33  |
| Блендер            | 2  | 3000    | 125     | 1500     |
| Виробничий стіл    | 2  | 5000    | 208,33  | 2500     |
| Всього             | -  | 263 000 | 2569,41 | 30833,32 |

*Джерело: розроблено автором.*

З таблиці 2.18 бачимо, що амортизаційні відрахування за місяць будуть складати 2569,41 грн, а за рік 30833,32 грн.

Такі відрахування дозволяють компанії планувати свої фінансові ресурси більш ефективно.

Зобразимо структуру поточних витрат за місяць в кафе на рис.2.6.

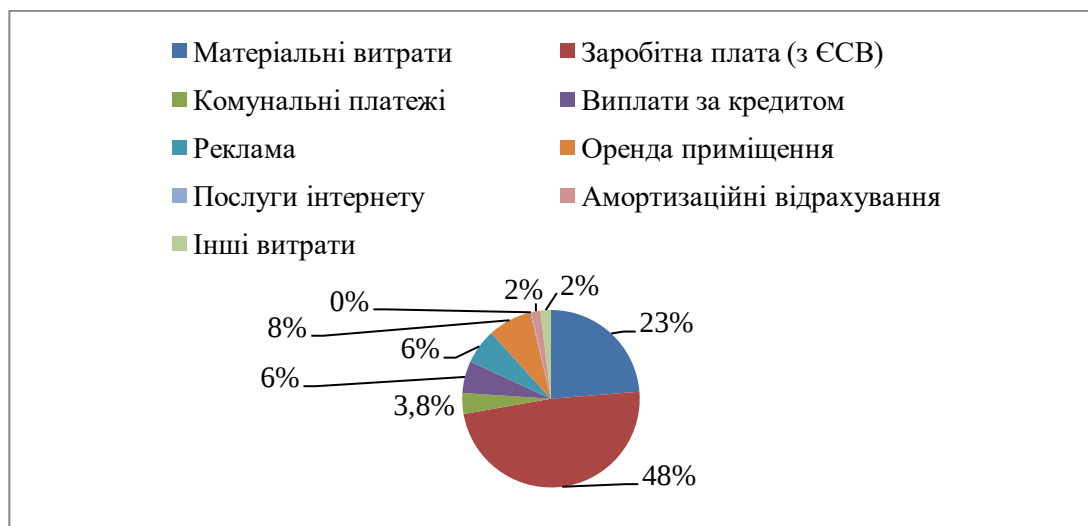


Рис. 2.6. Структура поточних витрат на функціонування кафе

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.16*

З рис.2.6 бачимо, що найбільшу питому вагу складає заробітна плата, а саме 48%. Далі йдуть матеріальні витрати, які складають 23% від всіх витрат. Також значну питому вагу складає оренда приміщення - 8%.

## Висновки до розділу 2

1. Проведений SWOT-аналіз новоствореного кафе дав зрозуміти, що проєкт має наступні сильні сторони: розташування в самому центрі міста, висока якість обслуговування, наявність двох страв (сінабони та їстівна чашка), які відрізняють від конкурентів, гарний та затишний інтер'єр (мінімалізм в теплих кольорах), наявність маркетингової стратегії, наявність місць для тих, хто приходить попрацювати в кафе, pet-friendly

2. Для запуску новоствореного проєкту необхідно необхідно 861 260 грн. Більше половини зі стартового капіталу буде вкладено зі власних коштів, тобто 500 000 грн. Інша сума, а саме 361 260 грн, буде отримана в «Приват банку» на 4 роки під 21% річних.

Поточні витрати в місяць будуть складати 155 496,17 грн, а в рік 1 865 954,04 грн. В комунальні витрати входять вода, газ та світло, вони будуть складати 6000 грн на місяць.

3. Найбільшу питому вагу складає заробітна плата, а саме 48%. Далі йдуть матеріальні витрати, які складають 23% від всіх витрат. Також значну питому вагу складає оренда приміщення - 8%.

### **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ КАФЕ «ЛАСУНКА»**

#### **3.1. Розрахунок показників економічної ефективності для проєкту кафе**

Прогнози прибутку необхідні тому, що через часті зміни економічної ситуації підприємство не зможе без прогнозів фінансових результатів планувати розвиток матеріально-технічної бази, проєкти витрат, повернення прибутку тощо. Це суперечить їх реалізації. Крім того, прогнози дають можливість отримати наукові висновки про можливі фінансові результати, терміни досягнення очікуваних результатів і навпаки – попередження про небажані зміни та необхідність прийняття відповідних управлінських рішень.

Аналізуючи рівень прибутку, особливу увагу необхідно звернути на його динаміку зміни. Оскільки динаміка характеризує розвиток явищ у часі, динамічний аналіз може передбачити майбутні рівні прибутку і, на основі цього, напрямки розвитку компанії. Одним із головних завдань при аналізі динаміки прибутків підприємств є встановлення закономірностей змін на рівні досліджуваного явища. Питання економічної ефективності під час аналізу підприємницьких проєктів розглядаються на різних рівнях і етапах планування. Від того, наскільки об'єктивно і всебічно проведено оцінку ефективності проєкту, залежать строки повернення інвестованого капіталу, можливості альтернативного його використання та додатковий прибуток, який підприємство може отримати в майбутньому [25, с.99].

Ефективне управління формуванням прибутку передбачає створення відповідних організаційно-методичних систем, розуміння основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів аналізу та планування. Особлива увага приділяється управлінню доходами та витратами, ресурсам підприємства та питанням ризиків. Сучасні засоби управління процесом

формування прибутку не завжди оптимізують вплив вищевказаних факторів на кінцевий результат .

Отже, для забезпечення стабільного зростання доходів підприємства в умовах динамічних економічних змін необхідно вирішити проблему розробки ефективних методів управління прибутком. Це дозволить отримувати об'єктивні управлінські рішення на основі обґрунтованого економічного аналізу з використанням економіко-математичних моделей та сучасних інформаційних технологій для визначення стратегії розвитку підприємства. У зв'язку з цим розробка такого інструментарію потребує широкого застосування економіко-математичних методів і моделей для дослідження закономірностей зміни прибутку, формалізації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, створення єдиного інформаційного простору прибутку.

Розрахуємо прибуток та грошовий потік за роками функціонування проєкту в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування СПД

| Показники                 | За роками, тис грн |         |        |        |         |
|---------------------------|--------------------|---------|--------|--------|---------|
|                           | 1-ий               | 2-ий    | 3-ій   | 4-ий   | 5-ий    |
| 1. Виручка від реалізації | 3403,8             | 3744,18 | 4118,5 | 4530,3 | 4 983,3 |
| 2. Єдиний податок         | 170,19             | 187,2   | 205,9  | 226,5  | 249,1   |
| 3. Чистий дохід           | 3233,61            | 3556,98 | 3912,6 | 4303,8 | 4734,2  |
| 4. Поточні витрати        | 1 865, 9           | 1868,9  | 1870   | 1872   | 1874    |
| 5. Чистий прибуток        | 1367,71            | 3526,18 | 3881,8 | 4273   | 4734,2  |
| 6. Амортизація            | 30,8               | 30,8    | 30,8   | 30,8   | 30,8    |
| 7. Грошовий потік         | 1398,51            | 3556,98 | 3912,6 | 4273   | 4703,4  |

*Джерело:* складено автором.

Виручку від реалізації було розраховано в другому розділі. За перший рік вона складе 3403,8 тис грн, за другий рік 3 744,18 тис грн.

Чистий дохід знаходимо, як різницю виручки від реалізації та єдиного податку. За перший рік вона складе 3233,61 тис грн, за другий рік 3556,98 тис грн.

Поточні витрати також були розраховані в другому розділі. За перший рік вони складуть 1865,9 тис грн, за другий рік 1868,9 тис грн.

Чистий прибуток знаходимо як різницю між чистим доходом, єдиним податком та поточними витратами. За перший рік чистий прибуток складе 1367,7 тис грн. За другий рік він складе вже 3526,18 тис грн.

Грошовий потік – це сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. За перший рік він складе 1398,51 тис грн, за другий 3556,98 тис грн.

Оцінка ефективності проєкту та здатності підприємства генерувати дохід, які є предметом цього бізнес-плану, оцінюються за допомогою набору показників відповідно до міжнародної практики, серед яких основними є: Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), внутрішньої рентабельності (прибутковості) проєкту (IRR) і дисконтованого періоду окупності (DPR) проєкту. За цими показниками можна зробити висновки про ефективність проєкту[23, с.100]

У цьому бізнес-плані оцінюється загальна ефективність інвестицій в проєкт (комерційна ефективність) з урахуванням того, що джерелом фінансування є залучені гроші. Враховуючи фактор часу, остаточний грошовий потік дисконтується за ставкою дисконтування 18%.

Завершені розрахунки фінансового планування свідчать про те, що капіталовкладення під час проєкту окупляться, якщо необхідні кошти будуть отримані вчасно, а робота над проєктом буде організована відповідно до прогнозованих умов.

Детальний аналіз фінансових потреб і можливостей підтверджує, що при належному управлінні ресурсами та фінансами підприємство матиме достатній обсяг коштів для виконання запланованих завдань і операцій, а також для погашення можливих зобов'язань і отримання прибутку.

Аналіз економічної ефективності здійснюється шляхом розрахунку системи показників (рис.3.1):

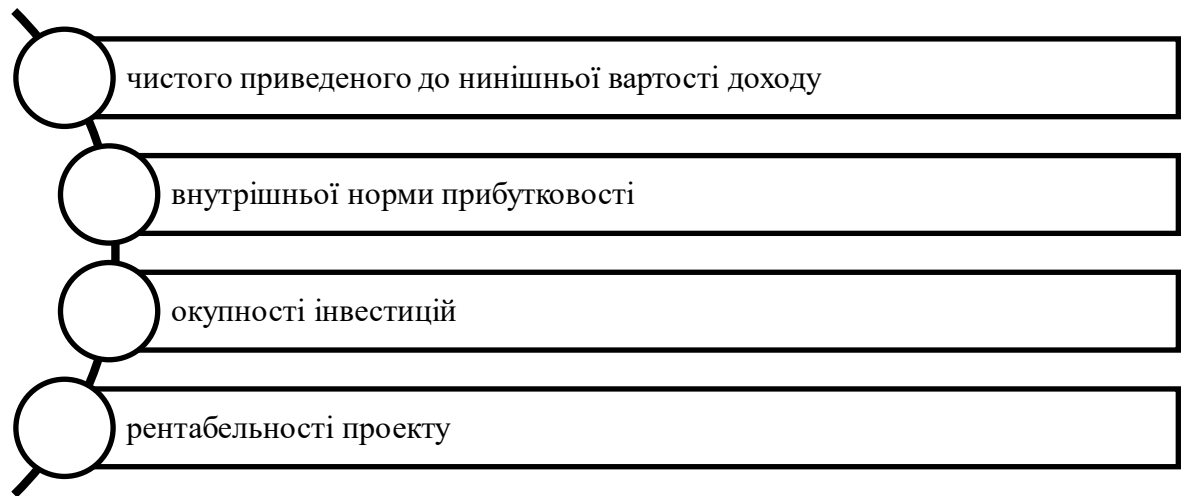


Рис.3.1. Система показників, які розраховують аналіз економічної ефективності

*Джерело:* складено автором [30]

Усі вони мають одну важливу характеристику: витрати та доходи, поділені за часом, зводяться до однієї базової точки часу – дати початку реалізації проекту. Розглянемо основні методи економічної оцінки інвестиційних проєктів, що використовуються в сучасній практиці інвестиційного менеджменту, а також відповідні характеристики розрахунку фактичної ефективності інвестицій за традиційними методиками. Ефективність інвестицій розраховується за такими основними показниками:

Розрахунковий рівень прибутковості (ARR) визначається [25, с.158]:

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} EBIT_t (1 - T)}{\frac{1}{2} (Inv_0 + L)}, \quad (3.1)$$

де EBIT– прибуток, що генерується відсотком (до сплати процентних платежів за довгостроковий борг і податок на прибуток);

T – ставка оподаткування прибутку

$Inv_0$  – обсяг початкової інвестиції

L – ліквідаційна вартість активів інвестиційного проєкту.

Усі вони мають одну важливу характеристику: витрати та доходи, поділені за часом, зводяться до однієї базової точки часу – дати початку реалізації проєкту.

Розглянемо основні методи економічної оцінки інвестиційних проєктів, що використовуються в сучасній практиці інвестиційного менеджменту, а також відповідні характеристики розрахунку фактичної ефективності інвестицій за традиційними методиками.

Ефективність інвестицій розраховується за такими основними показниками [31] :

$$PBP = \frac{\text{Сума Інвестицій}}{\text{Щорічні Надходження}} \quad (3.2)$$

Чиста приведена вартість (NPV - Net Present Value) представляє собою оцінку теперішньої вартості потоку майбутнього доходу. Цей показник використовується для оцінки та ранжування різних інвестиційних проєктів з використанням загальної бази порівняння. Показник розраховується за формулою [25, с.158]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R(t)}{(1+i)^n} - A \quad (3.3)$$

Де  $R_t$  - розмір учасника потоку платежів.

Показник NPV відображає прогнозовану оцінку зміни економічного потенціалу підприємства після прийняття проєкту. Згідно з правилом NPV, до реалізації приймаються лише проєкти з доданою вартістю NPV ( $NPV > 0$ ). Це означає, що для життєздатного інвестиційного проєкту прибутковість капіталу повинна перевищувати вкладений капітал.

Чистий дохід від справедливої вартості для кожної статті можна додати разом. Ця важлива особливість відрізняє даний індикатор від інших і дозволяє використовувати його як основний індикатор при оптимізації реальних інвестиційних портфелів.

Індекс прибутковості (PI - Profitability Index) – це критерій оцінки інвестиційного проєкту, що дає можливість визначення рейтингу проєкту [25, с.171].

$$PI = \frac{\text{ПриведеніНадходження}}{\text{ПриведеніВиплати}} \quad (3.4)$$

Відповідно до правил PI приймаються інвестиційні проєкти з  $PI > 1$ .

Тому показник рентабельності є відносним показником порівняно з чистим прибутком від реалізації проєкту, скоригованим на фактичні значення. Тому, коли фінансові ресурси обмежені, дуже зручно вибрати проєкт з кількох альтернатив із приблизно однаковим значенням NPV або сформувати портфель із найбільшим сумарним значенням NPV.

Внутрішня норма прибутку (IRR - internal rate of return) має позитивну характеристику для інвестиційного проєкту, коли вартість проєкту перевищує умовну вартість капіталу інвестора [25, с.175].

$$\sum_{t=1}^n CF(t) \left( \frac{1 + IRR}{100\%} \right)^{-t} - \text{Сума Інвестицій} = 0 \quad (3.5)$$

Показником внутрішньої норми прибутку є внутрішня норма прибутку (IRR), яка є максимально прийнятним відсотком витрат, які можуть бути понесені при реалізації конкретного проєкту.

Відсоток від загальної вартості називається вартістю авансового капіталу, або WACC. Мається на увазі, що цей показник розраховується за середньою математичною формулою при фінансуванні проєктів з різних джерел.

У результаті значення IRR являє собою максимально прийнятний ступінь ставки дисконту, після цього порогу проєкт є збитковим. обчислення IRR еквівалентно знаходженню ставки дисконту, при якій NPV дорівнює нулю. Зміст цього показника полягає в тому, що інвестор повинен порівняти отриманий дохід IRR з вартістю джерела фінансування конкретного інвестиційного проєкту.

В таблиці 3.2 розрахуємо показники економічної ефективності проєкту та зробимо наступні висновки.

Таблиця 3.2

## Розрахунок показників ефективності проєкту

| Показник                                                               | За перший рік функціонування |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Початкові інвестиції, тис. грн                                         | 861,26                       |
| Грошовий потік, тис. грн                                               | 1398,51                      |
| Ставка дисконтування, %                                                | 18                           |
| Сьогоднішня вартість грошового потоку (наростаючим підсумком) тис. грн | 1 205,61                     |
| Чистий приведений дохід (NPV) тис. грн                                 | 344,352                      |
| Індекс прибутковості, коефіцієнт                                       | 1,4                          |
| Рентабельність інвестицій, %                                           | 39,98                        |
| Період окупності з дисконтом, місяців                                  | 9                            |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), %                                | 62,37                        |

*Джерело:* складено автором

З розрахованих показників в таблиці 3.2 бачимо, що новостворюваний проєкт окупиться за 9 місяців.

### 3.2. Аналіз можливих ризиків та заходи щодо їх мінімізації

Управління ризиками - це основа для вжиття запобіжних заходів, які мінімізують потенційну шкоду, яка може спіткати компанію під час виникнення негативних подій. Управління ризиками вважається формою «раннього виявлення» проблем до розвитку «керованої хвороби». Політика управління ризиками є невід'ємною частиною управління підприємством [31, с.180].

Управління бізнес-ризиками включає п'ять етапів [32, с.232-233]:

1. Процес розпізнавання та оцінки небезпек, а потім оцінка специфіки діяльності – це те, що дозволяє нам розпізнавати та оцінювати небезпеки.
2. Оцінка можливих методів зменшення ризику включає: уникнення,

зменшення, передачу та прийняття.

3. Вибір методів управління ризиками передбачає розробку програми управління ризиками.

4. Реалізація розробленої програми управління ризиками з подальшою реалізацією прийнятих рішень.

5. Аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, а також систематична оцінка результатів, все це сприяє поточному контролю ефективності вжитих заходів.

Управління ризиками передбачає розробку та реалізацію програми управління ризиками, яка має фінансово обґрунтований висновок і рекомендації для бізнесу.

Це вимагає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення потенційних ризиків і можливостей, розробки стратегій управління ризиками та їхнього контролю. Ефективне управління ризиками є важливою умовою для успішного старту та функціонування кафе, оскільки дозволяє уникнути можливих проблем та забезпечити стійкість та успішність бізнесу.

Програма управління ризиками для бізнесу включає такі підходи: системний, процесний, ситуаційний і, крім методів, що застосовуються на практиці, метод аналізу ієрархій.

Врахувати всі умови, в яких працює компанія, одночасно намагаючись зменшити ризик, не завжди можливо. Це відбувається через непередбачені обставини, сильну конкуренцію, обмеженість ресурсів, можливі неочікувані витрати та залежність від зовнішніх постачальників.

Ризики, пов'язані з відкриттям кафе, можна зменшити завдяки уважному вивченню ринкових умов та конкурентного середовища, добре продуманому фінансовому плануванню, розробці унікальної концепції, яка відповідає попиту споживачів, а також належному підбору та навчанню персоналу. Окрім цього, ефективне управління ризиками, вчасна реакція на зміни на ринку та постійне вдосконалення процесів допоможуть зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити успішне стартування та подальший розвиток кафе.

В таблиці 3.3 розглянемо основні ризики щодо відкриття кафе.

Таблиця 3.3

Визначення ризиків

| №  | Опис ризику                                             | Ймовірність | Вплив на результат проекту | Оцінка ризику | Стратегія реагування на ризик | Конкретні дії, які варто вжити                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------|-------------|----------------------------|---------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Низька відвідуваність кафе під час робочих днів         | 7           | 8                          | 56            | Ухилення                      | Розробка спеціальних акцій для збільшення потоку клієнтів у робочі дні                                  |
| 2  | Конкуренція з іншими кафе та ресторанами в районі       | 8           | 7                          | 56            | Умовні дії                    | Розвиток унікальної концепції кафе, вишуканій кухні та обслуговуванні                                   |
| 3  | Високі витрати на оренду приміщення та обладнання       | 6           | 9                          | 54            | Передача                      | Пошук альтернативних варіантів оренди або вигідних угод з постачальниками обладнання                    |
| 4  | Зміни у споживчих уподобаннях клієнтів                  | 7           | 6                          | 42            | Зниження                      | Активне вивчення ринку та адаптація меню та послуг до потреб клієнтів                                   |
| 5  | Негативний відгук клієнтів у соціальних мережах         | 5           | 8                          | 40            | Зниження                      | Розробка системи зворотного зв'язку з клієнтами та оперативна реакція на їхні зауваження                |
| 6  | Зміни в законодавстві щодо громадського харчування      | 8           | 9                          | 72            | Ухилення                      | Постійне оновлення знань щодо законодавства та співпраця з юридичними консультантами                    |
| 7  | Неадекватна кадрова база та персонал                    | 6           | 7                          | 42            | Умовні дії                    | Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу                                            |
| 8  | Проблеми з постачанням свіжих продуктів та інгредієнтів | 7           | 8                          | 56            | Передача                      | Укладання договорів з надійними постачальниками та створення запасів на випадок непередбачених обставин |
| 9  | Технічні проблеми з обладнанням кафе                    | 5           | 6                          | 30            | Зниження                      | Проведення регулярного технічного обслуговування та вчасна заміна устарілого обладнання                 |
| 10 | Погіршення економічної ситуації в країні                |             |                            | 81            | Зниження                      | Диверсифікація послуг та розробка стратегії цінової політики для збереження прибутковості               |
| 11 | Технологічний ризик                                     | 4           | 4                          | 30            | Зниження                      | Підвищення кваліфікації                                                                                 |

Джерело: складено автором

Після проведення аналізу в таблиці 3.3 побудуємо на її основі пелюсткову діаграму (рис.3.2)



Рис. 3.2. Пелюсткова діаграма

*Джерело:* складено автором на основі табл.3.3

Аналізуючи таблицю 3.3 та рис 3.2, стає очевидним, що успіх такого підприємства значно залежить від управління ризиками. В обох випадках важливо враховувати низку потенційних загроз, які можуть виникнути під час розвитку бізнесу.

Стратегічне управління ризиками передбачає не лише ідентифікацію можливих проблем, але і встановлення конкретних заходів для їхнього запобігання або зменшення наслідків. Наприклад, активне вивчення ринку та адаптація меню та послуг до потреб клієнтів може допомогти уникнути негативного впливу змін у споживчих уподобаннях.

1. Низька відвідуваність кафе під час робочих днів може негативно вплинути на доходи. Стратегія ухилення передбачає розробку спеціальних пропозицій та акцій для збільшення потоку клієнтів у цей період.

2. Конкуренція з іншими кафе та ресторанами в районі є значною загрозою. Стратегія умовних дій включає розвиток унікальної концепції кафе та акцент на вишуканій кухні та обслуговуванні.

3. Високі витрати на оренду приміщення та обладнання можуть значно збільшити витрати. Стратегія передачі включає пошук альтернативних варіантів оренди або вигідних угод з постачальниками обладнання.

4. Зміни у споживчих уподобаннях клієнтів вимагають адаптації кафе. Стратегія зниження передбачає активне вивчення ринку та адаптацію меню та послуг до потреб клієнтів.

5. Негативні відгуки клієнтів у соціальних мережах можуть погіршити репутацію кафе. Стратегія зниження включає розробку системи зворотного зв'язку з клієнтами та оперативну реакцію на їхні скарги і зауваження.

6. Зміни в законодавстві щодо громадського харчування можуть вимагати додаткових витрат та зусиль. Стратегія ухилення передбачає постійне оновлення знань щодо законодавства та співпрацю з юридичними консультантами.

7. Неадекватна кадрова база та персонал можуть негативно вплинути на якість обслуговування. Стратегія умовних дій включає інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

8. Проблеми з постачанням свіжих продуктів та інгредієнтів можуть призвести до перерв у роботі кафе. Стратегія передачі включає укладання договорів з надійними постачальниками та створення запасів на випадок непередбачених обставин.

9. Технічні проблеми з обладнанням кафе можуть призвести до зупинки роботи. Стратегія зниження передбачає проведення регулярного технічного обслуговування та вчасну заміну устарілого обладнання.

10. Погіршення економічної ситуації в країні може призвести до зменшення попиту на послуги кафе. Стратегія зниження передбачає диверсифікацію послуг та розробку стратегії цінової політики для збереження прибутковості.

Загальний висновок полягає в тому, що ефективне управління ризиками є критично важливим елементом успішного розвитку будь-якого бізнесу. Планування, прогнозування та гнучкість у реагуванні на непередбачені обставини є ключовими для досягнення стійкості та успіху в конкурентному середовищі.

В таблиці 3.4 розглянемо технологічні ризики щодо відкриття кафе.

Таблиця 3.4

## Визначення технологічного ризику

| Ім'я стейкхолдера або групи | Зовнішній/внутрішній | Рівень залучення | Рівень впливу (від 1 до 5) | Вплив на ресурси (від 1 до 5) | Загальний бал | Що йому потрібно чи які є заперечення?             | Що від нього потрібно?       | Технологічні ризики                                    |
|-----------------------------|----------------------|------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                    | 3                | 4                          | 5                             | 6             | 7                                                  | 8                            | 9                                                      |
| Власник кафе                | Внутрішній           | Підтримуючий     | 5                          | 5                             | 10            | Позитивні показники ефективності проекту           | Затвердження, ресурси        | Проект не буде реалізовано                             |
| Менеджер кафе               | Внутрішній           | Підтримуючий     | 5                          | 5                             | 10            | Позитивні результати проекту до його завершення    | Погодження процесів, бюджет  | Проект не буде приносити прибуток                      |
| Головний кухар кафе         | Внутрішній           | Непоінформований | 3                          | 5                             | 8             | Обладнання та ресурси для готування страв          | Прийняття, погодження        | Втрата клієнтів через низьку якість страв              |
| Акредитований бариста       | Внутрішній           | Непоінформований | 4                          | 5                             | 9             | Ресурси для виконання акредитованих програм з кави | Відповідальність, погодження | Перехід в інший проект через невідповідність очікувань |
| Директор кафе               | Внутрішній           | Нейтральний      | 3                          | 5                             | 8             | Погодження бізнес-процесів спільної взаємодії      | Погодження процесів, бюджет  | Проект буде незрозумілим для клієнтів                  |
| Клієнти                     | Зовнішній            | Лідуючий         | 5                          | 0                             | 5             | Погодження щодо продукції                          | Ресурси клієнтів             | Результат не відповідає                                |

Продовження табл. 3.4

| 1                              | 2          | 3            | 4 | 5 | 6 | 7                                                | 8                     | 9                                             |
|--------------------------------|------------|--------------|---|---|---|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| Менеджер соціальних мереж      | Внутрішній | Підтримуючий | 5 | 2 | 7 | Розширення клієнтської бази у соціальних мережах | Погодження процесів   | Проект не матиме прогнозовану клієнтську базу |
| Професійна організація бариста | Зовнішній  | Нейтральний  | 1 | 0 | 1 | Дотримання вимог кавового сертифікату            | Інформація щодо вимог | Проект буде мати погану репутацію             |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи таблицю 3.4, визначення ризику необізнаності для проекту відкриття кафе, можна визначити кілька ключових висновків. Успішність проекту відкриття кафе залежить від успішного управління стейкхолдерами та врахування їхніх потреб і очікувань. Залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів вимагає ретельного аналізу їхнього рівня залучення, впливу та необізнаності. Важливо розробити стратегії управління ризиками, спрямовані на зменшення необізнаності та позитивний вплив на стейкхолдерів. Наприклад, розробка унікальної концепції кафе та акцент на вишуканій кухні та обслуговуванні може допомогти зменшити ризик конкуренції та привернути більше клієнтів. Крім того, активне вивчення ринку та адаптація меню та послуг до потреб клієнтів можуть допомогти уникнути негативного впливу змін у споживчих уподобаннях. Успішне управління стейкхолдерами та врахування їхніх інтересів є ключовим для досягнення успіху в галузі громадського харчування.

В таблиці 3.5 розглянемо діаграму Ганта.

Таблиця 3.5

Діаграма Ганта

| Назва етапу                  | Початок    | Тривалість | Кінець     |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| 1                            | 2          | 3          | 4          |
| Задача #1 Отримання ліцензії | 01.02.2024 | 14         | 15.02.2024 |

## Продовження табл. 3.5

| 1                                        | 2          | 3  | 4          |
|------------------------------------------|------------|----|------------|
| Задача #2 Розробка концепції кафе        | 01.02.2024 | 30 | 01.03.2024 |
| Задача #3 Пошук та оренда приміщення     | 01.02.2024 | 30 | 01.03.2024 |
| Задача #4 Розробка меню та кухні         | 15.03.2024 | 7  | 22.03.2024 |
| Задача #5 Закупівля обладнання           | 22.03.2024 | 21 | 11.04.2024 |
| Задача #6 Ремонт та оновлення приміщення | 22.03.2024 | 28 | 21.05.2024 |
| Задача #7 Найм та підготовка персоналу   | 22.05.2024 | 14 | 04.06.2024 |
| Задача #8 Розробка бренду                | 05.06.2024 | 20 | 25.06.2024 |
| Задача #9 Розробка веб-сайту             | 05.06.2024 | 35 | 10.07.2024 |
| Задача #10 Рекламна кампанія             | 05.06.2024 | 55 | 30.07.2024 |
| Задача #11 Початок реалізації            | 31.07.2024 |    |            |

Джерело: складено автором

Проаналізувавши послідовність та тривалість завдань, необхідних для запуску проєкту, на основі таблиці 3.5, побудуємо діаграму (рис.3.3)

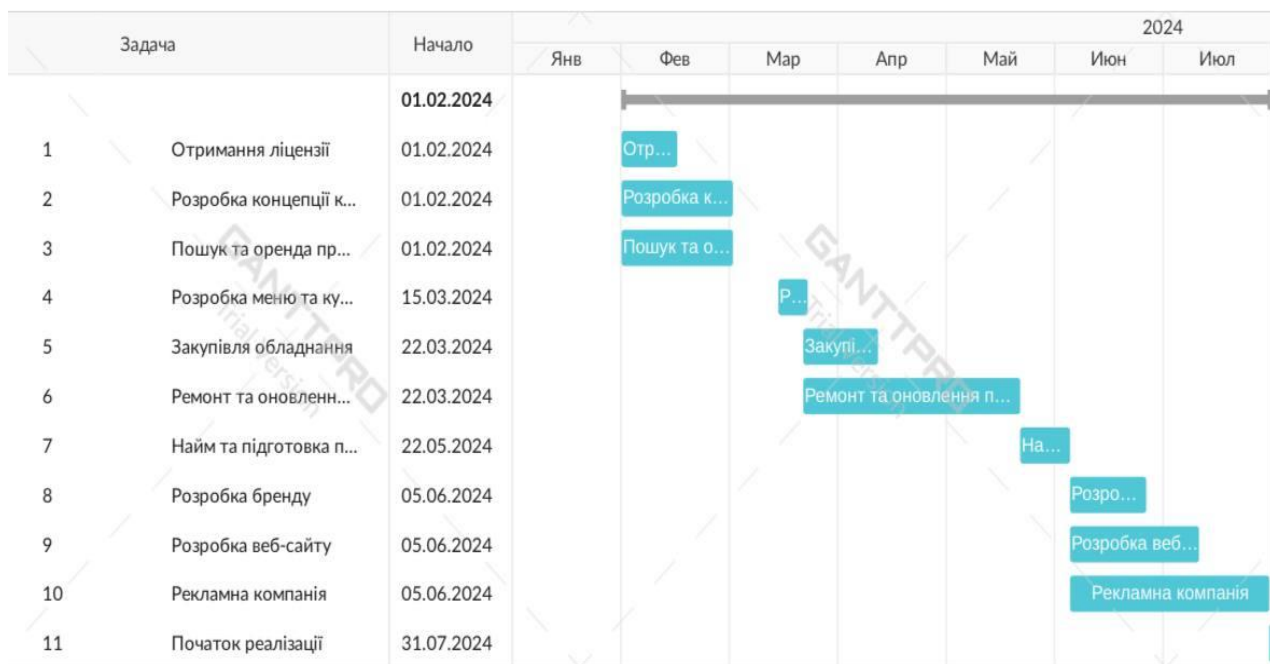


Рис. 3.3. Діаграма Ганта

Джерело: складено автором

Аналізуючи таблицю для побудови діаграми Ганта для відкриття кафе, можна зробити кілька ключових висновків.

Перш за все, процес відкриття кафе вимагає чіткого планування та послідовності дій, починаючи від отримання ліцензії та закінчуючи запуском рекламної кампанії та відкриттям закладу. Важливо врахувати кожен етап і забезпечити його вчасне виконання, щоб уникнути затримок та збитків.

Здійснення успішного відкриття кафе передбачає також вирішення різних завдань, таких як ремонт та оновлення приміщення, розробка меню та бренду, найм та підготовка персоналу, а також запуск рекламної кампанії. Кожен з цих етапів має свої власні виклики та вимоги, які необхідно враховувати при плануванні та виконанні.

Успіх проєкту залежатиме від ефективного керування ресурсами, вчасного реагування на можливі ризики та відповідного впровадження стратегій маркетингу та просування. Тільки завдяки цілеспрямованим зусиллям та дотриманню графіку вдасться досягти успіху в галузі громадського харчування.

### Висновки до розділу 3

1. Виручку від реалізації було розраховано в другому розділі. За перший рік вона складе 3403,8 тис грн, за другий рік 3 744,18 тис грн. Чистий дохід за перший рік складе 3233,61 тис грн, за другий рік 3556,98 тис грн.

Чистий прибуток за перший рік складе 1367,7 тис грн. За другий рік він складе вже 3526,18 тис грн. Грошовий потік за перший рік складе 1398,51 тис грн, за другий 3556,98 тис грн.

2. Новостворюваний проєкт з розрахованих показників окупиться за 9 місяців.

3. Проаналізувавши можливі ризики, виділили основні : низька відвідуваність кафе під час робочих днів, конкуренція з іншими кафе та ресторанами, високі витрати на оренду приміщення та обладнання, зміни у

споживчих уподобаннях клієнтів, негативні відгуки клієнтів у соціальних мережах, зміни в законодавстві щодо громадського харчування, неадекватна кадрова база та персонал, проблеми з постачанням свіжих продуктів та інгредієнтів, технічні проблеми з обладнанням кафе, погіршення економічної ситуації в країні.

4. Успішність проєкту відкриття кафе залежить від успішного управління стейкхолдерами та врахування їхніх потреб і очікувань.

Залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів вимагає ретельного аналізу їхнього рівня залучення, впливу та необізнаності. Важливо розробити стратегії управління ризиками, спрямовані на зменшення необізнаності та позитивний вплив на стейкхолдерів.

Успішне управління стейкхолдерами та врахування їхніх інтересів є ключовим для досягнення успіху в галузі громадського харчування.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджуються теоретичні, методичні та прикладні аспекти започаткування власного кафе та зроблено наступні висновки.

1. Наведено характеристику бізнес-ідеї. Бізнес-ідея полягає у започаткування власної справи у сфері ресторанного бізнесу. На цьому ринку є вільна ніша для відкриття власного бізнесу. Актуальність створення ресторану полягає у тому, що попит набагато більший, ніж є пропозицій.

Створюваний заклад буде займатися реалізацією солодощів особистого приготування. Основною стравою це будуть різні види сінабонів. Планується, що новостворений заклад буде розташований в центрі Одеси. Метою проєкту є створення в м. Одеса кафе, де панує дуже затишна та дружня атмосфера, де можна попрацювати, гарно провести час або взяти напій з собою.

Ставка на винятковий сервіс, оригінальний дизайн пропонованих страв, незвичайне оформлення залу, навчених офіціантів та особливу атмосферу.

2. Розглянуті законодавчі вимоги до здійснення підприємницької діяльності, які визначаються державою, вимагають реєстрації бізнесу як корпорації, це підтверджує віру держави в правомірність входження підприємства у сферу підприємництва. КВЕД 56.10 обрано для участі в підприємницькій діяльності - в тому числі ресторан, надання послуг харчування, і 56.21 - Постачання фасованих харчових продуктів.

Основою діяльності кафе має бути дотримання вимог охорони праці, пожежної безпеки, охорони навколишнього середовища, санітарної безпеки тощо.

3. Обґрунтовано вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Планується, що новостворене кафе буде оформлене як ФОП на III групи з єдиним податком 5%. КВЕД 56.10 обрано для участі в підприємницькій діяльності - в тому числі ресторан, надання послуг харчування, і 56.21 - Постачання фасованих харчових продуктів.

4. Проаналізувавши конкурентне середовище на ринку ресторанних послуг міста Одеси, зроблено висновок, що основними конкурентами новоствореного кафе «Ласунка» є три кафе: «Bize», «Cholla and Joshua Odesa» і «Merry Berry». За факторними показниками найвищу загальну оцінку отримала кафе «Cholla and Joshua Odesa» – 4,8 та новостворене кафе «Ласунка» - 4,87.

Результати аналізу показують, що кафе «Cholla and Joshua Odesa» є найбільш сильним конкурентом за сукупними показниками всіх аналізованих факторів. Інші конкуренти є послідовниками ринку з коефіцієнтом конкурентоспроможності від 0,6 до 1.

5. Оцінивши внутрішні конкурентні переваги підприємства, проведенням SWOT-аналізу новоствореного кафе, прийшли до висновку, що проєкт має наступні сильні сторони : розташування в самому центрі міста, висока якість обслуговування, наявність двох страв (сінабони та їстівна чашка), які відрізняють від конкурентів, гарний та затишний інтер'єр (мінімалізм в теплих кольорах), наявність маркетингової стратегії, наявність місць для тих, хто приходить попрацювати в кафе, pet-friendly.

6. Сформувавши витрати на створення та функціонування кафе, прийшли до висновку, що для запуску новоствореного проєкту необхідно 861 260 грн. Більше половини зі стартового капіталу буде вкладено зі власних коштів, тобто 500 000 грн. Інша сума, а саме 361 260 грн, буде отримана в «Приват банку» на 4 роки під 21% річних.

Поточні витрати будуть складати 168 491,17 грн в місяць, а в рік 2 021 954,04 грн. В комунальні витрати входять вода, газ та світло, вони будуть складати 6000 грн на місяць.

Найбільшу питому вагу складає заробітна плата, а саме 48%. Далі йдуть матеріальні витрати, які складають 23% від всіх витрат. Також значну питому вагу складає оренда приміщення - 8%.

7. Виручку від реалізації було розраховано в другому розділі. За перший рік вона складе 3403,8 тис грн, за другий рік 3 744,18 тис грн. Чистий дохід за перший рік складе 3233,61 тис грн, за другий рік 3556,98 тис грн.

Чистий прибуток за перший рік складе 1367,7 тис грн. За другий рік він складе вже 3526,18 тис грн. Грошовий потік за перший рік складе 1398,51 тис грн, за другий 3556,98 тис грн. Новостворюваний проєкт з розрахованих показників окупиться за 9 місяців.

8. Проаналізувавши можливі ризики під час функціонування кафе, виділили основні : низька відвідуваність кафе під час робочих днів, конкуренція з іншими кафе та ресторанами, високі витрати на оренду приміщення та обладнання, зміни у споживчих уподобаннях клієнтів, негативні відгуки клієнтів у соціальних мережах, зміни в законодавстві щодо громадського харчування, неадекватна кадрова база та персонал, проблеми з постачанням свіжих продуктів та інгредієнтів, технічні проблеми з обладнанням кафе, погіршення економічної ситуації в країні.

Залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів вимагає ретельного аналізу їхнього рівня залучення, впливу та необізнаності. Важливо розробити стратегії управління ризиками, спрямовані на зменшення необізнаності та позитивний вплив на стейкхолдерів

Наприклад, розробка унікальної концепції кафе та акцент на вишуканій кухні та обслуговуванні може допомогти зменшити ризик конкуренції та привернути більше клієнтів. Крім того, активне вивчення ринку та адаптація меню та послуг до потреб клієнтів можуть допомогти уникнути негативного впливу змін у споживчих уподобаннях.

Успішність проєкту відкриття кафе залежить від успішного управління стейкхолдерами та врахування їхніх потреб і очікувань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навч. посіб. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
2. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? : веб-сайт. URL : <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/how-has-the-ukrainian-restaurant-market-changed-in-2023> (дата звернення: 18.01.2024)
3. Українці у червні відкрили рекордну кількість фопів за останні три роки : веб-сайт. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023> (дата звернення: 18.01.2024)
4. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу : веб-сайт. URL : <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 18.02.2024)
5. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster : веб-сайт. URL : <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559#:~:text=%> (дата звернення: 18.01.2024)
6. Як оформити трудовий договір для роботи в кафе і ресторани — інструкція от Poster : веб-сайт. URL : <https://joinposter.com/post/oformlenie-sotrudnikov-restorana> (дата звернення: 02.03.2024)
7. Сментина Н. В. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 320 с.
8. КВЕД-2010: Клас 56.10 : веб-сайт. URL : [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10\\_56\\_10.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10_56_10.html) (дата звернення: 18.01.2024)

9. Дозвіл санітарно-епідеміологічної служби в Україні (СЕС) : веб-сайт. URL: <https://legalaids.ua/ua/dozvil-ses-sanitarno-epidemiologichnoji-sluzhby/> (дата звернення: 20.02.2024)
10. Найбільш поширені організаційно-правові форми ведення бізнесу : веб-сайт. URL : [https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/formi\\_biznesu\\_PRINT\\_A5.pdf](https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/formi_biznesu_PRINT_A5.pdf) (дата звернення: 25.02.2024)
11. Доля компанії на ринку: визначення та розрахунків : веб-сайт. URL : <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact-investment/dola-kompanii-na-rinku-viznacenna-ta-rozrahunok> (дата звернення: 19.02.2024)
12. Сарай Н. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 165 с.
13. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
14. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 220 с.
15. Офіційний сайт кафе «Bize» : веб-сайт. URL : [https://www.instagram.com/bize\\_classic?igsh=aGR1NzZxcnN1Y2Q4](https://www.instagram.com/bize_classic?igsh=aGR1NzZxcnN1Y2Q4) (дата звернення : 29.02.2024)
16. Офіційний сайт кафе «Cholla and Joshua Odesa» : веб-сайт. URL : <https://cholla-joshua.choiceqr.com/online-menu> (дата звернення : 29.02.2024)
17. Офіційна Instagram сторінка кафе «Cholla and Joshua Odesa» : веб-сайт. URL : <https://www.instagram.com/chollajoshua.odesa/> (дата звернення : 29.02.2024)
18. Офіційний сайт кафе «Merry Berry» : веб-сайт. URL : <https://merry-berry.ua/> (дата звернення : 29.02.2024)
19. Найкращий трафік — у Львівській області. Відвідуваність закладів Києва в лютому на 15% нижче довоєнної : веб-сайт. URL : <https://biz.nv.ua/consmarket/kak-rabotayut-zavedeniya-pitaniya-v-ukraine-v->

- [fevrale-2023-goda-novosti-ukrainy-50306619.html](https://fevrale-2023-goda-novosti-ukrainy-50306619.html) (дата звернення : 18.02.2024)
20. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. Донецьк, 2021. 108 с.
  21. Bize. Bond Доставка : веб-сайт. URL : <https://bond.delivery/restaurant/bize/> (дата звернення : 29.02.2024)
  22. Щодо порядку та строків сплати єдиного податку : веб-сайт. URL : <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/print-514984.html> (дата звернення : 29.02.2024)
  23. Карпов В.А.. Проєктний аналіз : навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 324 с.
  24. Офіційний сайт магазину «Jysk» : веб-сайт. URL : [https://jysk.ua/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwvIWzBhAlEiwAHHWgvybmw8tFdnKhkpIH\\_ZPF7r9bDVbRuX1RN-wMWT8y82U74U0yq8ie0ChoCDyUQAvD\\_BwE&gclidsrc=aw.ds](https://jysk.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwvIWzBhAlEiwAHHWgvybmw8tFdnKhkpIH_ZPF7r9bDVbRuX1RN-wMWT8y82U74U0yq8ie0ChoCDyUQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds). (дата звернення : 29.02.2024)
  25. Офіційний сайт магазину ROZETKA : веб-сайт. URL : [https://rozetka.com.ua/?utm\\_source=cpatrafmag&utm\\_campaign=251957&afclid=17176591895575565171](https://rozetka.com.ua/?utm_source=cpatrafmag&utm_campaign=251957&afclid=17176591895575565171) (дата звернення : 29.02.2024)
  26. Цільова аудиторія ресторану. Як скласти портрет клієнта ресторану : веб-сайт. URL : <https://joinposter.com/ua/post/tsilova-audytoriya-restoranu> (дата звернення : 21.02.2024)
  27. Офіційний сайт ПриватБанку : веб-сайт. URL : <https://privatbank.ua/kredyty> (дата звернення : 14.03.2024)
  28. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються : веб-сайт. URL : <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата звернення : 17.03.2024)
  29. Методи оцінки ефективності інвестування : веб-сайт. URL : <https://buklib.net/books/34080/#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%> (дата звернення : 14.03.2024)

30. Метод визначення середньої норми прибутку на інвестиції (arr) : веб-сайт.  
URL : <https://studfile.net/preview/7125552/page:80/> (дата звернення : 14.03.2024)
31. Захарченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2022. 197 с.
32. Економічні ризики : методи вимірювання та управління : нав. посіб. / Н. С. Скопенко та ін.; Київ : НУХТ, 2021. 345 с

## ДОДАТКИ



Рис.1. Їстівні чашки

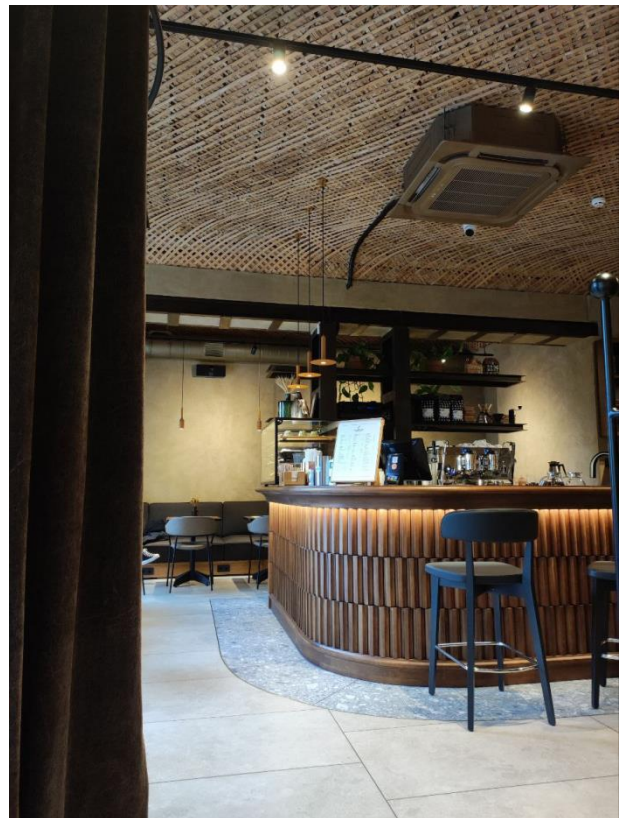
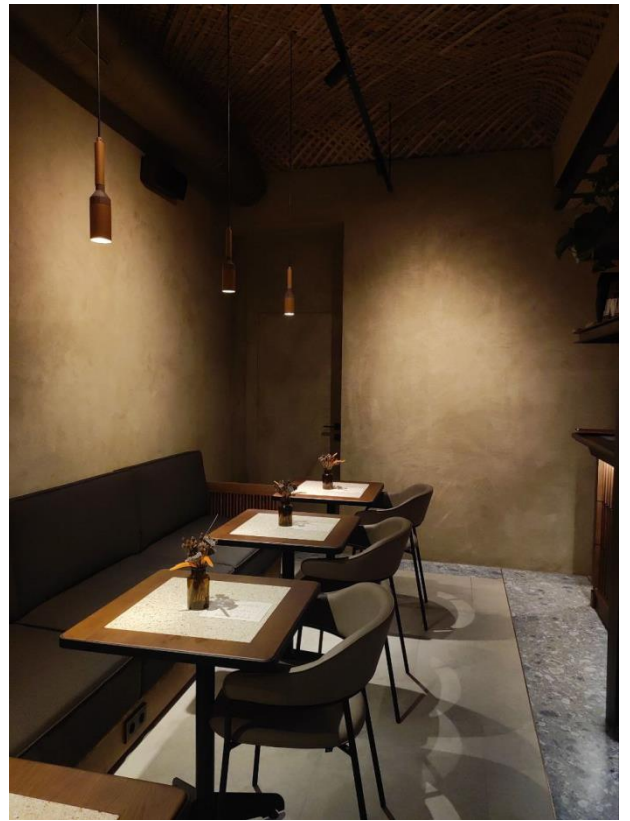
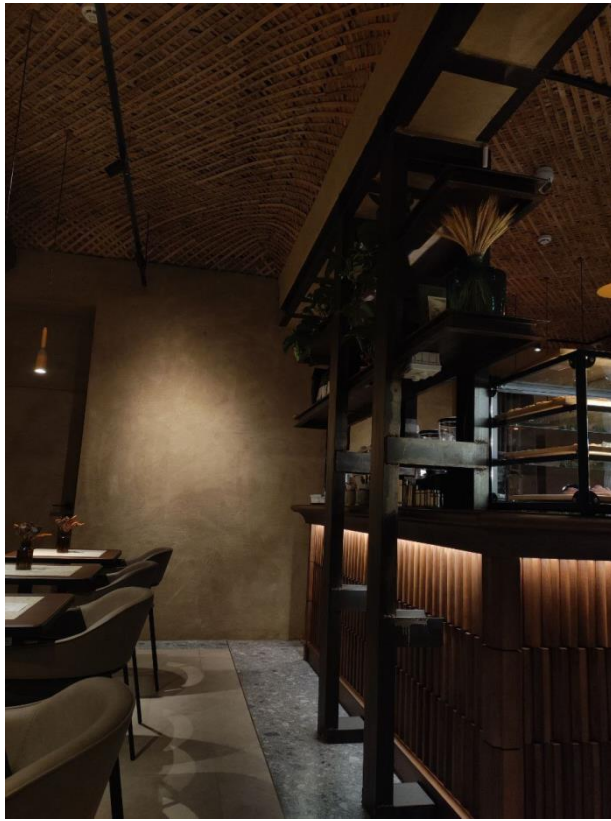


Рис.2. Дизайн інтер'єре новоствореного кафе «Ласунка»