

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та юржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Бізнес-планування виробництва соків в Україні»

КРБ.ТПТтаУБ.1.481-03.V.5.2

Здобувач: _____ Шарлай Ганна Михайлівна
Підпис (ПІБ)

Керівник: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 30 травня 2024 р., протокол № 16

Завідувач кафедри

_____ ТПТтаУБ _____ Наталія БАСЮРКІНА
Підпис

Одеса – 2024 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі
Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри Торговельного підприємництва,
товарознавства та управління бізнесом

д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

31 серпня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки Ганни ШАРЛАЙ

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Бізнес-планування виробництва соків в Україні» затверджена наказом ОНТУ від 31.08.2023 р. № 431-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 22.05.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТтпУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані харчових підприємств України.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи бізнес-планування. Розділ 2. Дослідження передумов розробки бізнес-плану. Розділ 3. Обґрунтування проекту відкриття фреш-бару в м.Одеса. Розділ 4. Охорона праці. Список літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 33, рисунків – 19. Структура бізнес-плану згідно з міжнародними і вітчизняними стандартами [18]; структурні складові бізнес-планів [37]; типові структурні складові бізнес-планів фінансово-кредитного та державного сектору [37]; основні оператори ринку соків в Україні; PEST-аналіз фреш-бару «Dolce»;

порівняльний SWOT – аналіз майбутнього фреш-бару «Dolce» та його конкурентів; витрати на обладнання для фреш-бару «Dolce»; витрати на зарплату працівників фреш-бару «Dolce»; прогноз фінансових результатів, грн.

6. Дата видачі завдання 31.08.2023 р.

Керівник: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____ Шарлай Г.М.
Підпис (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|--|--------------------------------|----------|
| 1. | Аналіз літератури. Збір інформації з теоретико-методологічних основ бізнес – планування. | 11.09.2023 – 11.11.2023 рр. | Виконано |
| 2. | Дослідження і формування передумов розробки бізнес-плану. | 11.11.2023 – 21.12.2023 рр. | Виконано |
| 3. | Моделювання та обґрунтування проекту відкриття фреш-бару в М.Одеса. | 21.12.2023 – 21.02.2024 рр. | Виконано |
| 4. | Написання розділу 4 з охорони праці. | 21.02.2024 – 21.03.2023 рр. | Виконано |
| 5. | Формулювання висновків та додатків до роботи. | 21.03.2023 – 21.04.2024 рр. | Виконано |
| 6. | Оформлення роботи та її рецензування | 21.04.2024 – 22.05.2024 рр. | Виконано |
| 7. | Перевірка роботи на плагіат, рецензування та розгляд на випускаючій кафедрі | 22.05.2024 – 11.06.2024 рр. | Виконано |
| 8. | Захист роботи | 19.06.2024 р. | Виконано |

Керівник: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Здобувач: _____ Шарлай Г.М.
Підпис (ПІБ)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Шарлай Ганна Михайлівна
Підпис (ПІБ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кваліфікаційна робота містить 106 сторінки, 33 таблиці, 19 рисунків та діаграм, список літератури з 54 найменувань, 9 додаток.

Метою роботи є розробка бізнес-плану відкриття підприємства з виробництва і реалізації сокової продукції у м.Одеса з урахуванням сучасних тенденцій та оцінки привабливості проекту.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі виробництва і реалізації соків в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні засади створення бізнес-планів харчових підприємств.

Завданням роботи передбачено визначення сутності, мети, завдань, етапів розробки та структури бізнес-плану; аналіз стану і тенденцій розвитку ринку соків в Україні; товарознавчу оцінку соків в Україні; розробка бізнес-плану створення і розвитку фреш-бару в м. Одеса.

За результатами роботи сформульовано висновки стосовно перспектив розвитку ринку соків України та проектування малого підприємництва, а саме відкриття і розвитку фреш-бару в м.Одеса.

Ключові слова: *бізнес-план, ринок соків, фреш-бар, товарознавча оцінка соків*

Рік виконання роботи – 2023-2024.

Рік захисту роботи –2024.

SUMMARY

on the bachelor's thesis

The bachelor's thesis comprises 106 pages, 33 tables, 19 figures and diagrams, a bibliography listing 54 sources, and 9 appendices.

The aim of the work is to develop a business plan for establishing a juice production and sales enterprise in Odesa, taking into account current trends and project feasibility assessment.

The research object is the economic relationships arising in the process of juice production and sales in Ukraine.

The research subject is the theoretical and practical principles of creating business plans for food enterprises.

The task of work include defining the essence, purpose, tasks, stages of development, and structure of a business plan; analyzing the state and development trends of the juice market in Ukraine; conducting product evaluation of juices in Ukraine; and developing a business plan for establishing and developing a fresh juice bar in Odesa.

Based on the research findings, conclusions are drawn regarding the prospects for the juice market in Ukraine and the planning of small entrepreneurship, specifically the opening and development of a fresh juice bar in Odesa.

Key words: business plan, juice market, fresh juice bar, product evaluation of juices

Year of implementation of work – 2023-2024.

Year of presentation of work - 2024.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ | 11 |
| 1.1 Бізнес-план: сутність поняття, цілі та задачі | 11 |
| 1.2 Етапи розробки бізнес-плану та його структура..... | 18 |
| 1.3 Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні | 23 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ | 29 |
| 2.1 Аналіз ринку соків в Україні..... | 29 |
| 2.2. Ресторанний бізнес в умовах війни | 35 |
| 2.3. Аналіз вимог до якості сокової продукції та напрями її удосконалення . | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ ФРЕШ-БАРУ В М.ОДЕСА | 49 |
| 3.1. Загальна характеристика проекту | 49 |
| 3.2. План виробництва і маркетингу..... | 51 |
| 3.3. Організаційний план | 60 |
| 3.4. Фінансовий план..... | 69 |
| 3.5. Ризики проекту | 73 |
| 3.6. Оцінка ефективності проекту..... | 76 |
| РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ | 81 |
| ВИСНОВКИ | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 91 |
| ДОДАТКИ | 97 |

ВСТУП

Кваліфікаційна робота містить 106 сторінок, 33 таблиці, 19 рисунків та діаграм, список літератури з 54 найменувань, 9 додатків.

Метою роботи є розробка бізнес-плану відкриття підприємства з виробництва і реалізації сокової продукції у м.Одеса з урахуванням сучасних тенденцій та оцінки привабливості проекту.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі виробництва і реалізації соків в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні засади створення бізнес-планів харчових підприємств.

Завданням роботи передбачено визначення сутності, мети, завдань, етапів розробки та структури бізнес-плану; аналіз стану і тенденцій розвитку ринку соків в Україні; товарознавчу оцінку соків в Україні; розробка бізнес-плану створення і розвитку фреш-бару в м. Одеса.

За результатами роботи сформульовано висновки стосовно перспектив розвитку ринку соків України та проектування малого підприємництва, а саме відкриття і розвитку фреш-бару в м.Одеса.

Ключові слова: *бізнес-план, ринок соків, фреш-бар, товарознавча оцінка соків*

Для досягнення мети дослідження було використано такі методи: аналізу, синтезу, логічного узагальнення під час здійснення аналізу умов для створення фреш-бару; експертних оцінок при проведенні порівняльної характеристики конкурентів на локальному ринку, PEST-аналізу; метод соціологічного опитування споживацьких вподобань щодо ресторанних послуг; методи дедукції, індукції та системного підходу; таблично-графічний метод – для наочного представлення практичних положень і розрахунків.

Актуальність теми. У сучасному світі підприємництво є однією з ключових складових економічного розвитку, що постійно перетворюється та адаптується до змін у суспільстві та ринкових умов. Започаткувати власний

бізнес — це не лише акт самореалізації, але й спосіб внести свій внесок у формування економічного ландшафту. Одним із найпопулярніших напрямків у сфері малого підприємництва є гастрономічний бізнес, а фреш-бари, які поєднують в собі атмосферу, продукт та послугу, займає важливе місце серед прихильників здорового способу життя.

За даними Державної служби статистики України, протягом останніх років спостерігається стійкий ріст малого та середнього бізнесу, що відображається у збільшенні кількості підприємств сфери громадського харчування. Наприклад, лише у 2023 році було відкрито понад 10 000 нових закладів громадського харчування в Україні, що свідчить про зростання популярності гастрономічних проектів серед підприємців.

Фреш-соки з різноманітної рослинної сировини завдяки вмісту корисних біологічно активних речовин популярні у споживачів, які прагнуть до здорового харчування. У контексті зазначеного росту сфери громадського харчування, підприємницька ідея полягає у відкритті фреш-бару, що відповідає сучасним тенденціям та потребам споживачів.

Проблематика функціонування ресторанного бізнесу за сучасних умов розглянуто у працях таких вітчизняних науковців, як Антонюк І.Ю., Асауленко Н.В., Бовш Л.А., Босовська М.В., Гребенюк Г.М., Задоя В.О., Лебеденко Т.Є., Марценюк Л.В., Новічкова Т.П., Пікуліна О.В., Чаркіна Т.Ю. та інші.

Метою даної роботи є розробка бізнес-плану відкриття підприємства з виробництва і реалізації сокової продукції у м.Одеса з урахуванням сучасних тенденцій та оцінка привабливості такого бізнесу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність, мету та завдання розробки бізнес-плану;
- визначити етапи розробки бізнес-плану та його структуру;
- провести дослідження стану і тенденцій розвитку ринку соків в Україні;
- товарознавча оцінка соків в Україні;

- розробка бізнес-плану створення і розвитку фреш-бару в м.Одеса.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі виробництва і реалізації соків в Україні

Предмет дослідження – теоретичні і практичні засади створення бізнес-планів харчових підприємств

Для досягнення мети дослідження було використано такі методи: аналізу, синтезу, логічного узагальнення під час здійснення аналізу умов для створення фреш-бару; експертних оцінок при проведенні порівняльної характеристики конкурентів на локальному ринку, PEST-аналізу; метод соціологічного опитування споживацьких вподобань щодо ресторанних послуг; методи дедукції, індукції та системного підходу; таблично-графічний метод – для наочного представлення практичних положень і розрахунків.

Значущість отриманих результатів полягає у можливості практичного використання результатів роботи з метою відкриття власного бізнесу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних науковців, в яких досліджувалися процеси бізнес-планування, статті Інтернет-видань, статистичні дослідження та звіти, нормативно-правові акти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ

1.1 Бізнес-план: сутність поняття, цілі та задачі

На сьогодні в умовах ринкової економічної системи жодне підприємство не може продуктивно працювати без ретельно підготовленого бізнес-плану. Досвід підприємств усіх форм власності показує, що планування діяльності підприємства набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами середовища діяльності. Чим динамічнішим і невизначенішим стає бізнес-середовище, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативної діяльності щодо їх реалізації. Відсутність чіткого плану є безперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємництва, незалежно від його розмаху, сфери діяльності, форми підприємства, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без розробки надійних орієнтирів та життєздатного бізнес-плану [15].

Предметом планування є виробничо-комерційна діяльність підприємства, його науко-во-технічний розвиток, стійка робота всіх сфер діяльності підприємства, охорона навколишнього природного середовища, економічна та соціальна діяльність суб'єктів системи народного господарства.

Основою планування є система об'єктивних економічних законів, до яких належать:

- основний економічний закон, який визначає необхідність урахування економічної ефективності виробництва для найповнішого задоволення потреб населення та отримання прибутку;
- закон відповідності попиту та пропозиції, що забезпечує рівновагу підприємства як економічної системи;
- закон вартості тощо [26, с. 126].

Поява будь-якої підприємницької ідеї ставить безліч різних питань: хто виступає конкретним споживачем, яким є ринок збуту продукції і послуг підприємства, на що потрібні кошти для реалізації проєкту, чи є проєкт економічно обґрунтованим та вигідним. Отримати відповіді на ці та інші питання можна склавши бізнес-план (рис. 1.1).

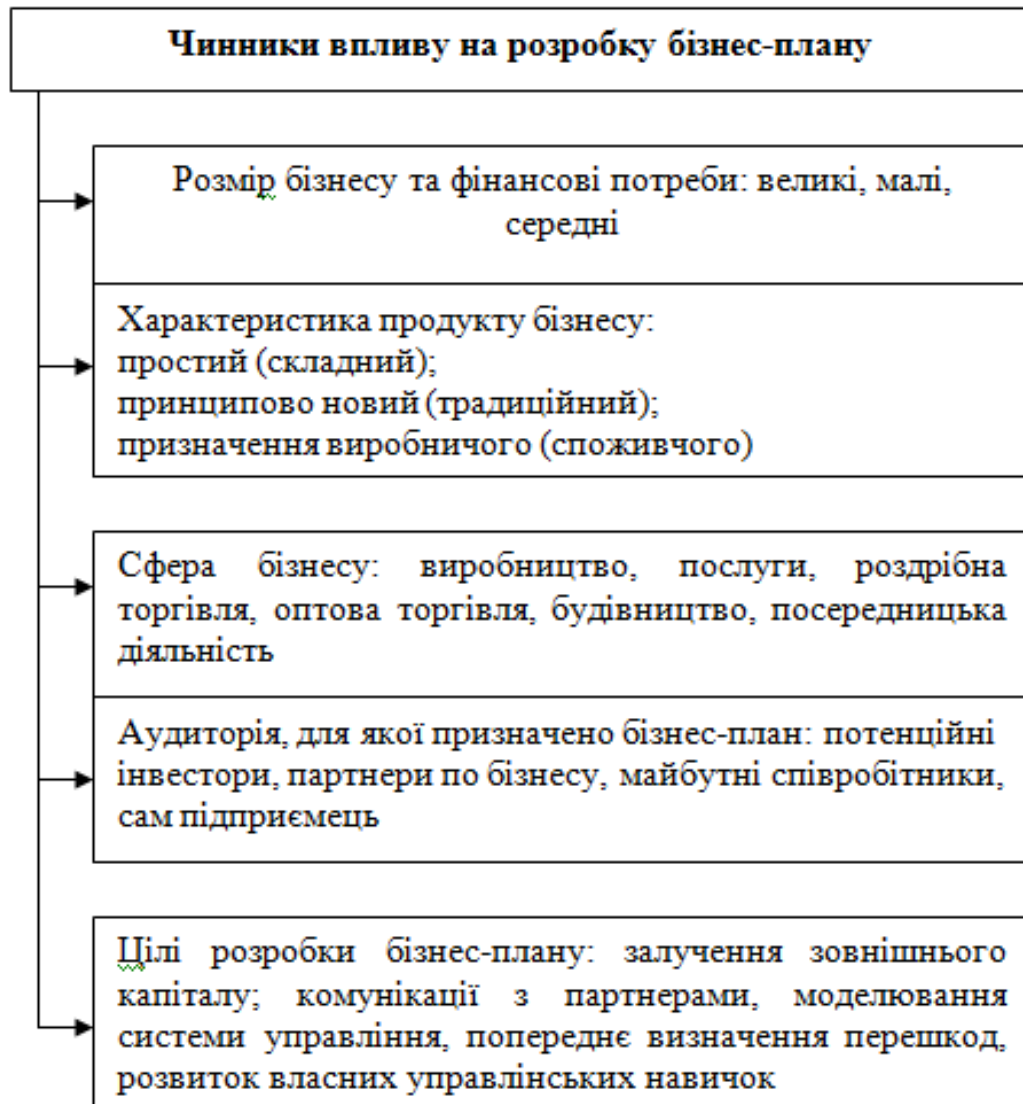


Рисунок 1.1 - Чинники, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану [26]

Традиційно бізнес-план сприймається як засіб отримання коштів, необхідних для реалізації проєкту. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть кошти в підприємство, якщо не побачать ретельно підготовленого бізнес-плану та економічно ефективного виробництва.

Бізнес-план можна розглядати у кількох контекстах: як інструмент внутрішнього планування і стратегічного розвитку підприємства, засіб планування відносин з контрактними партнерами, які впливають на фінансові ресурси компанії, та як плановий документ на рівні підрозділів підприємства [26, с. 128]. Бізнес-план визначається як письмовий документ, що описує суть підприємницької ідеї та методи її втілення, враховуючи ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього підприємства і особливості його управління.

Бізнес-план дозволяє оцінити економічний контекст та інноваційні можливості, встановлюючи стратегічні напрями для розвитку та розширення бізнесу, а також формулювати конкретні кроки для досягнення визначених цілей. В процесі підготовки аналізуються ринкові тенденції, складаються прогнози, порівнюються планові показники з фактичними, що сприяє виявленню та усуненню потенційних проблем. Такий підхід дозволяє виробляти продукцію, яка матиме попит на ринку, визначати витрати на виробництво та співставляти їх з продажними цінами, розраховуючи потенційну прибутковість. Бізнес-план також є засобом для залучення інвестицій або кредитування інноваційних проектів, використовується для контролю за виконанням проекту та як інструмент управління внутрішньою діяльністю підприємства. Він звертається як до внутрішніх учасників, так і до зовнішніх інвесторів, інформуючи їх про технічні, маркетингові, організаційно-економічні, фінансові, юридичні та інші аспекти інноваційного проекту [25, с. 25].

Бізнес-план має відповідати ряду критеріїв для ефективності та користі для потенційних інвесторів та партнерів. Він повинен бути повним, містячи всю необхідну інформацію для повного розуміння бізнес-ідеї, при цьому уникати зайвих даних, які можуть ускладнити сприйняття. Інформація повинна бути представлена об'єктивно, включаючи як переваги, так і можливі ризики. Основа бізнес-плану має бути реальною та достовірною, з логічною та послідовною структурою, яка дозволяє легко слідкувати за

логікою викладу. Гнучкість бізнес-плану має дозволяти легко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах. Також важливо, щоб бізнес-план дозволяв контролювати виконання поставлених завдань з використанням визначених показників. Він має бути написаний зрозумілою мовою, бути компактним, структурованим і використовувати наочні засоби для кращого представлення інформації, але без надмірності [11, с. 150].

Представимо на рис. 1.2 основні завдання бізнес-планування.

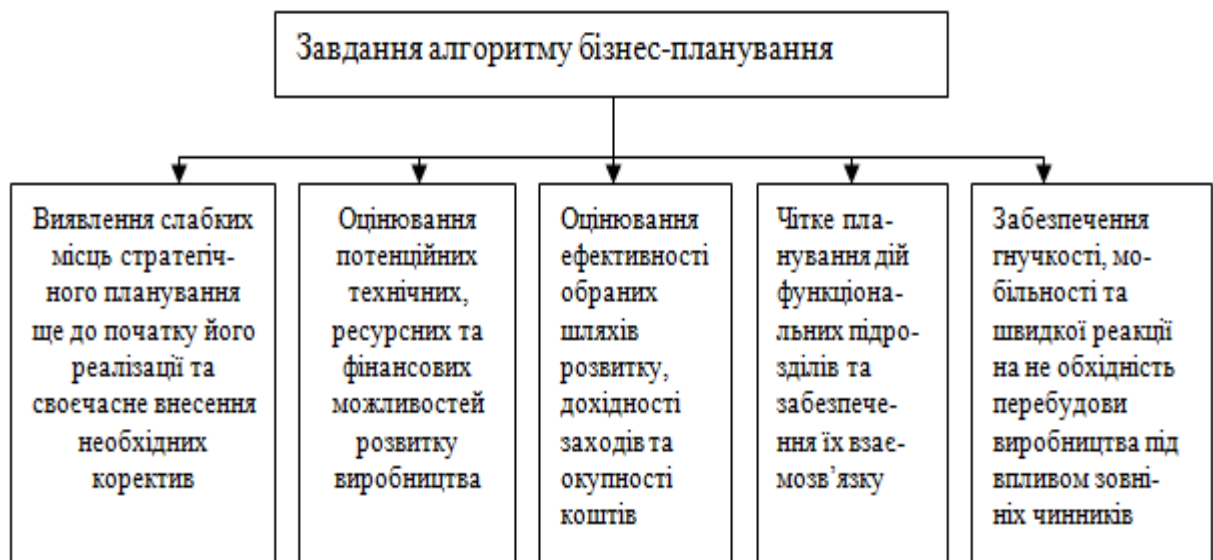


Рисунок 1.2 - Завдання бізнес-планування [11]

Тому в системі управління ринком бізнес-план є активним інструментом управління, вихідним пунктом усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; документом, що визначає оптимальні терміни та найменш ризиковані способи його реалізації [18].

Життєздатність та прибутковість підприємства значною мірою залежать від стратегічного бізнес-планування. Таке планування включає обґрунтування обраного виду діяльності, визначення перспектив соціально-економічного розвитку та прогнозування економічних ризиків [11]. Бізнес-план є ключовим інструментом для стратегічного і поточного планування всіх аспектів діяльності компанії, допомагаючи співробітникам глибше розуміти свої завдання в рамках загальної діяльності.

Специфіка бізнес-планів залежить від багатьох факторів, таких як різноманітність бізнес-напрямків, стан зовнішнього середовища, джерела фінансування, тип продукту та масштаб підприємства. Окреме значення мають галузеві особливості [22, с. 172]. Комбінація цих чинників визначає підхід до розробки кожного конкретного бізнес-плану та впливає на його структуру та зміст. Бізнес-план, на який поширюється безперервна система управління, приносить підприємствам найбільшу користь. Для цього потрібно:

- впровадити механізм актуалізації бізнес-плану,
- схеми бізнес-планування;
- запровадити систему бюджетування;
- визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі;
- забезпечити ефективний обмін інформацією між підсистемами управління бюджетом та бізнес-плануванням.

Розробка бізнес-плану як загального багатофункціонального документа відіграє важливу роль у діяльності підприємства. По-перше, цей документ є ключовим інструментом для залучення зовнішнього фінансування, оскільки він детально висвітлює всі аспекти майбутньої діяльності, включаючи фінансові прогнози і ризики, що створює основу для довірчих відносин з кредиторами [26, с. 127].

По-друге, на початковому етапі бізнес-план служить засобом комунікації між підприємцем, постачальниками, клієнтами та співробітниками, допомагаючи їм зрозуміти перспективність і життєздатність бізнес-ідеї. Це сприяє налагодженню ефективних ділових зв'язків та організації процесів.

По-третє, розробка бізнес-плану дозволяє підприємцю розвивати власні управлінські навички, оскільки процес включає глибокий аналіз ринку, конкуренції, фінансових стратегій та розвитку продукту, навіть якщо це базується на припущеннях.

По-четверте, бізнес-план сприяє прогнозуванню потенційних перешкод і підготовці стратегій їх подолання. Це забезпечує певний рівень готовності до можливих труднощів, знижує ризики та збільшує шанси на успіх.

По-п'яте, через бізнес-план моделюється майбутня система управління підприємством, забезпечуючи чітку структуру дій та цілей, що ведуть до успіху, і сприяючи систематичному підходу до управління [26, с. 128].

Практика показує, що успіх підприємницької діяльності визначають три чинники:

- чітке визначення цілей, яких хоче досягти підприємець;
- правильне розуміння реальної ситуації зараз;
- якісне планування процесів переходу з одного стану до іншого.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити здійсненність бізнес-ідеї до її практичної реалізації. Не виключено, що в результаті складання бізнес-плану стане зрозуміло, що в цих економічних умовах реалізація підприємницького проєкту є нереальною або економічно недоцільною. Звичайно, це досить сумний висновок, але краще його зробити, коли справа існує лише в проєкті, а не тоді, коли на нього вже витрачено гроші та сили.

Позитивні сторони розробки бізнес-плану полягають у тому, що:

- він забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов для підприємства;
- попереджає про можливі проблеми та знаходить способи їх вирішення;
- стимулює керівний склад до реалізації прийнятих рішень у подальшій діяльності, до постійного далекоглядного мислення, створює умови для професійного розвитку;
- робить підприємство більш підготовленим до випадкових змін довкілля; змушує підприємство чіткіше визначати свої завдання та пріоритети [39, с. 106].

Бізнес-план є ключовим документом, який системно представляє заходи і дії, чітко ув'язані у часі та просторі і спрямовані на отримання

прибутку через реалізацію підприємницького проекту. Він фіксує результати планування в стислій і зрозумілій формі, слугуючи основним інструментом для досягнення бізнес-цілей і охоплює всі важливі напрями діяльності суб'єкта бізнесу.

Мета бізнес-плану полягає у створенні концепції розвитку підприємницької діяльності, забезпечуючи аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання у мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ. Він виявляється особливо важливим для малих підприємств, які часто обмежені одним або кількома видами діяльності і мають відносно короткий життєвий цикл, часто виростаючи до рівня середніх підприємств або переорієнтуючись на нові ринкові ніші [27, с. 61].

У сучасних умовах конкуренції, розробка бізнес-плану та вміння прогнозувати і обґрунтовувати управлінські рішення стають критично важливими для фахівців, які прагнуть вдосконалити механізми розвитку бізнесу або започаткувати нові напрями його діяльності.

Планування в бізнесі — це процес, який передбачає формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення, а також аналіз можливих ризиків. Основна мета планування полягає у встановленні чіткої системи цілей та розробці стратегій для їх реалізації. Розробка бізнес-плану є комплексним і затратним процесом, який зазвичай розпочинається не менше ніж за півроку до старту підприємницького проекту. До процесу бізнес-планування залучаються кваліфіковані менеджери, фінансисти, економісти, маркетингологи, юристи — як внутрішні, так і зовнішні спеціалісти. Залучення сторонніх консультантів допомагає об'єктивно оцінити бізнес-ідею і підвищує довіру до бізнес-плану з боку потенційних інвесторів та партнерів [18].

Проте ключову роль у розробці бізнес-плану відіграють керівник підприємства та автор ідеї, оскільки їхній внесок забезпечує наявність стратегічної перспективи та відданість проекту. Бізнес-план функціонує як детальне керівництво для дій і виконання, що використовується для

верифікації ідей і цілей, підвищення ефективності управління, а також для прогнозування результатів. В процесі реалізації проекту документ може адаптуватися через коригування відповідних показників.

1.2 Етапи розробки бізнес-плану та його структура

Процес розробки бізнес-плану включає збір великої кількості інформації, яка стає основою для подальших аналітичних розрахунків. Інформаційну базу для бізнес-плану можна розділити на внутрішні та зовнішні дані. Внутрішні дані збираються безпосередньо з підприємства і включають фінансову, статистичну звітність та інформацію управлінського обліку. Зовнішні дані збираються з ринкового середовища і можуть включати статистичні бюлетені, маркетингові дослідження, нормативно-правові параметри та інше [11, с. 175].

Розробка інформації для бізнес-плану орієнтована на кілька ключових напрямків, серед яких маркетинговий, виробничий, фінансовий, загальноекономічний та галузевий аспекти. Такий підхід допомагає забезпечити комплексний аналіз бізнес-ідеї.

Наприклад, маркетингова інформація допомагає визначити потенційних клієнтів, їх потреби, особливості продуктів, які вже існують на ринку, їх вартість та стратегії просування продукції. Це дає змогу зрозуміти, чи буде продукт користуватися попитом та як найкраще вийти на цільовий ринковий сегмент.

З іншого боку, виробнича інформація допомагає оцінити технічні аспекти реалізації проекту: доступність сировини і матеріалів, необхідне обладнання, кваліфікацію робочої сили, потрібні виробничі площі та оцінку витрат. Ця інформація критично важлива для розуміння, чи можливо втілити ідею в життя з огляду на наявні виробничі ресурси.

Таким чином, комплексний збір і аналіз інформації є фундаментом для створення ефективного бізнес-плану, який дозволяє максимально реалістично оцінити перспективи підприємницького проекту і визначити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей.

Збір фінансової інформації є критичним етапом у процесі розробки бізнес-плану, оскільки він дозволяє оцінити потенційну рентабельність та окупність інвестицій у проект. Важливо аналізувати доходність аналогічних проектів, визначити обсяги необхідних інвестицій, оцінити потреби у фінансуванні, з'ясувати особливості грошових потоків у відповідній галузі. Для збору цієї інформації використовуються різноманітні джерела:

Власний досвід та інтуїція, які можуть надати унікальний внутрішній погляд на ситуацію;

Безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками та контрагентами, які можуть надати першоджерельні дані про попит і конкурентне середовище;

Конкурентна розвідка, включаючи відвідування виставок, аналіз рекламних матеріалів та продукції конкурентів;

Статистичні дані про розвиток галузі, які дозволяють зрозуміти загальні тренди та економічні умови;

Аналітичні огляди, які можуть надати глибше розуміння макроекономічного контексту;

Фахові публікації у сфері підприємництва, які детально аналізують різні аспекти бізнесу [18].

Крім цього, власне проведення опитувань серед потенційних споживачів може значно підвищити якість і релевантність зібраної інформації, дозволяючи більш точно прогнозувати попит та вподобання клієнтів.

Під час розробки бізнес-плану можна виділити три основні стадії:

Початкова стадія – включає формування концепції майбутнього бізнесу, вибір сфери діяльності, обґрунтування форми організації та способу започаткування бізнесу.

Підготовча стадія – зосереджується на детальному зборі необхідної інформації і аналізі зібраних даних.

Основна стадія – розробка конкретних секцій бізнес-плану, включаючи фінансові, маркетингові та виробничі стратегії.

Кожна із цих стадій вимагає інтеграції зібраної інформації та адаптації під конкретні умови та потреби проекту, що в сукупності забезпечує належний рівень рентабельності та окупності інвестицій у бізнес-проект.

Підготовча стадія розробки бізнес-плану є фундаментальним етапом, який безпосередньо передує самій розробці документу. На цій стадії не відбувається безпосереднього формування структурних частин бізнес-плану, проте здобута інформація та розроблені матеріали згодом інтегруються в різні розділи кінцевого документу.

На підготовчій стадії основна увага приділяється збору та аналізу інформації, яка допомагає зрозуміти характеристики підприємницького проекту, його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сформулювати конкретні цілі проекту та стратегії їх досягнення. Цей процес відповідає логіці стратегічного планування та забезпечує необхідну підготовку для подальшої роботи над бізнес-планом [20, с. 76].

Зокрема, під час підготовчої стадії важливо:

Оцінити зовнішнє середовище — це включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, потенційних клієнтів та постачальників.

Проаналізувати внутрішні ресурси — зрозуміти фінансові можливості, технологічні капабіліті, людські ресурси тощо.

Формулювання місії та стратегічних цілей — визначення довгострокових цілей підприємства, які узгоджуються із загальною філософією підприємницької діяльності.

Визначення стратегічних альтернатив — розгляд різних шляхів досягнення місії та цілей підприємства та обрання оптимального шляху розвитку.

Стратегічний план, розроблений на підготовчій стадії, слугує як інструмент для забезпечення цілеспрямованої поведінки бізнесу, а також як основа для балансування внутрішніх та зовнішніх відносин підприємства. Підготовча стадія дозволяє уточнити та систематизувати дані, що є критично важливим для розробки ефективного і реалістичного бізнес-плану, який буде сприяти успішній реалізації підприємницького проекту.

Завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану включає ряд важливих кроків, що забезпечують успішну підготовку до детального планування підприємницького проекту. На цій стадії важливо визначити основні цілі стадії, обрати команду виконавців та чітко розподілити обов'язки між ними. Це дозволяє створити організаційну основу для наступної роботи.

Далі важливо розробити план-графік, який визначатиме часові рамки для кожного етапу виконання робіт, забезпечуючи ефективне управління часом та ресурсами. Збір необхідної внутрішньої та зовнішньої інформації є критичним елементом цієї стадії, адже він забезпечує дані для стратегічного аналізу проекту.

Оформлення попередніх результатів аналізу та їх обговорення з керівництвом проекту допомагає уточнити напрямки подальшої роботи та затвердити здобуті висновки. Після обговорення та узгодження з керівництвом проекту формулюються місія та основні цілі проекту, вибирається стратегія та тактика його реалізації. Нарешті, приймається рішення про перехід до розробки самого бізнес-плану.

Особливу увагу на підготовчій стадії слід приділити аналізу зовнішніх загроз, зокрема непередбачуваних дій конкурентів. Вивчення конкурентного середовища, аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їх продукції та маркетингових стратегій допоможе краще зрозуміти ринкові умови і підготуватися до можливих викликів. Результати зовнішнього та внутрішнього аналізів, зібрані на цьому етапі, ефективно використовуються для створення SWOT-аналізу, який виявляє ключові сильні та слабкі сторони проекту, а також можливості та загрози, що виникають з зовнішнього середовища. Це дозволяє ухвалити обґрунтовані рішення та адаптувати стратегію проекту до реальних умов ринку.

Після встановлення стратегічних цілей підприємницької діяльності важливо розробити стратегію, яка дозволить їх досягти. Це включає аналіз різних підходів та методів, які можуть бути застосовані для реалізації поставлених цілей. Вибір найефективнішого варіанту стратегії на підготовчій стадії є ключовим для подальшого успіху підприємницького проекту.

Коли стратегія визначена, можна переходити до основної стадії розробки бізнес-плану. На цій стадії відбувається детальне оформлення структурних частин документа, кожен з яких базується на попередньо сформульованій місії, цілях, обраній стратегії та тактиці реалізації проекту. Ці елементи слугують як каркас для кожного розділу бізнес-плану, забезпечуючи послідовність та логічність у всій документації.

Такий підхід дозволяє не тільки систематизувати велику кількість інформації, але й забезпечити її ефективне використання для досягнення цілей бізнесу. Окрім того, чітке розуміння стратегії та цілей допомагає уникнути можливих ризиків та неефективних рішень під час реалізації проекту [18].

Уніфікована згідно з європейськими та вітчизняними стандартами структура бізнес-плану узагальнено представлена в Додатку 1

Бізнес-план виступає як універсальний інструмент, що дозволяє ефективно вирішувати різноманітні завдання в рамках планування діяльності

підприємства. Він може істотно відрізнятись залежно від конкретних потреб та цілей суб'єкта бізнесу. Наприклад, бізнес-план може бути орієнтований на загальний розвиток компанії, окремі стратегічні підрозділи або специфічні продукти та послуги. Він також може розглядатися як інструмент для реорганізації або фінансового оздоровлення компанії [22, с. 174].

Залежно від завдань, які ставить перед собою суб'єкт підприємницької діяльності, структура та зміст бізнес-плану можуть значно варіюватися. Для науково-дослідних підприємств, що працюють над новими продуктами чи технологіями, велике значення набувають маркетингові дослідження потенційних споживачів, аналіз їхніх фінансових можливостей і потреб у сервісі. Окремо слід акцентувати на ризиках, притаманних науковим дослідженням, і способах їх мінімізації або управління ними.

Крім того, важливо розуміти, що бізнес-план має відповідати інтересам різних зацікавлених сторін, які можуть включати інвесторів, банки, партнерів, контрагентів або майбутніх працівників компанії. Тому при його складанні важливо враховувати специфіку аудиторії, до якої він буде спрямований, що також впливає на його структуру та деталізацію викладеної інформації. Завдяки цьому бізнес-план може стати не тільки документом для внутрішнього використання, але й ефективним інструментом для залучення зовнішнього фінансування або партнерів.

1.3 Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні

Професійно складений бізнес-план сприяє ефективній взаємодії підприємців з інвесторами, забезпечуючи обопільно вигідні умови, а також дозволяє здійснювати контроль і керування, планувати та аналізувати результати діяльності компанії. Основа бізнес-плану — це методологія, яка ґрунтується на встановлених стандартах бізнес-планування [37, с. 12]. Ці стандарти, які є набором методичних вказівок і найкращих практик,

забезпечують, що бізнес-плани володіють необхідною організацією, практичністю та чіткістю у реалізації.

Наразі в Україні не існує єдиної системи створення бізнес-планів. Міжнародні методики, такі як C-RIMBOK, DIN 69901, P2M, Hermes, BSI BS 6079, не отримали широкого застосування через ряд місцевих обмежень: відмінності в законодавстві, системах кредитування та оцінки ризиків, методах експертної оцінки та структурі аналітичних документів. Особливості розвитку бізнесу та ділового планування у країнах з розвиненими ринковими економіками привели до значних відмінностей у методологічних підходах між європейськими країнами та США [37].

Сучасний світ пропонує безліч методик та стандартів для розробки бізнес-планів, вибір з яких часто залежить від інвесторів, які визначають конкретні вимоги до структури та змісту. У випадках, коли специфічні вимоги відсутні, розробники самостійно обирають найбільш підходящу методику. В Україні, на фоні інтеграції в світові ринки, популярність здобули кілька міжнародних методик:

Методика ЮНІДО, розроблена Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, яка орієнтована на розробку бізнес-планів в індустріальному секторі.

Методика ТАСІС, що надає технічну допомогу країнам Співдружності Незалежних Держав, сприяючи розвитку приватного сектору.

Методика ЄБРР, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку, що підтримує проекти в країнах, що переживають перехідний період до ринкової економіки.

Ці методики наголошують на необхідності чіткого та зрозумілого опису проекту, формулюванні цілей, аналізу ринку, оцінці ресурсів, прогнозуванні досягнень та економічної ефективності. Велика увага приділяється також ризикам та їх мінімізації.

Крім загальновизнаних міжнародних стандартів, в Україні існують власні методики бізнес-планування, адаптовані до місцевих умов та потреб.

Вони можуть бути класифіковані за групами, залежно від сфери застосування:

Стандарти для органів державної влади.

Стандарти для фінансово-кредитних установ і державного сектору.

Стандарти для підприємств виробничого сектору.

Серед регуляторних рекомендацій, що стосуються державного сектору, слід зазначити «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [2] та «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів» [3]. Ці документи містять вказівки щодо структури та змісту бізнес-планів, а також рекомендації щодо їх розробки, що дозволяє враховувати специфіку українського ринку і законодавства.

З метою стандартизації процесу складання бізнес-планів для розвитку підприємств, Міністерство економіки України у 2006 році випустило "Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств" [2]. Ці рекомендації включають у себе як світовий, так і вітчизняний досвід у цій сфері, надаючи комплексну методичну підтримку підприємствам для підготовки їхніх щорічних та довгострокових планів розвитку. Вони детально розкривають всі організаційні та методичні аспекти, необхідні для формування якісного бізнес-плану, з особливим акцентом на практичні інструменти, такі як таблиці та формули для розрахунку ключових показників.

У 2010 році, для подальшого удосконалення підходів до планування, Державне агентство з інвестицій та розвитку розробило "Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів", в яких вказується, що терміни "інвестиційний план" та "бізнес-план" є тотожними [3]. Ці рекомендації зібрали в собі кращий досвід розробки бізнес-планів, як на міжнародному, так і на національному рівні, з метою допомогти суб'єктам господарювання ефективно планувати інвестиційні проекти.

Ці рекомендації підкреслюють, що бізнес-план має бути комплексним документом, що включає маркетингову, технічну та фінансову інформацію,

яка обґрунтовує доцільність інвестицій у новий проект або розширення існуючого бізнесу. Такий підхід забезпечує не тільки виконання стратегічних завдань підприємства, але й сприяє прозорості та обґрунтованості інвестиційних рішень (Додаток 2).

В Україні державні органи впровадили кілька регуляторних актів, що стосуються розробки бізнес-планів. Одним із ключових документів є наказ Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 15.01.2002 р. № 13, який затверджує методику відбору конкурентоспроможних проектів для розвитку експортного потенціалу. В цьому документі визначена рекомендована структура бізнес-плану для таких проектів. Також, Міністерство освіти і науки України 13.12.2013 року видало наказ № 1764, що затверджує структуру бізнес-плану для інноваційних проектів. Цей наказ встановлює форми для заяв про розгляд інноваційних проектів та форми самого інноваційного проекту, де детально не описується структура бізнес-плану, але в іншому документі подано примірну структуру такого плану, що містить десять розділів з короткими порадами щодо їхнього наповнення [6].

Ці різні методики підкреслюють важливість забезпечення стандартизованого підходу до складання бізнес-планів, які мають включати класичні та стандартні розділи, незважаючи на їхній варіативний зміст та різні трактування. Ці розділи вирішують важливі завдання опису структури підприємства, його діяльності та потенційного продукту, який буде запропонований на ринку.

Значення бізнес-плану особливо велике у контексті фінансування [37]. Найчастіше для розвитку або започаткування бізнесу потрібно залучати зовнішнє фінансування, як правило, банківські кредити. Банки вимагають детально розроблених бізнес-планів, що не лише описують потенційний прибуток, а й демонструють реалістичність оцінки ризиків та можливість їх погашення через плановані грошові потоки. В таких випадках бізнес-план стає не лише документом для внутрішнього використання, а й важливим

інструментом для забезпечення довіри між бізнесом та фінансовими інституціями (Додаток 3)

З 1 лютого 2021 року в Україні започатковано державну програму "Доступні кредити 5-7-9%" [1], яка підтримує мікро- та малі підприємства шляхом надання кредитів на суму до 1,5 млн грн з відсотковою ставкою 5, 7 або 9%. Ця ініціатива реалізується через Фонд розвитку підприємництва з метою стимулювання створення та розвитку власного бізнесу [1]. Крім цього, Державна служба зайнятості активно бере участь у формуванні стандартів бізнес-планування.

Важливим кроком у цьому напрямку стало прийняття Кабінетом Міністрів України постанови від 21.06.2022 р. № 738 [7], яка затверджує «Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу». Згідно з цим документом, Міністерство економіки України розробило наказ, що визначає процедуру оцінювання заяв на отримання мікрогрантів, критерії оцінювання та необхідну кількість балів, форми бізнес-планів, форми договору про надання мікрогранту та граничні строки подачі заяв [8].

Так, для подання заявок на мікрогранти від Державних центрів зайнятості використовується чітко сформульована форма бізнес-плану, що дозволяє претендентам на грант детально описати всі аспекти своєї бізнес-ідеї. Цей шаблон допомагає гарантувати, що всі необхідні поля бізнес-плану заповнені згідно з вказівками, що забезпечує належне розглядання заяв. Як правило, після подання, заяви не підлягають коригуванню, що підкреслює важливість акуратного та обачного заповнення.

З аналізу таблиць (Додатки 1-3) випливає, що незалежно від країни походження, у бізнес-планах існує декілька універсальних розділів: резюме, інформація про підприємство, маркетинговий план, виробничий план або програма, фінансовий план та аналіз ризиків. Проте, кожна з методик надає цим розділам різний рівень деталізації та використовує свої підходи до планових розрахунків. Такий порівняльний аналіз підкреслює важливість бізнес-планування як ключового інструмента у розвитку бізнес-процесів,

створення стратегічних планів в організації та забезпечення її стабільного розвитку. Структура бізнес-плану служить орієнтиром для визначення етапів реалізації бізнес-ідеї, оцінки потенціалу впровадження, а також засобом для детальної оцінки ресурсних потреб і ризиків, що можуть виникнути.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

2.1 Аналіз ринку соків в Україні

Проведення аналізу ринку соків в Україні включає детальний розгляд кількох ключових аспектів:

1. Характеристика продукції ринку: соки, які продаються на українському ринку, є рідкими харчовими продуктами, отриманими шляхом віджимання свіжих та дозрілих плодів фруктів, овочів та ягід. Особливістю соків на цьому ринку є відсутність у їх складі хімічних консервантів, барвників, ароматизаторів та підсолоджувачів, що підкреслює їхню натуральність та орієнтацію на здоровий спосіб життя. Сокову продукцію залежно від способу виробництва можна поділити на 3 категорії, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Категорії соків [9]

| № | Категорія | Опис |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Свіжовичавлений сік | Дану категорію соків виготовляють в момент купівлі споживачем |
| 2 | Сік прямого типу віджиму | Після віджимання відбувається пастеризування соку, потім сік розливають в асептичну упаковку |
| 3 | Відновлений сік | Виробник отримує дану категорію соку після змішування соку концентрованого типу та питної води. Частка маси фруктової основи має становити не менше 25% |
| 4 | Концентрований сік | сік, вироблений шляхом фізичного видалення з соку типу прямого віджиму частини води з метою збільшення вмісту розчинних сухих речовин |
| 5 | Дифузійний сік | сік, вироблений шляхом вилучення з допомогою питної води екстрактивних речовин зі свіжих фруктів. Такий сік може бути підданий концентруванню, а потім відновленню |

Аналіз ринку соків в Україні показує, що цей сектор включає різноманітні типи продукції, зокрема фруктові соки, овочеві соки (з моркви, селери, буряка) та соки дерев (березовий та кленовий). Усі ці соки користуються попитом серед різних вікових груп населення, що робить їх популярним вибором для споживачів у країні.

2. Оператори ринку: Інформація щодо основних операторів ринку подана в Додатку 4. Ця таблиця забезпечує структурований огляд основних гравців на ринку соків в Україні, висвітлюючи їх основну діяльність, історичний контекст, роль на ринку, інвестиції та продуктивний портфель.

Ринок соків в Україні в 2020 році відчув вплив карантинних обмежень через пандемію коронавірусу. Це виразилося в скороченні обсягу виробництва вітчизняної продукції на 14,8%. При цьому найбільш істотно постраждав експорт соків з нашої країни, зменшившись на 44,1% в порівнянні з 2019 роком. У той же період імпорт соків в Україні зріс майже на третину, заповнюючи частину обсягу ринку, що звільнилась.

3. Динаміка ринку. Динаміка виробництва соків в Україні у 2016-2021 р.р. наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка виробництва соків в Україні у 2016-2021 р.р. [34]

| Продукція | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Сік томатний, млн.л | 44,1 | 44,2 | 47,3 | 45,4 | 41,8 | 37,3 |
| Сік яблучний, млн.л | 86,1 | 74,0 | 105,9 | 100,6 | 63,4 | 97,6 |
| Суміші соків фруктових та овочевих, млн.л | 188,6 | 186,8 | 184,3 | 188,6 | 171,5 | 198,4 |
| Сік із будь-якого одного виду фруктів, горіхів або овочів, незброджений та без додавання спирту (крім апельсинового, грейпфрутового, ананасового, томатного, виноградного та яблучного соків) неконцентрований, млн.л | 67,2 | 69,9 | 75,8 | 70,8 | 65,9 | 76,3 |

Як видно з табл. 2.2, у 2021 р. виробники соків намагалися подолати наслідки пандемії. На рис. 2.1 наведено динаміку виробництва соків в Україні в грошовому вимірі.

Рисунок 2.1 - Виробництво фруктових і овочевих соків, всього млн.грн. [34]

Україна активно експортує сік до таких країн як Польща, Білорусь, Молдова, Казахстан, Австрія, Німеччина, та інші. Вітчизняний ринок на 95% заповнений продукцією місцевого виробництва, при цьому на імпортні соки припадає лише 5% ринку. Основні чинники, які впливають на ринок соків в Україні, включають сировинну базу, логістичні ланцюги, зростаюче

споживання у рамках здорового харчування, та купівельну спроможність населення. Виробники соків залежать від імпорту таких фруктів як апельсини та манго, а в умовах воєнного стану існують складнощі з логістикою та збереженням урожаю. Зниження купівельної спроможності також впливає на споживання соків, оскільки деякі споживачі переходять на дешевші альтернативи, такі як нектари [9].

Наразі ринок соків в Україні зіштовхується з кількома серйозними проблемами, які ускладнюють його розвиток. Перш за все, воєнні дії на території України спричинили значне падіння купівельної спроможності споживачів. Відчутно зростає частка імпортової продукції на ринку, хоча поки що вона не становить безпосередньої загрози витіснення вітчизняних соків, але її позиції на ринку поступово зміцнюються. Зросла вимогливість споживачів теж стала важливим фактором, який змушує виробників впроваджувати маркетингові заходи для розширення асортименту, поліпшення смакових якостей та упаковки продукції.

Крім того, збільшується конкуренція з боку більш дешевих товарів-замінників, таких як мінеральні та солодкі води, квас, холодний чай. Воєнний стан у країні негативно впливає на всі сфери економіки, включно з виробництвом соків. Зменшення чисельності населення впливає на зниження кількості споживачів соків, а зростання курсу валют та інфляція збільшують собівартість продукції, особливо тієї, що виготовляється з імпортової сировини.

Зміни в споживанні соків, які були зафіксовані з лютого 2022 року, відкривають нові можливості для ритейлерів, виробників і постачальників для адаптації до змінених умов ринку, використовуючи дані аналізу мережі Novus та їхні партнерські відносини з компанією Num8erz, яка володіє інформацією про покупки 500 000 домогосподарств щомісяця, можна побачити як ця інформація може бути використана ритейлерами, виробниками та постачальниками (рис. 2.2).

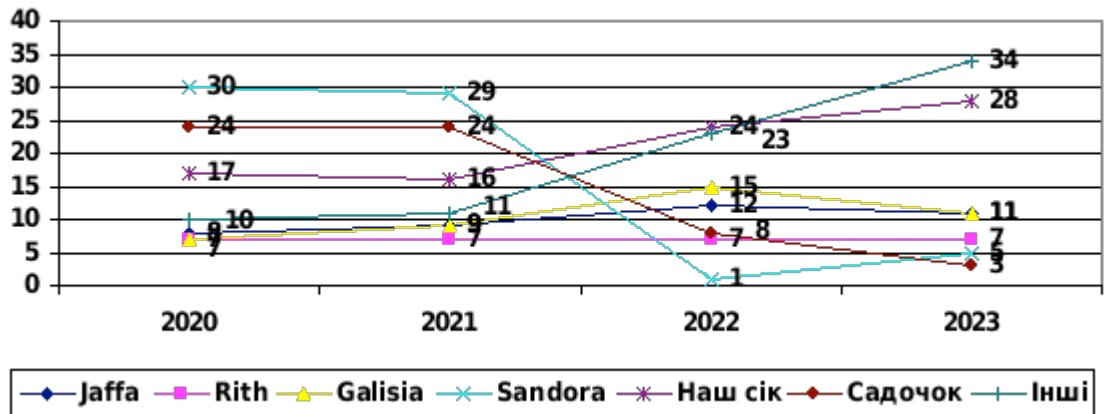


Рисунок 2.2 - Частка ринку виробників соків в Україні, % [38]

До 2021 року ринок соків в Україні був стабільним з домінуванням двох основних брендів — Sandora та Садочок, які разом тримали понад 50% ринку. Іншу частину ділили між собою різні національні виробники. Проте, ситуація змінилася у 2022 році після повномасштабного вторгнення, коли Sandora була змушена тимчасово покинути ринок. Це відкрило дорогу для росту продажів таких брендів, як «Наш сік», Jaffa та Galicia.

У 2023 році, після відновлення виробництва, Sandora повернулася на ринок, але вже не як лідер. За даними чеків мережі Novus, значна частина її колишнього ринкового сегменту перейшла до Galicia, «Наш сік», а також до імпортних брендів, таких як Don Simon, Tymbark, Fortuna та Grand. Попри спроби повернення, лише 14% колишніх покупців Sandora, які перейшли на імпортні соки, повернулись до бренду.

На ринку сталася зміна лідерства: зараз основними лідерами залишаються Galicia та «Наш сік», а також з'явилися нові гравці на частку імпортних соків, яка зараз складає 26% в мережі Novus.

З появою нових імпортних соків на українському ринку з'явилася нова гілка у дереві прийняття рішень, що включає розділення категорії соків на локальні та імпортні. Попри це, споживачі залишаються вірними конкретним брендам в межах обраної групи. Навіть після повернення Sandora на ринок у вересні 2023 року, її частка в мережі Novus склала лише 8%. Це свідчить про

те, що основні конкуренти — місцеві виробники, які успішно утримують відібрану частку [38].

За 2023 рік Україна експортувала 127 тисяч тонн соків, 97% з яких склав яблучний концентрат, що дозволило країні зайняти 18-те місце серед світових експортерів соків.

Динаміка світового експорту соків наведена на рис. 2.3.

Рисунок 2.3 - Динаміка світового експорту соків, млрд. дол. США [38]

Війна з росією суттєво вплинула на рівень цін на ринку соків (рис. 2.4).

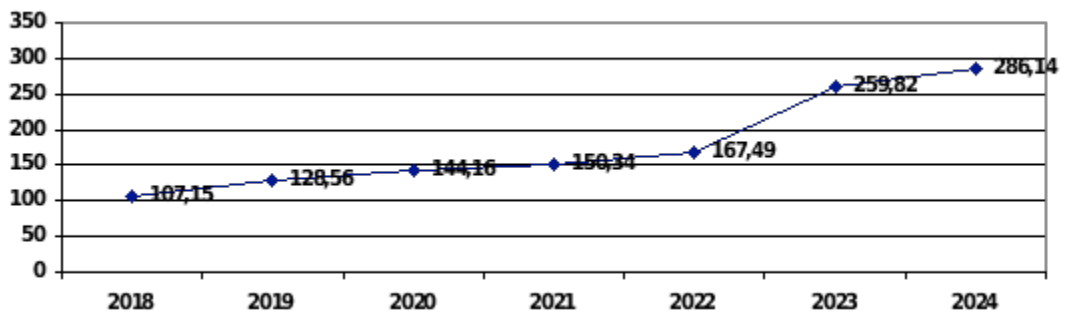


Рисунок 2.4 -Динаміка зміни індексу середньомісячних цін на сік (графік з накопиченням, зростаючим підсумком з 03.2017), % [38]

У 2022 році світовими лідерами з експорту соків стали Бразилія, Іспанія та Нідерланди, експортувавши відповідно 2 мільйони 651 тисячу, 994 тисячі та 967 тисяч тонн. Також у перелік провідних експортерів увійшли Німеччина, Польща, Бельгія, Таїланд, США, Італія та Китай.

На українському ринку соків виділяється тенденція зростання популярності натуральних соків (прямого віджиму), які з 2018 року збільшили свою частку з 5% до 9%. Це відбулося на тлі зростання кількості виробників та розширення асортименту, включаючи відновлені соки з додаванням пюре та нектари. У Європі частка соків прямого віджиму досягає приблизно 25% ринку.

Збільшення споживання натуральних соків в Україні пов'язане з активною пропагандою здорового харчування. Особливо активними

споживачами є люди, що ведуть активний спосіб життя, спортсмени та матері, які купують соки для своїх дітей.

Стримує споживання соків українцями невисока купівельна спроможність. Учасники ринку відзначають, що раніше споживачі випивали вдвічі більше цього продукту. Той же фактор купівельної спроможності змушує українців віддавати перевагу більш дешевим відновленим сокам, ніж прямого віджиму.

Крім того, стримуючим фактором є низька інформованість українського покупця щодо якості товару. Йому складно відрізнити натуральний сік від відновленого. У ЄС, наприклад, соки прямого віджиму відзначаються спеціальною аббревіатурою — NFC (not from concentrate). В Україні такого немає.

Аналіз ринку соків в Україні виявляє декілька основних факторів, що впливають на його стан. З одного боку, виробництво соків базується на місцевих овочах та фруктах, але для тропічних смаків необхідно імпортувати сировину. Логістичні проблеми збереження урожаю негативно впливають на якість сировини, що погіршує виробничі показники. Водночас споживання соків зростає завдяки популяризації здорового харчування, але купівельна спроможність впливає на вибір продуктів, оскільки соки є дорожчими порівняно з іншими напоями [9].

Споживчий портрет українських покупців соків вказує на їх популярність у всіх соціальних групах, але особливо серед міських жителів до 40 років з середнім і вищим рівнем доходу. У сільських районах споживання соків нижче через доступність якісної питної води та місцевих вітамінних продуктів. Важливими критеріями вибору для споживачів є смак та якість продукції, в той час як ціна та бренд мають середнє значення, а привабливість упаковки є менш важливою (рис. 2.5).

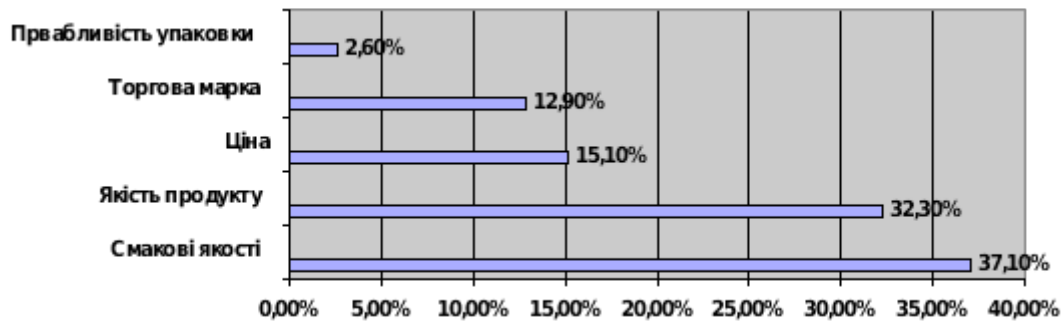


Рисунок 2.5 - Ключові фактори, що впливають на вибір соку в Україні, % [38]

Аналіз ринку соків в Україні підкреслює перевагу споживачів до таких смаків як апельсин, томат, гранат, яблуко та виноград. Основним каналом збуту з часткою понад 50% є супермаркети, інші продажі розподіляються між маленькими магазинами, кафе, ресторанами та інтернет-магазинами.

Військові дії суттєво впливають на бізнес-ризики та сировинну базу сокової промисловості в Україні, особливо у прифронтових східних областях, де спостерігається значне падіння урожаїв фруктів. Фермери в інших регіонах стикаються з ростом вартості добрив і палива, що підвищує собівартість виробництва соків.

Збір яблук у 2022 році знизився на 150 тис. тонн, що становить падіння на 12%, а винограду — на 6 тис. тонн або 2%. Це призвело до зростання цін на ці фрукти та, відповідно, на собівартість виробництва соків, смузі та фруктового пюре, особливо у другому та третьому кварталах 2023 року.

2.2. Ресторанний бізнес в умовах війни

У 2023 році ресторанний ринок України адаптувався до воєнних умов, повернувся до майже звичайного режиму податкових перевірок та намагався стабілізувати ціни. Однією з головних проблем ринку стало наймання та утримання персоналу, а також підвищення інклюзивності. Виручка закладів громадського харчування зросла на 30%, відвідуваність збільшилася на 10%, а середній чек — на 18% у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року [40]. Дані для дослідження виручки, відвідуваності та середнього чека базуються

на агрегованих продажах 5000 закладів громадського харчування, де під відвідуваністю розуміється кількість чеків.

Зростання виручки та середнього чеку закладів ресторанного бізнесу у II півріччі 2023 р. відносно II півріччя 2022 р за результатами даних 5000 закладів від компанії Poster наведено на рис.2.6-2.8.

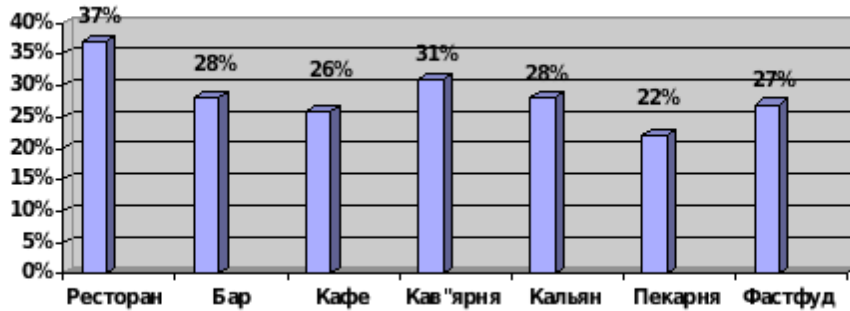


Рисунок 2.6 - Зростання виручки закладів ресторанного бізнесу у II півріччі 2023 р. відносно II півріччя 2022 р, % [40]

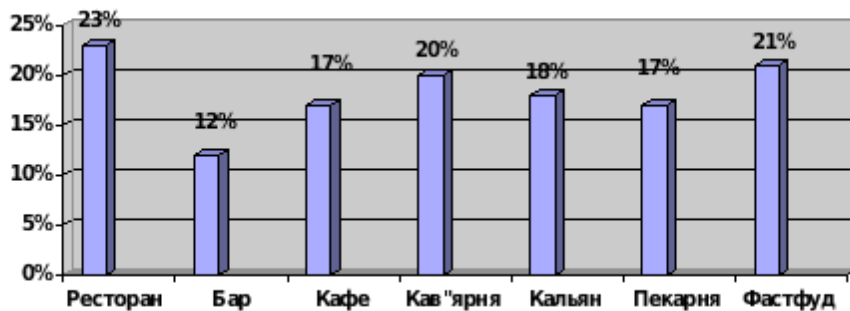


Рисунок 2.7 - Зростання середнього чеку закладів ресторанного бізнесу у II півріччі 2023 р. відносно II півріччя 2022 р, % [40]

У другій половині 2023 року найбільше зростання виручки у порівнянні із минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Сегмент малих підприємств збільшив виручку на 31% у 2023 році.

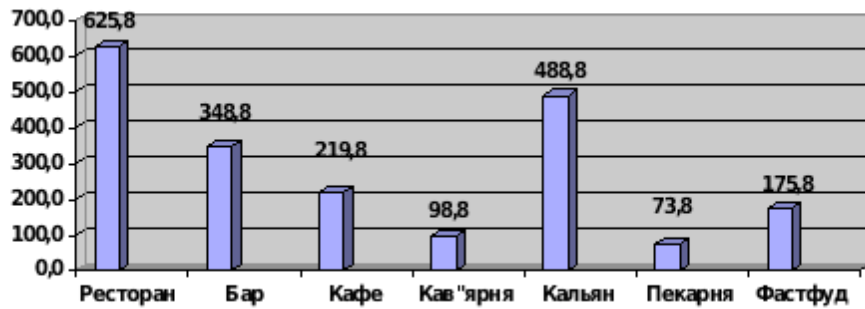


Рисунок 2.8 - Середній чек закладів ресторанного бізнесу у II півріччі 2023 р., грн. [40]

Середній чек ресторанів зріс на 23% з 508 до 625 грн,

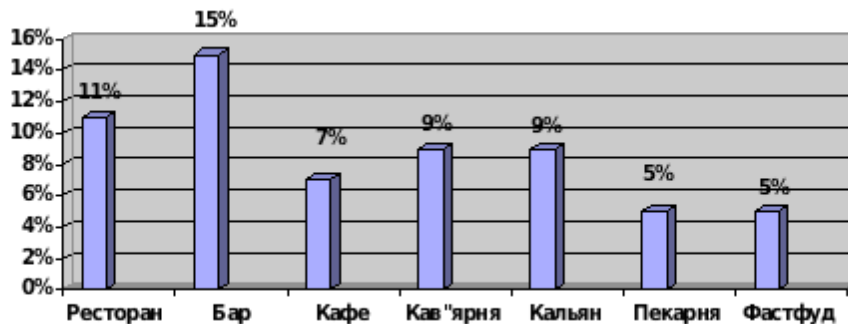


Рисунок 2.9 - Зміна відвідуваності закладів ресторанного бізнесу у II півріччі 2023 р. відносно II півріччя 2022 р., % [40]



Рисунок 2.10 - Показники роботи у 2023 р., чи виправдали очікування?, % [40]

Дані про основні виклики, рентабельність та команду ґрунтуються на анонімному анкетному опитуванні рестораторів зі всієї України. Опитування

проведене в Telegram-медіа «Реве та стогне ресторатор» у грудні 2023 року [40].

44% опитаних рестораторів зазначають, що показники роботи закладів у 2023 році виправдали їх очікування. Водночас 40% мають протилежну думку. У 16 % показники навіть перевищили очікування.

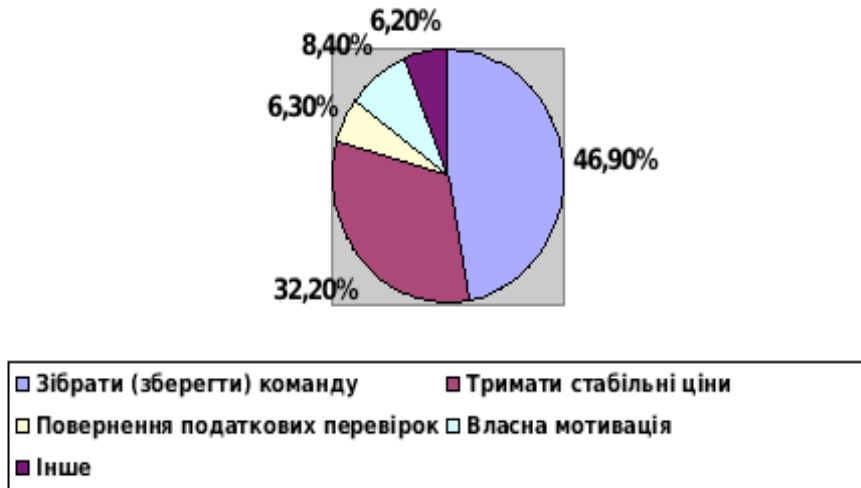


Рисунок 2.11 - Найбільші складнощі 2023 р., % [40]

Найскладніше рестораторам у 2023 році було наймати та утримувати команди, тримати ціни на страви попри зростання цін, знаходити власну мотивацію для роботи та розбиратися з перевітками. Окрім цього, підприємців турбувала повна зміна ЦА, комунальні платежі та корупція, низькі продажі та зміна поведінки покупців.



Рисунок 2.12 - Як змінилась рентабельність у 2023 р., % [40]

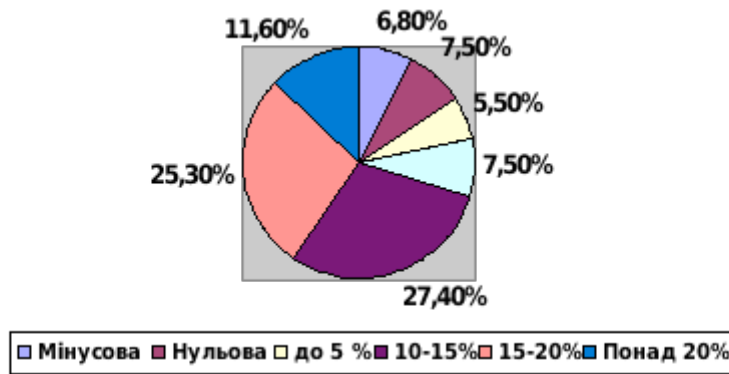


Рисунок 2.13 - Структура рентабельності у 2023 р., % [40]

Більш ніж половина опитаних мала середню рентабельність бізнесу у 10-20%, а 13% взагалі не отримували прибуток у 2023 році.

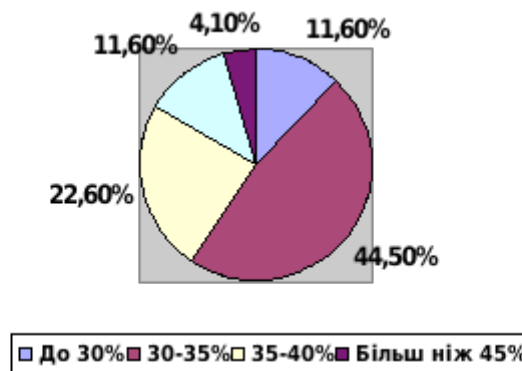


Рисунок 2.14 - Середній фудкост у закладі на кінець 2023 р., % [40]

Фудкост – це співвідношення собівартості страви та ціни, за якою ви її продаєте. Досвідчені ресторатори стверджують, що в закладі фудкост має становити 20 – 30%. Середня норма фудкосту для кафе – 25%. Для ресторанів вона може варіюватися в діапазоні від 25% до 40%, для кав'ярень – від 12% до 16%. Якщо ресторатор приймає рішення знизити фудкост, то це може погіршити якість страв.

Отже, чим нижчий відсоток фудкосту, тим вищий прибуток закладу. Вважається, що для ресторану хороший фудкост 20%-30%, але ці значення приблизні, і багато в чому залежать від виду закладу (наприклад, у кав'ярні зазвичай відсоток нижчий, ніж у ресторані) або сезону (взимку ціна свіжих овочів вища).



Рисунок 2.15 - Зміна чисельності працівників закладу, % [40]

У 2023 році український ресторанний ринок активно адаптувався до воєнних умов, проте основною проблемою залишалось утримання персоналу. Зросла фонд зарплат, незважаючи на зменшення рентабельності через високі амбіції та невеликий досвід персоналу. При цьому, відновлення туристичної діяльності дало можливість закладам підвищити прибуток, особливо з відзначенням значних подій. Відвідування закладів громадського харчування значно зросло у другому півріччі 2023 року, збільшивши виручку на 30%, відвідуваність на 10%, та середній чек на 18% у порівнянні з минулим роком [40].

2.3. Аналіз вимог до якості сокової продукції та напрями її удосконалення

Дослідження якості продукції розглянемо на прикладі підприємства з виробництва соків фруктових марки Royal Apple фірми Fruit Family Республіка Польща (05-622 Belsk Duży) [12, с. 113].

Сік № 1 – “Сік яблучний 100 %”, натуральний, неосвітлений сік із яблук. Інгредієнти: 100 % яблучний сік, антиоксидант (вітамін С).

Сік № 2 – “100 % сік, вичавлений зі свіжих фруктів”. Яблучний сік, вичавлений безпосередньо із фруктів, натуральний нефільтрований. Не з концентрату. Пастеризований продукт.

Сік № 3 – “Неосвітлений яблучний сік прямого віджиму 100 %”. Пастеризований, містить натуральний цукор у фруктах. Не з концентрованого соку. Інгредієнти: сік яблук, вітамін С.

Сік № 4 – “100 % сік, вичавлений зі свіжих фруктів”. Яблучний сік, вичавлений безпосередньо з фруктів, натуральний нефільтрований. Пастеризований продукт. NFC (Not From Concentrate – не з концентрату).

Усі соки розфасовано методом “bag-in-box” (мішок у коробці). Цей метод оснований на гарячому розливанні (температура 80–85 °С) пресованого соку в багатошарові пакети із фольги із вбудованим корком. Внутрішній шар пакета виконаний з абсорбентом кисню, який поглинає кисень із наповненого рідиною пакета, щоб продукт міг довше зберігати свіжість, не змінюючи смаку та кольору [12]. Соки позначено цифрами 1–4.

Для визначення якості соків використовували ареометричний метод для оцінки густини та ДСТУ 4957:2008 для визначення масової частки титрованих кислот через титрування зразка розчином гідроксиду натрію. Всі досліджувані підприємства мають сертифікацію систем управління якістю за ДСТУ ISO 9001-2009 або системи ХАССП для безпеки харчових продуктів. Оцінка якості соків включала аналіз фізичних властивостей, таких як густина і кислотність, а також сенсорну оцінку їхніх смакових якостей. Це дозволяє забезпечити високу споживчу та харчову цінність продукції.

Характеристики досліджуваних соків за даними виробника наведено у табл. 2.3-2.5.

Таблиця 2.3 - Харчова цінність (на 100 мл продукту) [12]

| Показники | Сік № 1 | Сік № 2 | Сік № 3 | Сік № 4 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Енергетична цінність, кДж/ ккал | 206/49 | 197/47 | 176/42 | 179/43 |
| Жир, : г | 0 | 0 | 0 | 0 |
| зокрема насичені жирні кислоти, г | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Вуглеводи, г | 11 | 11 | 9,8 | 10 |
| зокрема цукри, г | 10 | 10 | 9,3 | 10 |
| Клітковина, г | – | <0,5 | 0,2 | – |
| Білки, г | 0,3 | <0,5 | 0,2 | <0,5 |
| Сіль, г | 0 | 0 | 0 | <0,01 |
| Вітамін С, мг | – | – | 12 | – |

Дані щодо густини та вмісту сухих речовин наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Густина досліджуваних соків і вміст сухих речовин [12]

| № проби | Густина, г/см ³ | Вміст сухих речовин, % мас. |
|---------|----------------------------|-----------------------------|
| Сік № 1 | 1,051 | 13 |
| Сік № 2 | 1,052 | 13,4 |
| Сік № 3 | 1,038 | 12,2 |
| Сік № 4 | 1,051 | 13,0 |

Згідно з даними літератури [12], густина яблучного соку повинна бути в межах 1,040. Густина соків № 1, 2, 4 вища. Проте зазначимо, що досліджувані соки є неосвітленими, у цьому випадку підвищена густина допустима. Для неосвітлених соків вміст сухих речовин повинен бути не меншим, ніж 10,0 %. Тому всі соки за вмістом сухих речовин відповідають вимогам. Найнижчий вміст сухих речовин у соку № 3 – 12,2 %.

Визначення кислотності соку здійснювали титруванням розчином NaOH.

Таблиця 2.5 - Загальна кислотність соків [12]

| № проби | Кількість NaOH, витраченого на титрування | Загальна кислотність, г/дм ³ |
|---------|---|---|
| Сік № 1 | 18 | 4,8 |
| Сік № 2 | 14 | 3,7 |
| Сік № 3 | 13 | 2,3 |
| Сік № 4 | 16 | 4,3 |

Аналіз кислотності досліджуваних соків показав різні показники: сік №1 мав найвищу кислотність – 4,8 г/дм³, сік №2 – 3,7 г/дм³, тоді як сік №3 показав найнижчу кислотність – 2,3 г/дм³, що відповідає нижній межі стандартів, де допустимий діапазон становить 2,2–7,5 г/дм³. Це може бути пов'язано з використанням сорту яблук з низькою кислотністю.

Для сенсорного аналізу соків використовували методику безпосереднього оцінювання після відкриття упаковки. Оцінювали основні органолептичні показники відповідно до нормативно-технічної документації, які включали зовнішній вигляд і консистенцію, смак і запах, колір соків різних виробників [9].

Таблиця 2.6 - Бальна оцінка якості соків [12]

| Показники якості | Оцінка, балів | | | | |
|------------------|------------------------------|------------------------|---|--|----------------------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Зовнішній вигляд | Дуже приємний | Приємний | Задовільний | Неприємний | Не відповідає натуральному |
| Колір | Притаманний свіжим плодам | З незначним відтінком | З незначним відтінком | Не відповідає свіжим плодам | Потемнілий |
| Запах | З яскраво вираженим ароматом | Менше виражений аромат | Слабко виражений, без стороннього запаху аромат | Неприємний, не властивий свіжим плодам | Зі стороннім запахом |
| Смак | Дуже приємний | Приємний | Менш приємний | Неприємний, зі стороннім присмаком | Не властивий свіжим плодам |

Результати органолептичної оцінки дослідних зразків натуральних яблучних соків неосвітлених наведено у табл. 2.7–2.10.

Дегустаційну оцінку якості соків здійснювали за п'ятибальною шкалою, на основі якої обчислено рівень якості комплексним методом, що враховує вагомість окремих показників у загальній якості товару [13]. Згідно із цим методом розрізняють п'ять класів якості:

- 5 балів – дуже хороша якість;
- 4 бали – добра якість;
- 3 бали – достатня якість;
- 2 бали – недостатня якість;
- 1 бал – якість погана.

Таблиця 2.7. - Результати органолептичної оцінки дослідних зразків натурального яблучного соку № 1[12]

| Показники | Бали за дегустацією | | | Середнє значення |
|------------------|---------------------|-----|-----|------------------|
| Зовнішній вигляд | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.2 |
| Колір | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.2 |
| Запах | 5.0 | 5.0 | 4.5 | 4.9 |
| Смак | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |

Таблиця 2.8 - Результати органолептичної оцінки дослідних зразків натурального яблучного соку № 2 [12]

| Показники | Бали за дегустацією | | | Середнє значення |
|------------------|---------------------|-----|-----|------------------|
| Зовнішній вигляд | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.2 |
| Колір | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| Запах | 4.5 | 5.0 | 4.5 | 4.7 |
| Смак | 5.0 | 5.0 | 4.5 | 4.8 |

Таблиця 2.9 - Результати органолептичної оцінки дослідних зразків натурального яблучного соку № 3[12]

| Показники | Бали за дегустацією | | | Середнє значення |
|------------------|---------------------|-----|-----|------------------|
| Зовнішній вигляд | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| Колір | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| Запах | 4.5 | 5.0 | 4.5 | 4.7 |
| Смак | 5.0 | 4.0 | 4.5 | 4.3 |

Таблиця 2.10 - Результати органолептичної оцінки дослідних зразків натурального яблучного соку № 4[12]

| Показники | Бали за дегустацією | | | Середнє значення |
|------------------|---------------------|-----|-----|------------------|
| Зовнішній вигляд | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.2 |
| Колір | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 4.5 |
| Запах | 4.5 | 4.5 | 5.0 | 4.7 |
| Смак | 5.0 | 4.5 | 4.5 | 4.7 |

Розрахунок класу якості полягав у обчисленні середньої оцінки кожного показника, який потім множили на відповідний фактор якості.

Остаточний етап полягав у тому, щоб підсумувати отримані результати і визначити клас якості. Фактори якості: зовнішній вигляд – 0,1; колір – 0,2; запах – 0,3; смак – 0,4.

Зведені результати досліджень якості соків подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати визначення класу якості [12]

| Показники | Сік № 1 | Сік № 2 | Сік № 3 | Сік № 4 |
|------------------|--------------------------|---------|----------|---------|
| | Органолептичні показники | | | |
| Зовнішній вигляд | 0.42 | 0.42 | 0.4 | 0.42 |
| Забарвлення 0,84 | 0.84 | 0.8 | 0.4 | 0.9 |
| Запах | 1.44 | 1.41 | 1.41 | 1.41 |
| Смак | 2 | 1.92 | 1.72 | 1.41 |
| Фактор якості | 4.7 | 4.55 | 3.93 | 4.14 |
| Клас якості | Дуже добра | Добра | Достатня | Добра |

У порівнянні з фільтрованими варіантами, нефільтровані соки зберігають колоїдні речовини та дрібні частки м'якоті, що може негативно впливати на зовнішній вигляд та комерційні характеристики продукту. Водночас, такі соки мають більш насичений смак і аромат порівняно з освітленими соками.

Дослідження вказують на різницю в фізико-хімічних та органолептичних характеристиках між різними видами соків. Зокрема, сік № 1 виокремлюється високою якістю як за хімічними, так і за сенсорними параметрами, у той час як зразок № 3 має нижчі показники. Однак усі соки відповідають стандартам якості, хоча якість соку № 3 знаходиться на мінімально допустимому рівні.

Ці відмінності можуть бути зумовлені різними сортами яблук, використаними у виробництві, технологією обробки, а також способами переробки, що впливають на вміст та зміну компонентів соку. Кожен із цих соків задовольняє встановлені стандарти для неосвітлених соків за фізико-хімічними та органолептичними характеристиками.

В Україні споживачі, які дотримуються здорового способу життя, часто вибирають напої, приготовані власноруч, такі як свіжовичавлені соки (фреші). Для виробництва цих напоїв використовуються як місцеві фрукти, ягоди та овочі, так і імпортована сировина, що не росте в Україні через кліматичні особливості. Зокрема, фреш-соки з цитрусових, таких як грейпфрут (*Citrus paradisi*), користуються особливою популярністю.

Сік грейпфрута характеризується високою кислотністю та специфічною гіркотою, що зумовлює його обмежене коло споживачів як окремого продукту. Втім, у ресторанах і барах він часто застосовується як інгредієнт у легких алкогольних та безалкогольних коктейлях, смузі та навіть у драгледобічних десертах, додавши унікальні смакові нюанси стравам. Мікси фреш-соків, що містять грейпфрут, не займають значного місця в меню барів і рідко зустрічаються на барних картах [14, с. 86].

Грейпфрут варто більше цінувати за його унікальні смакові та хіміко-біологічні властивості. Плоди грейпфрута багаті на поліфеноли, що надають їм антиоксидантні та антибактеріальні ефекти.

У складі грейпфрутового соку присутні такі флавоноїди як нарингін, нарингенін, кверцетин, кемпферол, гесперидин, неогесперидин, дидимін, понцирин і сесквітерпени, що сприяють його оздоровчим характеристикам. Біофлавоноїди, такі як рутин і кверцитин, є потужними інгібіторами окислення ліпопротеїнів низької густини, знижуючи таким чином ризик розвитку атеросклерозу [14, с. 87].

Велика кількість нарингину в соку грейпфрута сприяє кращому травленню та ефективнішому спалюванню жирів, а також запобігає виведенню кальцію з кісток. Глікозиди групи флавоноїдів, такі як гесперидин і нарингенін, володіють тонізуючими та профілактичними властивостями, сприяють зміцненню судин, утворенню комплексів з іонами важких металів та їх виведенню з організму. Нарингенін також захищає ниркову та печінкову тканини у хворих на цукровий діабет II типу, виявляючи антиоксидантні, протизапальні та протипухлинні ефекти.

Антиоксидантна активність є ключовою характеристикою фреш-соків і відіграє важливу роль у створенні комплексних харчових систем. Дослідження вказують на значущість антирадикальної активності різних видів рослинної сировини, яка використовується для виробництва соків прямого віджиму. Сировина для цих соків класифікується за

антиоксидантною активністю в такому порядку: апельсин, грейпфрут, ківі, лимон, гранат, журавлина, яблуко, виноград.

Згідно з дослідженням [14], розроблено рецептуру фреш-міксів з метою оптимізації смакових якостей та забезпечення високої електронно-транспортної активності купажу. Ця розробка підкреслює важливість вибору сировини, здатної посилити антиоксидантні властивості кінцевого продукту, підвищуючи його здоров'язберезувальні характеристики та атрактивність для споживача.

Таблиця 2.12 - Склад і фізико-хімічні показники купажованих соків і їх складників [14]

| № зразка | Досліджувані зразки | | | | |
|-------------------|---|--------------------------|----------|-----------------------|----------|
| | Вид соку і масова частка складників у купажі, % | грейпфрутово-виноградний | | грейпфрутово-яблучний | |
| | | кислотність, % | цукор, % | кислотність, % | цукор, % |
| 1 | 90-10 | 2,4 | 11,2 | 2,4 | 10,8 |
| 2 | 80-20 | 2,2 | 12,4 | 2,3 | 11,2 |
| 3 | 70-30 | 2,0 | 13,6 | 2,2 | 11,7 |
| 4 | 60-40 | 1,8 | 14,9 | 1,9 | 12,0 |
| 5 | 50:50 | 1,6 | 16,0 | 1,7 | 12,4 |
| 6 | 40:60 | 1,5 | 16,6 | 1,6 | 13,1 |
| 7 | 30:70 | 1,3 | 17,4 | 1,4 | 13,5 |
| 8 | 20:80 | 1,0 | 18,8 | 1,2 | 14,8 |
| 9 | 10:90 | 0,8 | 19,9 | 1,1 | 15,4 |
| сік грейпфрутовий | | 2,6 | 10,0 | 2,6 | 10 |
| сік виноградний | | 0,6 | 22,0 | | |
| сік яблучний | | | | 0,8 | 15,6 |

З літератури відомо, що грейпфрутовий сік багатий на біологічно активні компоненти з різноманітними властивостями. Проте, через високу кислотність і гіркий присмак, як окремий продукт він не має широкого кола споживачів. Отже, актуальним є створення фреш-міксів на основі грейпфрутового соку та його купажів для підвищення антиоксидантної та біологічної активності напою.

Згідно з дослідженням [14], різні методи оцінювання якості купажованих соків дозволяють комплексно підходити до створення якісних продуктів з оздоровчим та профілактичним ефектом. Встановлення залежності між цукрово-кислотним індексом і смаковими якостями допомагає

підібрати ідеальне співвідношення компонентів для отримання високоякісного продукту.

Купажування грейпфрутового соку з яблучним та виноградним значно покращує його смак, зменшує кислотність і м'якшає гіркоту завдяки додаванню цукрів від солодших компонентів. Також купажі з цими соками підвищують біологічну активність грейпфрутового соку: у 1,28 раза при купажуванні з яблучним і у 1,65 раза з виноградним, що робить їх ідеальними для десертних напоїв [14, с. 89].

Застосування біологічної активності у розробці рецептур фреш-міксів дозволяє не тільки вибрати оптимальний варіант за смаковими характеристиками і вмістом активних речовин, але й створити продукт, який буде максимально корисним з фізіологічної точки зору.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ ФРЕШ-БАРУ В М.ОДЕСА

3.1. Загальна характеристика проекту

Торгівля свіжовичавленими напоями добре вписується в сучасний тренд здорового способу життя та постійного попиту на новинки, що робить фреш-бар привабливою бізнес-ідеєю з великим потенціалом зростання. Фреш-бар може бути як стаціонарним, так і мобільним пунктом харчування, що спеціалізується на приготуванні і продажу свіжих соків або інших напоїв на їх основі, таких як смузі. В Україні такі заклади стали з'являтися з порівняно недавніх часів, під впливом зростаючого інтересу до здорового харчування [28].

Концепція фреш-барів, де замість алкогольних напоїв пропонуються корисні натуральні соки, поширилася з США і вже знайшла широке поширення в Європі. Такі заклади відповідають змінюванім споживацьким уподобанням, і зараз свіжовичавлений сік стає все більш популярним, входячи в повсякденний раціон українців, які вживають його не тільки вдома, а й купують у магазинах та кафе.

Переваги відкриття фреш-бару включають:

Невеликі початкові інвестиції (від 350 до 500 тис. грн.);

Висока рентабельність (близько 80%) та значний рівень націнки на продукцію (200-300%);

Можливість організації бізнесу на обмеженій площі;

Прості технології приготування напоїв, що не вимагають спеціалізованих навичок персоналу [28].

Асортимент фреш-бару може включати не тільки свіжовичавлені соки, а й широкий вибір інших напоїв та закусок. Смузі, мінеральні та газовані води, кава, чай, а також легкі закуски на зразок фруктового пюре, кексів, печива і морозива можуть бути представлені у меню. Смузі — це густий

напій, змішаний у блендері з ягід, фруктів з додаванням льоду, молока або соку, який стане прекрасним доповненням до вибору здорових напоїв. Незважаючи на різноманітність меню, основний акцент у фреш-барі робиться на безалкогольні напої і коктейлі на основі соків і/або молока, підкреслюючи концепцію здорового харчування.

Підхід до асортименту у фреш-барах може бути інформованим розумінням того, що клієнти, які вибирають натуральні напої, піклуються не тільки про своє харчування, але і про загальне здоров'я. Так, у деяких японських фреш-барах навіть продається органічна косметика як додаткова пропозиція для здорового способу життя.

У нашій країні ринок фреш-барів лише розвивається, проте його учасники вже стикаються з викликами позиціонування своєї продукції. Спочатку такі напої були доступні тільки в дорогих закладах, але тепер власники фреш-барів намагаються змінити споживацькі стереотипи, пропонуючи свій продукт як здоровий, смачний і доступний.

Фреш-бари відчувають піковий попит круглий рік: у літній час вони служать джерелом освіжаючих напоїв для спраглих, а взимку — як джерело вітамінів. Через швидкопсувність свіжих соків і коктейлів, важливо мати стабільний потік клієнтів для забезпечення свіжості продукції.

Організація фреш-бару також передбачає значні витрати на спеціальне обладнання, придбання якого може обійтися приблизно в 200 тис. грн. для стандартної точки продажу [10].

Бізнес, орієнтований на виготовлення та продаж напоїв на основі свіжих соків, може характеризуватися високою рентабельністю, часто досягаючи 80%. Націнка на продукцію зазвичай становить від 200 до 300%, де 300% припадає на свіжовичавлені соки і трохи менше на інші напої, створені на їх основі. Наприклад, 250 грамів свіжого соку, вартість виготовлення якого приблизно 40-45 грн., продається за роздрібною ціною 120-135 грн. Щоденний обсяг продажів таких напоїв складає приблизно 25-30 літрів, а у вихідні та в літні місяці може досягати 45-50 літрів, особливо

якщо місце для фреш-бару обрано вдало. Виручка від продажу таких обсягів соку може коливатися від 360 до 810 тис. грн. на місяць. Враховуючи витрати на собівартість продукції, оренду, оплату праці та інші витрати, чистий прибуток може складати від 90 до 210 тис. грн.

Термін окупності інвестицій у фреш-бар значною мірою залежить від декількох ключових факторів, зокрема місця розташування та асортименту. Густонаселені місця або туристичні зони з високою прохідністю людей можуть забезпечити швидше нарощування обсягів продажу, що прискорить процес повернення інвестицій. Адекватне управління витратами та ефективні маркетингові стратегії також іграють критичну роль у підвищенні шансів на успішність такого бізнесу.

3.2. План виробництва і маркетингу

Бізнес, зокрема у сфері соків, постійно залежить від політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на його діяльність і конкурентоспроможність. Використання PEST-аналізу дозволяє компаніям оцінювати ці основні зовнішні чинники, що сприяє кращому плануванню та стратегічному розвитку. Основною перевагою PEST-аналізу є його простота і гнучкість, оскільки компанії можуть самостійно вибирати та оцінювати фактори, які є релевантними для їх специфіки діяльності (табл. 3.1).

При застосуванні PEST-аналізу для стратегічного планування в будь-якому бізнесовому секторі важливо дотримуватися декількох ключових принципів, щоб забезпечити його ефективність та системність. Кожен компонент аналізу (політичний, економічний, соціальний, технологічний) повинен бути ретельно проаналізований з урахуванням його взаємодії з іншими компонентами. Це означає, що зміни в одному секторі можуть вплинути на умови та можливості в інших секторах.

Незважаючи на те, що PEST-аналіз є універсальним інструментом, кожне підприємство повинно адаптувати його під свої специфічні умови і потреби. Це означає ідентифікацію та аналіз тих ключових факторів, які мають найбільший вплив на діяльність саме цього підприємства

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз фреш-бару «Dolce»

| Опис фактора | Вплив фактора | Оцінка | | | | | Середня оцінка | Зважена оцінка |
|---|---------------|--------|---|---|---|---|----------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Політичні фактори | | | | | | | | |
| Політичний клімат в країні | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,2 | 6,40 |
| Військовий стан | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8 | 14,40 |
| Державне регулювання показників якості | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,4 | 8,80 |
| Державне регулювання конкуренції | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | 5,20 |
| Разом за політичними факторами | | | | | | | | 34,80 |
| Економічні фактори | | | | | | | | |
| Підвищення інфляції | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Економічна ситуація в державі | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | 5,20 |
| Високий рівень конкуренції | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,4 | 6,80 |
| Поява нових кав'ярень на ринку | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2,0 | 2,00 |
| Рівень курсу | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Зниження реальних зарплат | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4,0 | 12,00 |
| Разом за економічними факторами | | | | | | | | 39,60 |
| Соціально-культурні фактори | | | | | | | | |
| Постійні клієнти, введення дисконтних карток | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,0 | 6,00 |
| Соціальні стандарти та базові цінності населення | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | 2,40 |
| Демографічні фактори | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Разом за соціально-культурними факторами | | | | | | | | 15,20 |
| Технологічні фактори | | | | | | | | |
| Інноваційний розвиток | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2,2 | 2,20 |
| Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,0 | 6,00 |
| Технологія виробництва | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3,0 | 6,00 |
| Разом за технологічними факторами | | | | | | | | 14,20 |

Політичні фактори в ресторанному бізнесі можуть включати: законодавчі зміни (впровадження нових законів, що регулюють сферу громадського харчування, санітарні та екологічні норми); податкову політику

(зміни в податковому законодавстві, які можуть вплинути на вартість продуктів та операційні витрати); політичну стабільність (стабільність уряду та політичної системи в країні, що може впливати на інвестиційний клімат).

Аналіз цих факторів допоможе підприємству краще розуміти політичне середовище, в якому вони функціонують, і адаптувати свою стратегію відповідно до поточних та майбутніх політичних умов.

Конкурентоспроможність фреш-бару «Dolce» підкріплюється декількома факторами:

1. Зручне розташування в центрі міста з легким доступом для місцевих жителів та гостей міста.
2. Високі смакові якості страв і напоїв, що задовольняють вимоги найвибагливіших гурманів та прихильників здорового способу життя.
3. Високий рівень обслуговування з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта.
4. Швидкість обслуговування, яка є ключовим аспектом для клієнтів, котрі цінують свій час.
5. Демократичні ціни, що роблять фреш-бар доступним для широких верств населення.

До того ж персонал фреш-бару складається з висококваліфікованих працівників, що забезпечує високий стандарт обслуговування та відповідає очікуванням відвідувачів. Персонал підібраний ретельно, так безпосередньо від цього залежить репутація підприємства.

Завдяки поєднанню відмінного сервісу, якісних продуктів для здорового харчування та затишної атмосфери, фреш-бар «Dolce» має всі шанси стати улюбленим місцем для відпочинку в Одесі, до того ж приміщення не потребує реконструкції та ремонту, так як знаходиться в новому корпусі, і за оцінкою спеціаліста має хороший стан.

Фреш-бар орієнтований на відвідувачів з високим та середнім рівнем достатку, які прагнуть якісних послуг та здорового харчування. Аналіз ринку показує, що потенційні клієнти включають мешканців навколишніх будинків,

молодь, та відвідувачів парку імені Тараса Шевченка. Серед них особливу увагу заслуговують студенти, школярі, фрілансери, люди похилого віку та сімейні пари з дітьми, які становлять ключову цільову аудиторію для фреш-бару.

Створення матриці бізнес-моделі за методикою Остервальдера може виглядати як створення комплексної карти, яка допомагає власникам бізнесу, таким як фреш-бар, чітко зрозуміти, як їхній бізнес функціонує. Вона показує не тільки те, що ваш бізнес робить для заробітку грошей, але й які ресурси він використовує, як ці ресурси взаємодіють між собою, та які взаємозв'язки ви маєте підтримувати з клієнтами і партнерами.

Коли підприємець має чітке уявлення про всі ці компоненти, це сприяє кращому плануванню та стратегічному управлінню. Можемо виявити, наприклад, де знаходяться найбільші витрати або які аспекти вашого бізнесу приносять найбільший дохід. Також це допомагає зрозуміти, які відносини з клієнтами є ключовими для залучення та утримання клієнтів.

Плюс, якщо підприємець думає про залучення інвестицій або про розширення бізнесу, ця матриця може допомогти чітко представити потенційним інвесторам або партнерам, як конкретний бізнес організований, які має стратегічні переваги та як планує розвиватися.

Таблиця дозволяє систематизувати основні аспекти бізнесу фреш-бару "Dolce" і ясно відобразити як зовнішні, так і внутрішні елементи, які впливають на її успішність:

Для створення матриці бізнес-моделі фреш-бару "Dolce" за методикою Остервальдера, можна запропонувати такі компоненти (табл. 3.2):

Ключові партнери:

1. Постачальники фруктів, овочей, кави та інгредієнтів
2. Місцеві фермерські господарства (для постачання свіжих продуктів)
3. Рекламні агентства
4. Сервісні компанії (обслуговування обладнання)

Таблиця 3.2 - Матриця бізнес-моделі фреш-бар "Dolce" у табличній формі за методикою Остервальдера:

| Компонент | Опис |
|-----------------------|---|
| Ключові партнери | Постачальники сировини, кави та інгредієнтів, місцеві фермери, рекламні агентства, сервісні компанії. |
| Ключові діяльності | Приготування фрешів та міксів, десертів, кави, підтримка сервісу, маркетинг і просування. |
| Ключові ресурси | Соковижималки, кавоварка, професійний персонал, локація, рецепти напоїв. |
| Ціннісні пропозиції | Фреші та мікси для здорового харчування, високоякісна кава та десерти, затишна атмосфера, здорові закуски, швидке обслуговування. |
| Відносини з клієнтами | Персоналізація для сталих клієнтів, програми лояльності, інтерактив через соціальні мережі. |
| Канали розповсюдження | Фізичне розташування, онлайн-присутність, доставка. |
| Сегменти клієнтів | Студенти, бізнесмени, туристи. |
| Структура витрат | Закупівля інгредієнтів, оренда, заробітна плата, маркетинг. |
| Потоки доходів | Продаж соків, міксів, кави та закусок, організація спеціальних заходів. |

Ключові діяльності:

1. Приготування соків, міксів, кави та інших напоїв
2. Підтримка високого рівня обслуговування
3. Маркетинг та просування фреш-бару

Ключові ресурси:

1. Соковижималки, блендери, міксери, кавоварка та інше обладнання для приготування напоїв та кави.
2. Професійний персонал (бармен)

Локація фреш-бару

Інтелектуальна власність (рецептури напоїв)

Ціннісні пропозиції:

1. Високоякісні фреші та мікси, кава зі свіжообсмажених зерен
2. Затишна атмосфера для роботи та зустрічей

3. Вибір здорових закусок та напоїв

4. Швидке обслуговування

Відносини з клієнтами:

1. Персоналізований підхід до постійних клієнтів

2. Програми лояльності

3. Відгуки та пропозиції клієнтів через соціальні мережі

Канали розповсюдження:

1. Фізичне місце розташування фреш-бару

2. Веб-сайт та соціальні медіа

3. Доставка напоїв та закусок

Сегменти клієнтів:

1. Студенти та молодь

2. Бізнесмени

3. Туристи та відвідувачі міста, люди похилого віку

Структура витрат:

1. Закупівля інгредієнтів

2. Оренда приміщення

3. Зарплата персоналу

4. Маркетинг та реклама

Потоки доходів:

1. Продаж соків, міксів, кави та інших напоїв

2. Продаж закусок та супутніх товарів

3. Спеціальні заходи та вечори (наприклад, сокові дегустації, івенти)

Ця матриця бізнес-моделі дозволить фреш-бару "Dolce" виявити ключові аспекти свого бізнесу та спланувати стратегії для ефективної роботи і розвитку. Таким чином, ця матриця стає не тільки інструментом для внутрішнього управління, але й засобом зовнішньої комунікації, який може забезпечити краще розуміння даного виду бізнесу з боку інших осіб, які можуть бути залучені у наш проект.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх аспектів організації, дозволяючи ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Цей аналіз допомагає розробити стратегічні рішення, засновані на глибокому розумінні внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, що впливають на діяльність суб'єкта.

Фреш-бари в Одесі з'явилися не так давно, але вже встигли стати досить популярними. Найкращі згідно відгуків та голосів одеситів: Freshniza, Motion Space, Zozh (корисна їжа+здорова їжа).

На очах клієнтів будуть створюватися свіжі соки та інші напої на їх основі, а вони зможуть насолодитися корисними вітамінами, свіжими фруктами та овочами, а також різноманітними смаковими поєднаннями.

Деякі варіанти коктейлів:

- фреш (напій зі свіжих фруктів, цитрусів або овочів);
- смузі (солодкий густий напій із фруктів, ягід або овочів добре збитий у міксері з додаванням соку);
- шнек коктейль (напій з фруктів, цитрусів, ягід або овочів, вичавлених за допомогою спеціальної соковижималки);
- фруктова вода (охолоджуючий напій зі шматочками фруктів та льодом).

Фреш-бар "Dolce" буде пропонувати фітнес-меню. В меню детально розписана продукція, яку слід приймати до, під час й після тренувань.

У меню - широкий вибір свіжих соків, сезонних коктейлів з добірних, екологічно-чистих фруктів й овочів, смузі, енергетичних напоїв, жироспалювачів, протеїнів та іншого спортивного харчування. А також кілька видів фруктових та овочевих салатів.

Фреш-бар допомагає слідувати одному із загальноприйнятих постулатів здорового способу життя – правильне харчування.

Якості та успішній роботі нашого фреш-бару сприяє:

- постійний контроль якості інгредієнтів й кінцевого продукту;
- повна відмова від консервантів, барвників та напівфабрикатів;

- спрямованість на абсолютне задоволення кінцевого споживача;
- швидкість й безумовна якість обслуговування.

Фреш-бар буде обладнаний сучасною технікою світового рівня, має спеціальні системи обліку і контролю якості продукції.

Для подальшої оцінки проблем і перспектив фреш-бару «Dolce» проведемо комплексний SWOT-аналіз, результати якого наведені у табл. 3.3, 3.4.

Таблиця 3.3 – Порівняльний SWOT – аналіз майбутнього фреш-бару «Dolce» та його конкурентів

| | Конкурент 1 Freshniza | Конкурент 2 Motion Space | Фреш-бар "Dolce" |
|----------------|---|---|---|
| Сильні сторони | широкий асортимент, хороша репутація у покупців, зручне розташування | постійні клієнти, зручне розташування, досить широкий асортимент | сучасне обладнання, зручне місце розташування, висока якість товару, невисокі ціни, високий рівень обслуговування |
| Слабкі сторони | середня якість продукції, відсутність реклами | середні ціни; брак робочого персоналу, не високий рівень обслуговування | ще не сформований імідж, відсутність постійних клієнтів |
| Можливості | поліпшити якість продукції, заміна обладнання, проведення рекламної кампанії | поліпшення якості продукції | розширення асортименту, залучення інвесторів, постійні постачальники. |
| Загрози | можливість появи нових конкурентів, незадоволеність клієнтів якістю продукції | незадоволеність клієнтів якістю продукції, зміна споживчих переваг | зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів. |

Основні компоненти SWOT-аналізу включають:

Сильні сторони: внутрішні ресурси та переваги, які можуть бути використані для досягнення цілей організації.

Слабкі сторони: внутрішні недоліки, які можуть перешкоджати досягненню цілей. Як приклад, обмежені фінансові ресурси, старе обладнання, неефективні процеси.

Можливості: зовнішні умови, які можуть бути використані для зростання та покращення. Наприклад, зростаючий попит, партнерство з місцевими постачальниками.

Загрози: зовнішні ризики, які можуть зашкодити організації – як конкуренція, зміни в законодавстві, економічні коливання, високоякісний персонал, унікальні рецептури, стратегічне розташування.

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз фреш-бару «Dolce»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Значні фінансові можливості для ефективної роботи, росту та асштабування 2. Значні виробничі ресурси підприємства 3. Наявність власної технологічної карти та авторських рецептів 4. Єдині стандарти обслуговування на всіх точках продажу 5. Самостійне навчання та стажування робітників за рахунок коштів компанії 6. Сильний неймінг і брендинг 7. Активна комунікаційна діяльність 8. Наявність власного мобільного додатку 9. Широкий та глибокий асортимент | <ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі темпи зростання доходу населення 2. Обмежені можливості залучення нових клієнтів 3. Відсутність досвіду компанії на ринку 4. Залежність від постачальників 5. Проблеми з довгострокового банківського кредитування 6. Відсутність державної підтримки інноваційного розвитку |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання обсягів збуту за рахунок зростаючих темпів споживання натуральних соків в Україні та споживання соків поза домом 2. Зменшення кількості конкурентів за рахунок обмеження роботи кафе та ресторанів внаслідок пандемії коронавірусу та агресії рф 3. Залучення нового сегменту споживачів за рахунок введення еко-продукції в меню, появи новітніх технологій приготування, розвитку кав'ярень третьої хвили 4. Зростання частки імпульсних покупок, у тому числі соків та супутньої продукції за рахунок стабільного зростання реальної заробітної плати останні 3 роки 5. Розвиток бізнесу при невеликих капіталовкладеннях через низькі бар'єри входу на ринок | <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення прибутку, внаслідок пандемії коронавірусу та агресії рф 2. Споживачі легко змінюють місце купівлі напоїв через їх значну ринкову силу 3. Збільшення кількості конкурентів за рахунок підтримки малого та середнього бізнесу з боку держави, зростання темпів споживання натуральних соків, низькі бар'єри входу на ринок, розвиток мереж фреш-барів 4. Втрата великої кількості споживачів за рахунок низької кваліфікації персоналу та низьких рейтингів на сайтах з відгуками 5. Створення мереж фреш-барів конкурентами |

Результатом ефективного SWOT-аналізу є формування стратегій, які засновані на відповіді організації на зовнішні сигнали різного ступеню впливу, від слабких до сильних.

Це дає змогу максимально використовувати наявні можливості, мінімізувати ризики та оптимізувати внутрішні процеси, спрямовуючи організацію до стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Фреш-бар «Dolce» може значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, активно впроваджуючи онлайн маркетинг та використовуючи потенціал соціальних мереж. Реєстрація в соціальних мережах та активне ведення сторінок на платформах як Інстаграм чи Facebook дозволить не тільки залучити нових клієнтів, але й підтримувати постійний зв'язок з вже існуючою аудиторією.

Онлайн-просування має включати інтеграцію різних компонентів таких як SEO оптимізація, електронні розсилки та таргетингова реклама, що забезпечить широке охоплення та збільшення впізнаваності бренду.

Розробка власного вебсайту дасть змогу ефективно презентувати всі послуги фреш-бару, а також забезпечить майданчик для публікації відгуків відвідувачів та фотографій до та після візиту, що допоможе потенційним клієнтам оцінити якість пропонованих напоїв та обслуговування [8].

Важливо також зосередитися на створенні унікального та авторитетного контенту у блозі на сайті. Викладення інформації про нові послуги, спеціальні пропозиції, акції та новини з сокової індустрії допоможе залучити зацікавленість аудиторії та встановити репутацію експерта в цій галузі.

3.3. Організаційний план

Один із важливих аспектів - це правовий статус фреш-бару та обрана форма власності. Від цього залежить обсяг податкових зобов'язань, відповідальність власника та його права.

У контексті відкриття фреш-бару у місті Одеса обраною формою ведення підприємницької діяльності є ФОП - фізична особа підприємець.

Реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП) в Україні відкриває можливості для ведення бізнесу, у тому числі для власників фреш-барів. Цей процес доступний для будь-якого громадянина України, який досяг 16 років і має зареєстроване місце проживання. Для тих, хто проживає за офіційним договором оренди або має статус переселенця, важливо мати відповідні документи, що підтверджують місце проживання.

Для реєстрації ФОП можна скористатися кількома шляхами:

- особисто відвідати Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) або виконавчий комітет за місцем проживання. Цей спосіб реєстрації є безкоштовним, але якщо ви звернетесь до нотаріуса, буде потрібно заплатити за нотаріальні послуги.

- через онлайн-платформу «Дія» на офіційному сайті.

Після реєстрації буде видано:

- виписку з Єдиного державного реєстру;
- витяг з реєстру платників єдиного податку.

Також необхідно підготувати інші важливі документи:

- договір оренди приміщення;
- договори з комунальними службами, включаючи вивезення сміття та обслуговування вентиляції;
- угоди з пральнею та хімчисткою;
- отримати висновок від Санітарно-епідеміологічної служби (СЕС);
- забезпечити дозвіл від Державної пожежної інспекції (Держпожнагляд).

Крім того, всі працівники фреш-бару повинні мати оформлені санітарні книжки та пройти медичний огляд, що є обов'язковим для дотримання норм гігієни та здоров'я.

При виборі спрощеної системи оподаткування, ФОП повинен вказати види діяльності згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД

ДК 009:2010), що включає специфічні категорії для різних бізнес-напрямків. Для фреш-бару релевантними можуть бути такі види діяльності:

КВЕД 56.30 - "Підготовка та надання напоїв негайного приготування", що відображає основну діяльність фреш-бару.

КВЕД 56.10 - "Випікання та продаж десертів", що може включати виробництво та продаж кондитерських виробів на місці.

КВЕД 47.81 - "Торгівля готовими продуктами харчування", що може охоплювати продаж пакетованих продуктів, таких як кава або чай.

Щодо сплати податків, для платників єдиного податку 1-ї групи взагалі не передбачено наявності найманих працівників. Для ФОПів на 2-й групі єдиного податку встановлено ліміт до 10 найманих працівників, що важливо для розміру та масштабу бізнесу.

У 2024 році передбачається зміна розміру мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму. Це впливає на розмір єдиного соціального внеску (ЄСВ) та ставку єдиного податку:

ЄСВ становитиме приблизно 1562 грн. на місяць, що дорівнює 22% від розміру мінімальної заробітної плати.

Єдиний податок для 2-ї групи становитиме приблизно 1420 грн. на місяць, що дорівнює 20% від мінімальної заробітної плати на початок 2024 року.

Спрощена система оподаткування часто є вигідною для малих закладів, як кафе та ресторани, з огляду на її простоту та зменшені облікові вимоги.

Обрання форми ФОП другої групи для відкриття кав'ярні у місті Ковелі є обґрунтованим з погляду ефективного управління, мінімізації витрат на юридичне обслуговування та швидкості реєстрації.

Після визначення КВЕДів та реєстрації ФОП відбувається реєстрація приміщення. Вона вимагає отримання висновку санітарно-епідеміологічної служби, який свідчить про відповідність приміщення всім вимогам щодо безпеки та санітарії. Цей висновок є обов'язковим, за винятком випадків,

коли приміщення попередньо використовувалося для громадського харчування та не потребує реконструкції або переобладнання.

Задля того щоб отримати висновок СЕС необхідно підготувати низку документів, включаючи посвідчення про держреєстрацію, паспорт платника податків, довідку з БТІ, архітектурний та технологічний проект з відображенням систем кондиціонування та вентиляції, заяву власника, , а також договір купівлі-продажу чи оренди приміщення.

Після подання заяви і документів на розгляд у СЕС, проводиться перевірка приміщення щодо відповідності санітарним вимогам. При позитивному результаті процедури і відповідному рішенні СЕС видає погодження на введення об'єкта в експлуатацію, після чого фреш-бар може почати свою роботу.

Необхідним документом який необхідно отримати перед відкриттям закладу є пожежна декларація. Вона містить інформацію про пожежну безпеку приміщення, включаючи наявність та розташування пожежних виходів, сигналізаційних систем, пожежних інструкцій, вогнегасників та інших засобів пожежогасіння.

Наостанок, ще однією вимогою є наявність внутрішнього пакету документів, а саме журнали охорони праці та пожежної безпеки. Крім того, до внутрішнього пакету документів також включається створення куточка споживача.

Успіх сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності його персоналу. Якісна підготовка та управління робочою силою, включаючи мотивацію, розвиток та оцінку ефективності співробітників, є критичними для досягнення високих результатів і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Дослідження підкреслюють, що комплексний підхід до управління персоналом має значний вплив на залучення та використання людських ресурсів [32, с. 28].

Рекламна кампанія відіграє ключову роль у просуванні кав'ярні, особливо перед її відкриттям у 2025 році. Знання смаків і переваг

потенційної аудиторії дозволяє формувати точну та ефективну маркетингову стратегію. Соціальні мережі стають невід'ємною частиною маркетингових кампаній, зокрема, за допомогою акцій, як от безкоштовний напій за позитивний відгук, що спонукає до широкого розголосу і залучення нових клієнтів.

Ефективність комунікації з клієнтами через відгуки і побажання на соціальних мережах дозволяє зібрати цінну інформацію та відстежити настрої споживачів. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни в перевагах та очікуваннях аудиторії.

Для залучення цільової аудиторії перед відкриттям, ефективно опублікувати інформацію про ремонт у приміщенні, обговорити плановане меню, стиль оформлення та інші деталі підготовки закладу. Це додасть відчуття причетності та створить очікування серед потенційних відвідувачів. Оголошення офіційної дати відкриття та активне інформування про неї також сприятимуть успішному запуску кав'ярні.

Програма лояльності виявляється ключовим фактором у привабленні нових клієнтів та утриманні старих у сфері ресторанного бізнесу. Важливо мати власну бонусну систему, яка може включати накопичувальні картки та знижки, що адаптуються до потреб та звичок відвідувачів. Сучасні програмні рішення для кав'ярень дозволяють легко налаштувати такі знижки та бонуси, що робить процес лояльності простим та ефективним.

Не менш важливою є автоматизація бізнес-процесів у кав'ярнях, яка сприяє не тільки оптимізації роботи, але й забезпечує високу швидкість та якість обслуговування. Використання автоматизованих систем з перших днів відкриття фреш-бару може значно підвищити продуктивність, зменшити витрати та виявити непомітні збої в робочих процесах.

Застосування сучасних технологій в автоматизації та програмах лояльності дозволяє не просто задовольнити, але й перевершити очікування клієнтів, створюючи затишок та комфорт, що є суттєвими для успішної роботи фреш-бару.

Програма Syrve визнана однією з найефективніших систем для автоматизації фреш-бару, оскільки об'єднує всі аспекти роботи закладу, включаючи касу, кухню, доставку та персонал, у комплексну систему. Використання Syrve дозволяє фреш-бару впровадити раціональний управлінський облік, оптимізувати витрати на продукти, підвищити прибутки, гарантувати дотримання термінів зберігання продуктів та запровадити ефективну бонусну систему [19, с. 107]. У результаті впровадження системи Syrve, управлінські рішення стають більш обґрунтованими та ефективними.

Syrve ідеально підходить для інтеграції різних робочих зон фреш-бару фреш-бару в єдину систему. Вона включає окремі можливості для залу, як-от розташування столів та видавання індивідуальних чеків; для кухні, де можна встановити графік видачі замовлень та відображення рецептів на великому екрані; для барної стійки, яка дозволяє швидко обробляти замовлення та оперативно приготувати напої; і для персоналу, котрому доступна сторінка з особистими бонусами та інформацією про відпрацьовані години у поточному місяці. Також система включає доступ до акцій та програми лояльності.

Таким чином, Syrve представляє значні переваги для автоматизації ресторанного бізнесу.

При реалізації будь-якої бізнес-ідеї важливим аспектом є створення робочої структури (WBS), в якій чітко видно обсяг необхідних робіт для реалізації проекту [21]. WBS бізнес-ідеї щодо відкриття ресторану побудована відповідно до концепції життєвого циклу проекту та представлена на рис. 3.1.

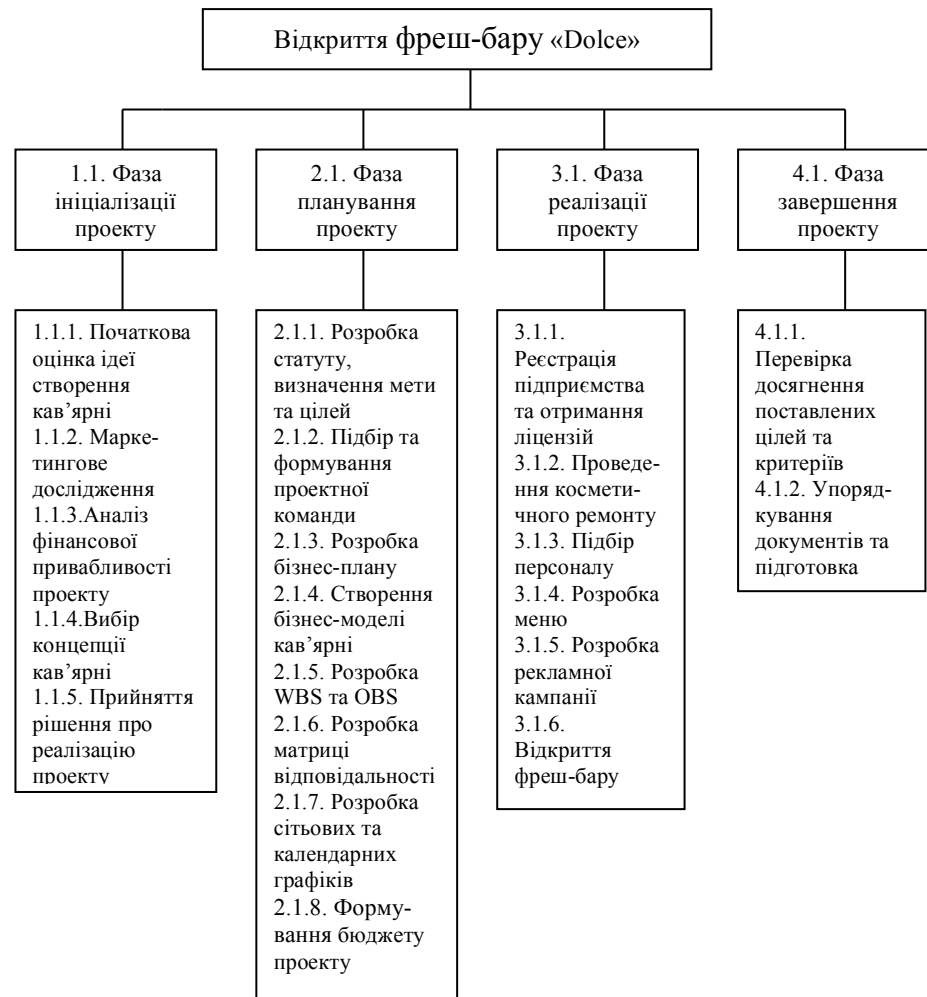


Рисунок 3.1 - WBS проекту у графічній формі відповідно до стандартів РМВОК

1. Фаза ініціалізації (проведення маркетингового дослідження та вибір концепції фреш-бару) буде тривати впродовж грудня 2024 р.
2. Фаза планування (розробка календарних планів, бюджетів, бізнес-моделі і т. і.) відбудеться в грудні 2024 р.
3. Фаза реалізація (реєстрація підприємства та отримання необхідних ліцензій; оренда та дизайн приміщення; пошук постачальників та розроблення меню; наймання персоналу; відкриття ресторану) – січень-березень 2025 р.

4. Фаза завершення (перевірка досягнення поставлених цілей проекту та упорядкування документів у зв'язку із завершенням проекту) – вересень 2025р.

Проект відкриття фреш-бару розпочнеться 20 грудня 2024 року і передбачає 58 днів роботи, за виключенням форс-мажорних обставин. Планується, що завершення проекту та відкриття кав'ярні відбудеться 9 березня 2025 року. Вся робота над проектом розділена на чотири основні стадії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Календарний пран проекту, стадія «Реалізації»

| Найменування робіт | Тривалість, днів |
|--|------------------|
| А Реєстрація ФОП | 1 |
| В Збір документів:: договір на оренду, договори з обслуговуючими організаціями (комунальними, позавідомчої охорони, вивезення сміття), технічний висновок про приміщенні (в т. ч. план БТІ, інженерний і архітектурний креслення), висновок МНС пожежної безпеки, дозвіл від Санепіднагляду, ліцензія на роздрібну торгівлю (і на реалізацію алкогольної продукції, якщо такі напої в меню), сертифікати якості на продукти. | 7 |
| С Закупівля меблів і предметів інтер'єру, оформлення залу | 10 |
| Д Придбання кухонного обладнання, інвентарю. | 4 |
| Е Укладання договорів з постачальниками продукції. | 3 |
| Г Робота з персоналом: підбір кваліфікованих кадрів, інструктаж | 10 |
| Н Проведення маркетингових досліджень та рекламної кампанії. | 10 |
| І Урочисте відкриття | 0 |

Перша стадія називається "Ініціація". Протягом семи днів цього етапу команда проекту має визначити ключові цілі кав'ярні та провести аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проекту.

Наступною є стадія "Планування", яка триває чотири дні. В цей період задачею команди є створення детальної ієрархічної структури проекту, розробка фінансового плану, ресурсного забезпечення та стратегії маркетингу для майбутньої кав'ярні.

Третя стадія — "Реалізація", яка є найтривалішою та становить 45 днів. Під час цього періоду команда працює над втіленням усіх планів,

розроблених на попередніх етапах, щоб забезпечити успішне відкриття кав'ярні.

Кожна стадія відіграє ключову роль у загальному успіху проекту, забезпечуючи систематичний підхід до відкриття кав'ярні та її подальшої діяльності

Графік Ганта виконання проекту наведено на рис. 3.2.

В даному випадку всі роботи мають нульовий резерв часу. Тому критичний шлях проекту дорівнює плановому і становить 58 днів.

| Робота | Тривалість, днів | | | | | | | |
|--------|------------------|-----|----|------|---------|---------|-----|---------|
| | 7 | 14 | 21 | 28 | 35 | 42 | 49 | 58 |
| A | + | | | | | | | |
| B | +++++++ | | | | | | | |
| C | | | | | | +++++++ | +++ | |
| D | | | | ++++ | | | | |
| E | | +++ | | | | | | |
| G | | | | | +++++++ | +++ | | |
| H | | | | | | | +++ | +++++++ |
| I | | | | | | | | |

A - Реєстрація ФОП;

B - Збір документів;

C - Закупівля меблів і предметів інтер'єру, оформлення залу;

D - Придбання кухонного обладнання, інвентарю;

E - Укладання договорів з постачальниками продукції;

G - Робота з персоналом: підбір кваліфікованих кадрів, інструктаж;

H - Проведення маркетингових досліджень та рекламної кампанії;

I - Урочисте відкриття.

Рисунок 3.2 - Графік Ганта проекту

Основними вимогами до кожного співробітника, незалежно від посади, є проходження обов'язкового профілактичного медичного огляду, наявність дійсної особистої медичної книжки; проходження відповідних інструктажів та ознайомлення з інструкціями щодо техніки безпеки експлуатації наявного обладнання; вільне володіння українською мовою.

3.4. Фінансовий план

Зведена таблиця планованих показників діяльності на рік представлена в табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Зведена таблиця планованих показників діяльності на рік

| Показник | Числовий вираз, грн |
|------------------------------|---------------------|
| Виручка від реалізації, | 6804000 |
| Валовий прибуток | 4203271 |
| Чистий прибуток | 3362616 |
| Рентабельність підприємства, | 128,3% |

В даному випадку ми розглянули тільки витрати на сировину для виробництва та орієнтовні постійні витрати. Далі будемо враховувати і інші витрати (оплата персоналу, оренда, комунальні платежі та ін.).

Витрати на те, як відкрити фреш-бару та його подальшу діяльність, поділяються на разові інвестиції для відкриття та витрати діяльності(табл. 3.7, 3.8).

Якими будуть інвестиції в обладнання, залежить від обраної концепції, розмірів приміщення, запланованого меню та інших параметрів.

Таблиця 3.7 - Витрати на відкриття фреш-бару та його діяльність

| | |
|-------------------|---------------------------------------|
| Разові інвестиції | Витрати діяльності |
| Купівля меблів | Продукти для страв (початковий запас) |
| Обладнання | Персонал (зарплата) |
| Посуд | Податки та страхові внески |
| Ремонт | Комунальні послуги |
| Вивіска | Реклама та ведення сайту |

Підбір сучасного обладнання для фреш-бару є запорукою його конкурентоспроможності, адже тільки за його допомогою можна забезпечити високу якість продукції та ефективну роботу персоналу.

Таблиця 3.8 - Основні види обладнання фреш-бару

| Тип обладнання | Список |
|----------------|--------------------------------|
| Холодильне | Морозильні камери, фрізери |
| Хлібопекарське | Просіювачі борошна, машини для |

| | |
|-------------------------|--|
| | розкочування тіста, тесторізи |
| Електричне та механічне | М'ясорубки, міксери, посудомийні машини |
| Теплове | Духові шафи та плити, електропательні, грилі |
| Барне | Соковижималки, блендери, міксери кавомашини, чайники |
| Технологічне | Салат-бари, автоматичні лінії роздачі |
| Інше | Візки, ванни, стелажі, обробні столи |

Основним джерелом фінансування інвестиційних проектів в Україні залишаються власні кошти інвесторів (засновників). Проте в останні роки з'явилися певні можливості отримання відносно недорогих позикових коштів.

В рамках української грантової програми "Власна справа", громадяни України мають можливість отримати мікрогрант розміром від 50 000 до 250 000 грн для підтримки свого бізнесу [1].

Перелік обладнання для фреш-бару «Dolce» наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Витрати на обладнання для фреш-бару «Dolce»

| Стаття витрат | Кількість | Сума, тис. грн. |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|
| Соковижималка | 2 | 25 |
| Кавоварка | 1 | 12,5 |
| Фільтр або пом'якшувач води | 1 | 15 |
| Міксери і блендери | 5 | 10 |
| Холодильник | 1 | 20 |
| Посуд та інвентар | | 50 |
| Вітрина | 1 | 20 |
| Стелажі і обробні поверхні | | 10 |
| Обладнання для кухні | | 350 |
| Миюче обладнання | 1 | 10 |
| Барна стійка | 1 | 50 |
| POS система для кав'ярні | 1 | 20 |
| Меблі для залу і предмети інтер'єру | | 150 |
| Комп'ютер | 1 | 12 |
| Телефон | 1 | 0.16 |
| Дивани для клієнтів | 3 | 18 |
| Журнальний столик | 1 | 2,4 |
| Шафа для верхнього одягу | 1 | 6 |
| РК-телевізор | 1 | 12 |
| Вішалка | 8 | 1 |
| Кулер з водою | 1 | 3,2 |
| Касовий апарат | 1 | 6 |
| Всього | | 803,26 |

Отже, витрати на закупівлю обладнання складуть 803260 грн

Загальний дохід за місяць фреш-бару складе 567000 грн. за умов забезпечення середнього чеку у 100 грн.

Припускаємо, що дохід від першого кварталу складе 50% від заплановано, тобто $567000 * 0,5 * 3 = 850505$ грн., а у другому кварталі 75% від запланованого, тобто $337500 * 3 = 1275750$ грн. Протягом наступного кварталу першого року від має становити 1701000 грн.

Тобто, дохід першого року має скласти $850505 + 1275750 + 1701000 = 3827255$ грн. В наступні роки він має складати 6804000.

Проведемо оцінку витрат проекту (табл.3.10-3.12).

Таблиця 3.10 - Витрати на відкриття фреш-бару «Dolce»

| Стаття витрат | Сума, грн. |
|--------------------------------|------------|
| Реєстрація та документи | 7000 |
| Косметичний ремонт | 30000 |
| Рекламна кампанія | 20000 |
| Оренда та ремонт | 50000 |
| Закупка обладнання та сировини | 803260 |
| Інші витрати | 25000 |
| Всього | 935260 |

Отже, витрати на відкриття фреш-бару складуть 935260 грн.

Однією з основних статей витрат є оплата персоналу, який складається з директора, адміністратора, двох барменів, трьох офіціантів, кухаря та прибиральниці (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Витрати на зарплату працівників фреш-бару «Dolce»

| Посада | Кількість, осіб | Оклад на місяць, грн. | ЄСВ (22%), грн. | Зарплата+ЄСВ, грн. | Витрати на рік, грн. |
|---------------|-----------------|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| Директор | 1 | 25000 | 5500 | 30500 | 366000 |
| Адміністратор | 1 | 20000 | 4400 | 24400 | 292800 |
| Бариста | 2 | 15000 | 3300 | 18300 | 219600 |
| Офіціант | 3 | 12000 | 2640 | 14640 | 175680 |
| Кухар | 1 | 20000 | 4400 | 24400 | 292800 |
| Прибиральниця | 1 | 8000 | 1760 | 9760 | 117120 |
| Всього | 10 | 100000 | 22000 | 122000 | 1464000 |

Отже, витрати на зарплату кав'ярні складуть 122000 грн. на місяць.

Для оцінки ефективності проекту необхідно визначити собівартість послуг, що надаються.

Таблиця 3.12 - Собівартість послуг фреш-бару «Dolce»

| Стаття витрат | Місячні, грн. | На рік, грн |
|---------------------|---------------|-------------|
| Зарплата персоналу | 122000 | 1464000 |
| Оренда приміщення | 20000 | 240000 |
| Комунальні послуги | 15000 | 180000 |
| Реклама | 10000 | 120000 |
| Бухгалтер (фріланс) | 10000 | 120000 |
| Закупка кави | 77387 | 928643 |
| Інші витрати | 46346 | 543781 |
| Всього | 300733 | 3596424 |

Отже, собівартість послуг фреш-бару «Dolce» складуть 300733 грн. на місяць.

Оцінка доходів та прибутку проекту наведена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Прогноз фінансових результатів, грн.

| Показник | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Дохід | 3827255 | 6804000 | 7600000 | 8700000 |
| Витрати | 3596124 | 3750000 | 4160000 | 4500000 |
| Податок | 16800 | 20000 | 30000 | 40000 |
| Чистий прибуток | 214331 | 3034000 | 3410000 | 4160000 |

Як видно з табл. 3.13, чистий прибуток у 2025 р. планується у розмірі 214331 грн. В наступні роки прогнозується значний розвиток його діяльності та відповідне зростання чистого прибутку.

У нинішню епоху складних соціально-економічних та політичних викликів, ефективність діяльності підприємств стає ключовим фактором, що впливає на їх стабільний розвиток.

3.5. Ризики проекту

Ресторанний бізнес є однією з найризиковіших сфер для вкладання інвестицій, це пов'язано із прямою залежністю його прибутковості від доходів споживачів та рівня їх купівельної спроможності. Тому доцільно більш детально розглянути можливі ризики при реалізації бізнес-ідеї (табл.3.14). В проектном у менеджменті ризики прийнято поділяти на чотири види: зовнішні, технічні, організаційні, управлінські.

Таблиця 3.14 - Ідентифікація ризиків проекту

| Класифікація ризиків | Можливі ризики | Ймовірність виникнення | Причини та наслідки |
|----------------------|---|------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Зовнішні | 1.1. Затримка в отриманні дозвільних документів та ліцензій | Низька | Причини: несвоєчасне подання необхідних документів до державних органів; присутність помилок в документах; затримка видачі документів з боку державних органів, спричинена перевантаженням або обмеженнями у зв'язку з локдауном. Наслідки: затримка в термінах реалізації проекту; зміна обсягів робіт через необхідність внесення змін до документів; збільшення витрат. |
| | 1.2. Підвищення цін на продукти | Висока | Причини: інфляція; економічна криза пов'язана з пандемією. Наслідки: зростання ціни реалізації страв та напоїв, що зменшить попит або зниження прибутку через підвищення собівартості. |
| | 1.3. Недобросовісні постачальники та неякісні продукти | Середня | Причини: неправильний вибір постачальників; цілеспрямована купівля дешевих продуктів заради економії; неправильне зберігання та транспортування продуктів. Наслідки: невідповідна якість страв та напоїв, збільшення обсягу витрат через необхідність повторної закупки продуктів; потреба в пошуку надійних та перевірених постачальників |
| | 1.4. Закриття або обмеження | Висока | Причини: збільшення кількості хворих на COVID-19. |

| | | | |
|--|------------------------------------|--|--|
| | діяльності фреш-бару через локдаун | | Наслідки: зміни термінів реалізації про-екту (перенесення урочистого відкриття), зростання витрат, необхідність працювати виключно на доставку |
|--|------------------------------------|--|--|

Продовження таблиці 3.14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------|---|---------|---|
| | 1.5. Зменшення кількості відвідувачів | Середня | Причини: зменшення купівельної спроможності відвідувачів; економічна криза; неякісне обслуговування та страви; неефективна рекламна кампанія. Наслідки: втрата прибутку. |
| 2.Технічні | 2.1. Поломки обладнання | Середня | Причини: недотримання інструкції щодо експлуатації обладнання, відсутність регулярного обслуговування та перевірок. Наслідки: простої та обмеження можливостей для приготування певної категорії страв чи напоїв, що призведе до негативної реакції споживачів та втраті прибутку. |
| | 2.2. Недотримання необхідних технічних норм при ремонті | Низька | Причини: неякісне виконання робіт ремонтно-будівельною компанією; економія на матеріалах. Наслідки: затримка в термінах реалізації проекту через потребу в переробленні робіт; зростання витрат. |
| | 2.3. Не якісна реалізація дизайн-проекту ремонтно-будівельною компанією | Низький | Причини: неякісне виконання робіт ремонтно-будівельною компанією, економія на матеріалах та обладнанні. Наслідки: затримка в термінах реалізації проекту через потребу в переробленні робіт; зростання витрат. |
| 3.Організаційні | 3.1. Неякісне виконання своїх обов'язків персоналом фреш-бару | Низька | Причини: наймання некваліфікованого персоналу; відсутність контролю та мотивації персоналу; неефективна організація праці. Наслідки: зміна обсягів, якості та термінів робіт; несвочасне відкриття ресторану; незадоволення відвідувачів та втрата довіри до ресторану; негативний вплив на репутацію та втрата прибутку |
| 4.Управлінські | 4.1. Помилки при плануванні діяльності | Низька | Причини: некомпетентність директора кав'ярні при виконанні даного завдання. Наслідки: нереалістичні бюджети; збільшення витрат; втрата прибутку. |

| | | | |
|--|---|---------|---|
| | 4.2. Конфліктні ситуації між персоналом | Середня | Причини: не сформовано корпоративну культуру фреш-бару. Наслідки: неефективна робота; невідповідна якість робіт та обслуговування; втрата відвідувачів та прибутку; негативна репутація. |
|--|---|---------|---|

Проаналізувавши всі можливі ризики проекту як на етапі реалізації, так і на етапі подальшого функціонування фреш-бару, необхідно для ризиків з високим та середнім рівнем ймовірності виникнення визначити стратегії та заходи, які зменшують їхній вплив (табл.3.15).

Таблиця 3.15 - Матриця реагування на ризики

| Ризики проекту | Стратегія реагування на ризик | Заходи у відповідності до прийнятої стратегії |
|--|-------------------------------|--|
| 1.2.Підвищення цін на продукти | Прийняття ризиків | Для того, щоб не довелося підвищувати собівартість страв та напоїв, потрібно шукати дешевші, але не менш якісні аналоги інгредієнтів; експериментувати з рецептурою. Почати працювати на пряму з постачальниками. |
| 1.3.Недобросовісні постачальники та неякісні продукти | Зниження ризиків | Критичний підхід при виборі постачальника, включення в договір всіх умов при порушенні яких постачальник зобов'язаний понести матеріальну відповідальність. |
| 1.4.Закриття або обмеження діяльності кав'ярні через локдаун | Прийняття ризиків | Активний розвиток доставки, відкриття власної служби доставки.. Впровадження формату «онлайн-кав'ярні», суть якого полягає у можливості спілкування гостя з офіціантом через відеозв'язок у режимі онлайн насолоджуючись всіма стандартами обслуговування. |
| 1.5. Зменшення кількості відвідувачів | Прийняття ризиків | Розробка програми лояльності для постійних гостей, встановлення системи знижок на певну групу продукції. Постійна комунікація з гостями за допомогою опитувань для задоволення їх індивідуальних запитів. |
| 2.1. Поломки обладнання | Уникнення ризиків | Проведення регулярного моніторингу роботи обладнання для підтримання його працездатності та запобіганню поломкам. |
| 4.2. Конфліктні ситуації між персоналом | Зниження ризиків | Проводити ретельний відбір кандидатів на посаду, надавати чіткі посадові інструкції, об'єднувати працівників за допомогою тренінгів та корпоративів. Якщо конфлікт виник, то менеджер зобов'язаний втрутитись і прийняти справедливе рішення щодо його вирішення. |

Аналіз ризиків для фреш-бару "Dolce" виявив, що найбільшу загрозу становлять ризики, пов'язані з операційною діяльністю, яка є ключовою для компанії. Для мінімізації цих ризиків важливо застосувати декілька стратегій: страхування, щоб забезпечити фінансовий захист від можливих втрат; диверсифікація діяльності для зменшення залежності від одного напрямку бізнесу; та лімітування, що дозволяє контролювати і обмежувати потенційні збитки.

Ці ризики вимагають комплексного підходу до управління, який включає чітко визначені шляхи мінімізації та впровадження ефективних методів контролю. Важливо також мати альтернативний план дій, який буде активований у разі реалізації цих ризиків, щоб забезпечити продовження діяльності кав'ярні навіть у складних обставинах. Такий підхід дозволяє не лише відповідати викликам, а й зберігати стабільність та розвивати бізнес у сучасному мінливому та економічно нестабільному середовищі.

3.6. Оцінка ефективності проекту

Технічний аспект ефективності включає оцінювання якості використаних матеріалів, прогресивності технологій та рівня кваліфікації персоналу. З іншого боку, економічний аспект оцінюється через раціональність використання ресурсів та загальні показники ефективності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність у широкому спектрі, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на результативність діяльності підприємства

Дисконтування є фундаментальною процедурою у фінансових операціях, що відіграє ключову роль у визначенні доходності на фінансових ринках. Ця методика дозволяє порівнювати вартість різних інвестиційних об'єктів у часі, переводячи майбутні грошові потоки до їхньої теперішньої вартості або навпаки.

Національний банк України встановив облікову ставку на рівні 15%, що використовується у фінансових розрахунках як ставка дисконту. Ця

ставка відіграє важливу роль у визначенні дисконтованої вартості майбутніх грошових потоків від різних інвестицій. З урахуванням ризиків проекту приймаємо ставку дисконтування 19%.

Чиста поточна вартість (NPV) є критичним показником у фінансовому аналізі, що дозволяє визначити, наскільки дисконтовані вигоди від проекту перевищують дисконтовані витрати.

Грошовий потік за проектом у певному періоді складається з операційних та інвестиційних потоків. Для визначення дисконтованого грошового потоку традиційний грошовий потік множиться на коефіцієнт дисконтування, який враховує вплив часу на вартість грошей.

Цей підхід забезпечує змогу розрахувати реальну вартість майбутніх вигод або зобов'язань в теперішніх умовах, що є основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень $(1 / (1 + i)^n)$.

Припускаємо, що амортизація обладнання відбувається протягом терміну реалізації проекту 4 роки і обчислюється за лінійним підходом. Тому щорічна амортизація буде дорівнювати 200815 грн. Її включаємо до грошового потоку проекту.

Визначаємо чистий приведений дохід (NPV) проекту. Результати розрахунків представлені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при $i=0,19$, грн.

| Показник/рік | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|
| Звичайний грошовий потік | -935260 | 214331 | 3034000 | 3410000 | 4160000 |
| Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,8403 | 0,7062 | 0,5934 | 0,4987 |
| Дисконтований грошовий потік | -935260 | 180102 | 2142611 | 2023494 | 2074592 |

Як видно з табл. 3.16, чистий приведений дохід (NPV) проекту складе 5485539 грн.

Індекс прибутковості (PI) показує у скільки разів дисконтовані чисті доходи проекту перевищують інвестиційні витрати:

$$PI = 5485539 / 935260 = 5,86.$$

Внутрішня ставка прибутковості (IRR) показує прибутковість проекту і визначається за формулою[^] (табл. 3.17)

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|}, \quad (3.1)$$

де i_1 і i_2 - ставки дисконту при яких $NPV_1 > 0$, а $NPV_2 < 0$.

Таблиця 3.17 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при $i=2,5$, грн.

| Показник/рік | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---------|----------|----------|---------|---------|
| Звичайний грошовий потік | -935260 | 1258870 | 3434835 | 4010835 | 4360835 |
| Коефіцієнт дисконтування | 1,0000 | 0,2857 | 0,0816 | 0,0233 | 0,0067 |
| Дисконтований грошовий потік | -935260 | 61234,37 | 247574,4 | 79453 | 27872 |

$$IRR = 0,19 + (2,5 - 0,19) \frac{5485539}{5485539 + 519196} = 2,30$$

Таким чином, проект забезпечує внутрішню прибутковість в 230% річних.

Період окупності характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати за проекту і визначається за формулою:

$$DPP = T + \frac{\sum_{t=0}^T |CF_t|}{CF_{T+1}}, \quad (3.2)$$

де T - кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;
 CF_t - дисконтований грошовий потік t -го періоду, грн..

Розрахунок кумулятивного грошового потоку за проектом наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при $i=0,19$, грн.

| Показник/рік | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Дисконтований грошовий потік | -935260 | 180102 | 2142611 | 2023494 | 2074592 |
| Кумулятивний дисконтований грошовий потік | -935260 | -755158 | 1387453 | 3410947 | 5485539 |

Отже, $DPP = 1.35$ року.

Таким чином, при ставці дисконту $i=0,19$ період окупності проекту складає 1,35 року.

Результати розрахунків показників фінансової ефективності проекту наведені в табл. 3.19.

Таблиця 3.19 - Показники фінансової ефективності проекту

| Показники | Позначення | Одиниці виміру | Значенн |
|--------------------------|------------|----------------|---------|
| Чистий приведений дохід | NPV | грн. | 5485539 |
| Індекс дохідності | PI | - | 5,86 |
| Період окупності проекту | DPP | років | 1,35 |

Проект відкриття фреш-бару «Dolce» у м. Одеса виглядає економічно вигідним, адже чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 5485539 грн., що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над дисконтованими витратами. Індекс дохідності (PI) на рівні 5,86 підкреслює, що кожна інвестована гривня приносить майже шість гривень доходу. Внутрішня ставка доходності (IRR) проекту в 230% значно перевищує альтернативну вартість капіталу (19%), що робить інвестицію особливо привабливою. Також, період окупності інвестицій становить лише 1,35 року, що є значно меншим, ніж життєвий цикл проекту в чотири роки.

В табл. 3.20 наведено основні річні дані діяльності фреш-бару «Dolce», які в подальшому будуть застосовані для розрахунку показників рентабельності, порогу беззбитковості та запасу міцності підприємства.

Таблиця 3.20 - Річні значення основних економічних показників за перший рік діяльності

| Показник | Річне значення |
|--------------------------------------|----------------|
| Початкові інвестиції, грн | 935260 |
| Виручка від реалізації, грн | 3827255 |
| Собівартість продукції, грн | 3596424 |
| Загальний маржинальний прибуток, грн | 2354831 |
| Постійні витрати, грн | 2124000 |
| Чистий прибуток, грн | 214331 |

Загальний маржинальний прибуток = Дохід від реалізації – Загальні змінні витрати.

Доцільно провести управлінський аналіз за моделлю «витрати-обсяг діяльності-прибуток» (табл.3.21) для кращого розуміння взаємозв'язку між основними елементами економічної діяльності кав'ярні. Даний аналіз допомагає з'ясувати наслідки впливу змін обсягів продажів, ціни реалізації та розміру та структури витрат на операційний прибуток компанії.

Таблиця 3.21 - Аналіз управлінської моделі «витрати-обсяг діяльності-прибуток»

| Показник | Річне значення |
|------------------------------------|----------------|
| Коефіцієнт маржинального доходу, % | 61,63 |
| Поріг беззбитковості, грн | 3452090 |
| Запас фінансової міцності, грн | 375165 |
| Запас фінансової міцності, % | 9,8 |
| Операційний прибуток | 230831 |
| Операційний важіль | 1,44 |

Коефіцієнт маржинального доходу являє собою відношення такого доходу до виручки. Коефіцієнт маржинального доходу пояснює, як зміна виручки від реалізованої продукції кав'ярні вплине на прибуток, якщо постійні витрати залишаться на такому ж рівні. Тобто даний показник визначає, що на кожну гривню виручки від реалізації припадає 0,62 грн маржинального прибутку.

Підвищити отриманий результат можливо за умови або зменшення собівартості страв та напоїв, або підвищення на них цін.

Запас фінансової міцності = (Фактичний обсяг продажу – Обсяг продажів у точки беззбитковості)/Фактичний обсяг продажу * 100%.

Для того, щоб фреш-бар повністю покривав всі свої витрати йому необхідно за рік отримати дохід у розмірі 3452090 грн, якщо цей поріг беззбитковості буде знижено, діяльність закладу буде збитковою. Щоб запобігти втраті прибутку, фреш-бар може знизити обсяги продажу страв та напоїв не більше ніж на 375165 грн, тобто лише на 9,% від поточного обсягу діяльності.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці в ресторанному бізнесі є важливою складовою забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Цей комплекс заходів охоплює техніку безпеки, виробничу санітарію, гігієну та протипожежні заходи, спрямовані на створення оптимальних умов праці.

Основні завдання техніки безпеки в ресторанах полягають у вивченні особливостей виробничих процесів та обслуговування, аналізі причин, що можуть призвести до нещасних випадків або професійних захворювань, а також у розробці заходів щодо їх запобігання.

Важливим елементом є протипожежна техніка, яка передбачає вивчення причин виникнення пожеж, розробку заходів для їхньої профілактики та ліквідації, а також впровадження ефективних методів гасіння пожеж.

Щодо інструктажів, вони відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки працівників:

Ввідний інструктаж проводиться для нових працівників, де їх знайомлять з основами роботи в закладі, включно з організацією роботи, технікою безпеки, заробітною платою та режимом роботи.

Первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці з акцентом на специфіку даної роботи та особливості виконання обов'язків.

Повторний інструктаж необхідно проводити двічі на рік, а цільовий — при переміщенні працівника на нове робоче місце.

Крім того, обов'язковим є проходження медичного огляду працівниками перед початком роботи (попередній медогляд) та періодичний медогляд під час роботи. Наявність особистої медичної книжки є обов'язковою для всіх працівників закладу.

Таким чином, правильна організація охорони праці є невід'ємною частиною успішного управління ресторанним господарством, що не тільки

забезпечує безпеку працівників, але й сприяє підвищенню продуктивності праці. Забезпечення пожежної безпеки в ресторанах, кафе чи барах включає комплекс заходів, спрямованих на збереження життя та здоров'я відвідувачів та персоналу. Передусім, важливо використовувати тільки технічно справні електромережі та електроприлади, слідуючи рекомендаціям виробників. Освітлювальні та силові щитки краще розміщувати за межами залів або біля входів для легкого доступу.

У разі виявлення будь-яких пошкоджень або несправностей важливо негайно вжити заходів для знеструмлення пошкодженої ділянки та відновлення її до безпечного стану. Для механізації в приміщеннях, де зберігаються горючі матеріали, слід встановлювати триполюсні розетки з заземлювальним контактом.

Меблі та обладнання потрібно розміщувати так, щоб були забезпечені безпечні евакуаційні шляхи з мінімальною шириною 1,35 м, при цьому двері мають відчинятися назовні. Всі евакуаційні шляхи та виходи мають бути вільними від перешкод.

Також необхідно враховувати фізико-хімічні властивості зберіганих матеріалів при їх спільному зберіганні. Розміщення товарів на стелажах чи в штабелях повинно забезпечувати достатній прохід між ними. Очищення території та приміщень від горючих відходів слід проводити регулярно, відправляючи їх у спеціально відведені сміттєзбірники.

Необхідно підтримувати всі засоби протипожежного захисту у справному стані, а персонал повинен вміти користуватися первинними засобами пожежогасіння та знати місце їх зберігання. Ці заходи є критично важливими для забезпечення безпечного середовища як для працівників, так і для гостей закладу.

В кафе встановлено чіткі обмеження для забезпечення пожежної безпеки. Зокрема, заборонено влаштовувати тимчасові електромережі на горючій основі та використовувати саморобні запобіжні пристрої, які можуть становити загрозу. Також неприпустимо прокладати електропроводку через

складські простори та використовувати нестандартне освітлювальне обладнання, наприклад, світильники без захисних ковпаків чи з горючими відбивачами.

Штепсельні розетки не повинні встановлюватися в системах аварійного освітлення чи в мережах, призначених для рекламного освітлення. Усі електроприлади, зокрема чайники та самовари, мають використовуватися тільки в спеціально відведених для цього місцях, щоб уникнути пожежі через необачне залишення приладів без нагляду.

Щодо зберігання матеріалів, забороняється тримати пожежонебезпечні речовини, такі як горючі товари чи вибухові матеріали, в підвальних або цокольних приміщеннях, особливо без віконних прорізів чи спеціальних засобів димовидалення. Горючі матеріали слід складувати на безпечній відстані від джерел світла та систем пожежної сигналізації, а також утримувати вільними всі шляхи евакуації.

Куріння та використання відкритого вогню в кафе категорично заборонені, крім спеціально відведених для цього місць, обладнаних негорючими попільничками. Всі роботи, що пов'язані з використанням відкритого вогню, мають виконуватися тільки за наявності спеціального дозволу.

На закінчення робочого дня завідувач кафе зобов'язаний перевірити справність систем пожежної безпеки, таких як автоматична водяна система гасіння пожеж, і переконатися, що всі потенційні джерела пожежі усунуті перед тим, як залишити приміщення.

Для забезпечення безпеки у процесах приготування їжі та обслуговування клієнтів, офіціанти та бармени мають слідувати встановленим правилам охорони праці та техніки безпеки. Вони повинні організовувати видачу готових страв із кухні у визначеному порядку, розміщуючи їх на підносі в один ряд для зручності та безпеки. Столові прилади, такі як ножі та виделки, потрібно переносити на тарілці чи підносі,

щоб уникнути нещасних випадків. Відкривання пляшок має здійснюватися виключно за допомогою штопора чи відкривачки.

Важливо також уникати використання предметів, що можуть становити небезпеку, таких як шпильки для одягу, та не тримати в кишенях гострі чи крихкі предмети. Регулярний огляд стану електричного обладнання, вмикачів та розеток допоможе підтримувати безпеку в робочому просторі.

Заклади громадського харчування мають спеціальні вимоги до працівників кухні, включно з проходженням спеціалізованого навчання та медичних оглядів. Це дозволяє запобігти поширенню захворювань серед відвідувачів і гарантувати високу якість харчових продуктів.

На робочому місці необхідно створити умови, які знижують вплив шкідливих виробничих чинників, таких як шум, вібрація, недостатнє освітлення, високі температури, а також забруднення повітря. Все обладнання та прилади управління мають бути розташовані зручно та доступно для користувачів, а контрольно-вимірювальні прилади – в оптимальному місці для забезпечення ергономічної та ефективної роботи.

Кожне робоче місце в кафе або ресторані повинне бути організовано так, щоб уникнути непотрібних рухів та оптимізувати технологічний процес, забезпечуючи безпеку та комфорт працівників.

Працівники у закладах громадського харчування мають дотримуватися строгих правил гігієни та безпеки, одягаючись у санітарний та спеціалізований одяг, який відповідає встановленим стандартам. Використання булавки для з'єднання частин спецодягу заборонено, так само як і тримання у кишенях скляних або гострих предметів, що можуть стати причиною травм.

Під час роботи із ріжучими інструментами, такими як ножі, існують специфічні правила безпеки: тримати лезо ножа осторонь від тіла, гострити ножі об мусат, зверненим від себе та інших працівників, а відкривання упаковки чи консервних банок виконувати за допомогою призначених для цього інструментів, зокрема, цвяходерів, кліщів чи спеціальних ключів.

Миття посуду та чистка приміщень вимагають застосування належного інвентарю, як-от щітки, скребки та дерев'яні лопатки, щоб уникнути пошкодження поверхонь і забезпечити належну чистоту без залишків їжі.

Окрему увагу потрібно приділити правилам охорони праці при використанні механічного обладнання для обробки продуктів, а також при користуванні газовим, тепловим чи холодильним обладнанням та посудинами під тиском. Вантажно-розвантажувальні роботи також мають проводитися з дотриманням відповідних норм безпеки, з метою запобігання виробничим травмам і нещасним випадкам.

ВИСНОВКИ

Нами доведено, що бізнес-план є ключовим документом, що відображає всебічно сплановані дії підприємства з метою досягнення прибутковості від запланованої діяльності. Він слугує основою для ефективного управління бізнес-проектами, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Першочергово, на етапі формування бізнес-концепції визначаються ключові аспекти майбутнього проекту, включаючи вибір сфери діяльності, організаційну структуру, а також стратегії розвитку та входження на ринок. Підготовча стадія, що настає після формування концепції, включає детальніше планування та розробку матеріалів, які пізніше інтегруються в остаточний бізнес-план.

При переході до основної стадії, складають структурні частини бізнес-плану, серед яких: резюме, докладний опис підприємства, маркетинговий план, виробнича програма, фінансовий план і аналіз ризиків. Ці розділи викладають чітку місію, цілі та стратегії проекту, що допомагає у визначенні напрямків діяльності та прийнятті управлінських рішень.

Згодні з думкою, що стандарти бізнес-планування сприяють забезпеченню уніформованості та високої якості бізнес-планів, але в Україні, на жаль, не існує єдиної системи, що могла б універсально регулювати цей процес. Через це міжнародні стандарти, такі як C-RIMBOK, DIN 69901, P2M, Hermes, BSI BS 6079, не завжди застосовуються на практиці через специфіку місцевого ринку та економіки.

Таким чином, розробка бізнес-плану є комплексним процесом, що вимагає детального аналізу та глибокого розуміння всіх аспектів діяльності підприємства. Вона спрямована на створення документа, який не тільки відповідає стандартам, але й адаптований до умов конкретного бізнесу.

Бізнес-планування відіграє критично важливу роль у розвитку підприємницьких проектів та є фундаментом для стратегічних ініціатив.

Воно дозволяє не тільки структурувати реалізацію бізнес-ідеї, а й глибоко аналізувати ринкове середовище, оцінювати потреби в ресурсах і фінансах, та прогнозувати ризики. Важливим аспектом є вибір методики бізнес-планування, яка зорієнтована на залучення і задоволення інтересів інвесторів.

На основі методики бізнес-планування в цій роботі нами обгрунтовано бізнес-план відкриття фреш-бару з виробництва і реалізації соків в м. Одеса на основі аналізу ринку соків в Україні.

Ринок соків в Україні значною мірою постраждав від пандемічних обмежень у 2020 році, що спричинило скорочення виробництва на 14,8 % та різке зменшення експорту соків на 44,1 %. Проте, імпорт соків збільшився майже на третину, що компенсувало деякі втрати на внутрішньому ринку. Виробники соків у 2021 році активно працювали над відновленням потенціалу галузі, вдаючись до масштабного експорту. Серед основних ринків експорту – Польща, Молдова, Австрія, Німеччина. Незважаючи на високу конкуренцію з імпортними товарами, більшість українського ринку соків (95 %) складають вітчизняні продукти.

Воєнний стан, введений на території України, згубно позначився на всіх секторах економіки, включаючи виробництво соків. Зменшення чисельності населення призводить до скорочення попиту на соки, а коливання курсу валют і зростання інфляції підвищують собівартість продукції. Ці зміни вимагають від українських виробників гнучкості у бізнес-плануванні та швидкої адаптації до нових економічних реалій, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Зростання попиту українців на натуральні соки є наслідком активної пропаганди здорового харчування. Зокрема, активний спосіб життя спортсменів, а також бажання батьків забезпечити своїх дітей корисними продуктами стимулюють попит на цей продукт. Однак, споживання соків стримується невисокою купівельною спроможністю населення, що призводить до переорієнтації на більш доступні відновлені соки замість соків прямого віджиму.

У 2023 році український ресторанний ринок продовжив адаптацію до нових умов, викликаних воєнним станом. Ресторатори змагаються за збереження цін на фоні повернення податкових перевірок та викликів із наймом та утриманням персоналу. Окрім того, на ринку все частіше звучить поняття інклюзивності, підкреслюючи зусилля закладів бути доступнішими та відкритими для всіх груп відвідувачів. За підсумками другого півріччя 2023 року доходи закладів громадського харчування зросли на 30 % порівняно з минулим роком, відвідуваність збільшилася на 10 %, а середній чек – на 18 %.

Виробники соків стикаються з тим, що якість продукту залежить не тільки від хімічного складу, а й від фізичних характеристик, як-от густина, показник заломлення світла та вміст розчинних сухих речовин. Неосвітлені соки, які зберігають більше натуральних компонентів м'якоті, хоча і мають гірший зовнішній вигляд і товарні якості, проте відрізняються більш насиченим смаком та ароматом у порівнянні з фільтрованими соками. Це робить їх більш привабливими для певної категорії споживачів, які цінують натуральність та якість продукту.

Сік грейпфрута вирізняється своїми унікальними смаковими характеристиками, такими як висока кислотність та характерна гіркота, що обмежує його популярність як монопродукту. Проте, він широко використовується в ресторанах та барах як інгредієнт у безалкогольних та слабоалкогольних коктейлях, смузі та десертах, додаючи їм унікальних смакових нот. Незважаючи на те, що мікси фреш-соків рідко зустрічаються на барних картах, грейпфрутовий сік вартує більшої уваги через свої хіміко-біологічні особливості.

Інноваційні технології, такі як ультрафільтрація, значно покращують характеристики соку. Ультрафільтраційні мембранні установки ефективно утримують колоїди, при цьому пропускаючи всі цінні компоненти, такі як цукор, мінерали, органічні кислоти, розчинні вітаміни та амінокислоти. Це дозволяє підвищити вихід продукту та зберегти його харчову та біологічну

цінність без зниження якості, забезпечуючи виробництво харчових продуктів з високими функціональними властивостями та харчовою цінністю. Ці технологічні інновації мають потенціал створити нові можливості для розробки рецептурних складів фреш-міксів, забезпечуючи оптимальний баланс між органолептичними показниками та вмістом біологічно активних речовин, що є особливо важливим для споживачів, які цінують якість та здоров'я.

Пропонований проект фреш-бару "Dolce" прагне задовольнити високі та середні дохідні вимоги споживачів, які цінують якість у такому сегменті ринку як здорове харчування. Розташований у місті Одеса, фреш-бар "Dolce" має всі шанси стати конкурентоспроможною завдяки своєму зручному місцеположенню, стильному інтер'єру, унікальному асортименту соків та міксів власного віджиму та демократичним цінам на напої та десерти. Особлива майстерність бармена сприяє створенню атмосфери особливого сімейного свята, що є значною конкурентною перевагою.

Аналіз ринку виділяє декілька ключових груп потенційних споживачів: мешканці прилеглих будинків, молодь, яка активно проводить час у міських просторах, люди похилого віку та відвідувачі фітнес-центрів, що прагнуть до здорового способу життя.

Парк ім. Тараса Шевченка стає ключовою локацією для планованого фреш-бару "Dolce" у місті Одеса. Поруч із парком проживають різні сегменти споживачів, що є потенційною цільовою аудиторією фреш-бару. Серед них варто виділити студентів та школярів, які шукають місце для відпочинку та зустрічей із друзями, фрілансерів, яким потрібне затишне місце для роботи, а також сімейні пари з дітьми та люди похилого віку, що цінують комфортні умови для часу проведення разом.

Економічна перспектива відкриття фреш-бару "Dolce" виглядає обнадійливо. Проект відкриття фреш-бару «Dolce» у м. Одеса виглядає економічно вигідним, адже чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 54 855 539 грн. що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над

дисконтованими витратами. Індекс дохідності (PI) на рівні 5,86 підкреслює, що кожна інвестована гривня приносить майже шість гривень доходу. Внутрішня ставка дохідності (IRR) проекту в 230 % значно перевищує альтернативну вартість капіталу (19%), що робить інвестицію особливо привабливою. Інвестиції в обсязі 935 260 тис. грн окупляться за 1,5 року, що свідчить про привабливість проекту. При реалізації проекту буде створено 10 робочих місць, що свідчить про соціальну ефективність.

Аналіз ризиків виявив, що ключовими загрозами для фреш-бару "Dolce" є ризики, пов'язані з її основною операційною діяльністю. Запобігти їм допоможе страхування, диверсифікація діяльності та лімітування ризиків. Важливо, що ці ризики не ігноруються, а зустрічаються комплексною системою управління, ефективними стратегіями мінімізації та підтримуються альтернативним планом на випадок їх реалізації.

Головне, що досягнуто мету проекту – виховання здорової молоді, прищеплення “здорового” способу життя та піклування про здоров'я майбутніх поколінь.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра студентами спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньої програми «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса: ОНТУ, 2024. 20 с.
2. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля » за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.
3. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. 27 с.
4. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., ШевченкоПерепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
5. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник /Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення: навч. посібник у 2 частинах. Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2022, 324 с.
<https://elc.library.onaft.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT.1836835>

6. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення. Лабораторний практикум до виконання лабораторних, практичних та самостійних робіт студентами СВО «Бакалавр» та «Магістр». Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2021, 308 с. <https://elc.library.onaft.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONANT.1688690>
7. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.
8. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.
9. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса
10. ОНАХТ, 2019. 226 с. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.
11. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.
12. Басюркіна Н.Й. Агропромислові формування в забезпеченні продовольчої безпеки : монографія. Одеса: ППРЕЕД НАНУ, 2013. 441 с.
13. Басюркіна Н.Й. Дудка Т.В., Меліх О.О. Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання : Монографія // Одеса : ОНАХТ, 2013. 160 с. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності.
14. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 30.03.2024).
15. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://5-7-9.gov.ua>

16. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>
17. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>
18. Про затвердження Методики відбору конкурентоспроможних проектів з розвитку експортного потенціалу України: Наказ Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 15.01.2002 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013569-02>.
19. Про затвердження форми заяви про розгляд інноваційного проекту, форми інноваційного проекту та Порядку проведення державної експертизи інноваційних проектів: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.07.2013 р. № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1351-13#n19>.
20. Про затвердження примірної структури бізнес-плану інноваційного проекту: Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.12.2013 р. № 1764. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1764729-13#Text>.
21. Про порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу» Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022. №. 738 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN025490>.
22. Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішень про надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, а також кінцевих строків подання заяв та граничної суми мікрогрантів». Наказ Міністерства економіки України від 06 липня 2022 року N 1969 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/re38087?an=2873>.
23. Аналіз ринку соків в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sokov-v-ukraine-2021-god>

24. Береговий М. Свій бізнес: відкриваємо фреш-бар. URL: <https://uacredity.com/svij-biznes-vidkriva%D1%94mo-fresh-bar/>
25. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
26. Бліщ Р., Дзіняк Б., Кіріченко К. Оцінка якості яблучних соків польських марок. *Chemistry, technology and application of substances*. 2022. Vol. 5, № 2. С. 112-117.
27. Василюшина О.В., Чернеча А.О. Удосконалення виготовлення криоконцентрованих соків. *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету. Технічні науки*. 2021. Вип. 21, т. 1. С. 261-270
28. Вікуль С.І., Антипіна О.О. Грейпфрутовий сік як біологічно активний складник фреш-міксів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Технічні науки. 2018. Т. 29(68), № 4(2). С. 85-93.
29. Герич С.В. Методичні вказівки щодо розробки бізнес-плану при організації підприємницької діяльності. URL: <https://stina.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/Methodycheskye-ukazanyua.pdf>
30. Дейниченко Г.В., Дмитревський Д.В., Перекрест В.В. Дослідження процесу теплової обробки плодів під час виготовлення яблучного пюре. *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету*. Мелітополь, 2020. Вип. 20, т. 1. С. 133-142.
31. Дейниченко Г.В., Дмитревський Д.В., Гузенко В.В., Афукова Н.О. Аналіз застосування мембранних апаратів для виробництва соків із плодової сировини, *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету. Технічні науки*. 2021. Вип. 21, т. 1. С. 36-43.
32. Дяченко Я. Д. Бізнес-план як інструмент управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_63

33. Кавтиш О. П. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць*. 2020. № 25. С. 103–110.
34. Каліна І.І., Мазур Ю.В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 73-78.
35. Катаєв А.В. Цінність клієнтської бази як базис прийняття маркетингових рішень: еволюція моделей оцінки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_50
36. Колодяжна Т.В., Кильницька Є.В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання, *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 171-175.
37. Красножон С.В., Піддубний В.А. Інноваційні технології по одержанню цукрових сиропів на основі соків ягід та фруктів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 4. С. 34-39.
38. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства. Київ : Мінагрополітики України АПК, 2003. 260 с.
39. Михайленко О.В., Щербак Ю.М., Колос Т.О. Створення бізнес-плану реструктуризації підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 24-29.
40. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 125-129.
41. Незгода О.К. Аналіз поточного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в контексті воєнного стану. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 57–72.
42. Озтурк І. Своя ніша: скільки можна заробляти на фрешах URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-skilki-mozna-zaroblati-na-fresah>
43. Офіційний сайт ТМ Galicia URL: <https://galicia.com.ua>
44. Офіційний сайт Т.В. Fruit. URL: <https://www.tbfruit.com/>

45. Офіційний сайт PepsiCo. URL: <https://pepsico.ua>
46. Офіційний сайт Кока-Кола Беверіджис Україна. URL: <https://www.coca-cola.ua>
47. Офіційний сайт Вітмарк-Україна. URL: <https://vitmark.com/>
48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
49. Офіційний сайт компанії «Смарт кафе» URL: <https://smartcafe.com.ua>
50. Охорона праці в закладах громадського харчування. URL: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-v-zakladah-gromadskogo-harchuvannya>
51. Пилявець В.М., Балазюк О.Ю., Гриник О. І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1. С. 11-18.
52. Ситуація на ринку соку в Україні URL: <https://agroter.com.ua/2024/01/08/sytuacziya-na-rynku-soku-v-ukrayini/#>
53. Шалева О. І. Організація бізнес-планування і його роль у підвищенні ефективності функціонування інтернет-магазинів. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 103-109.
54. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster URL: <https://rau.ua/novyni/viruchka-serednij-chek-2023-poster/>

ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

на тему: «Бізнес-планування виробництва соків в Україні»

КРБ.ТПТтаУБ.1.481-03.V.5.2

Шифр роботи

Здобувач: _____ Шарлай Ганна Михайлівна
Підпис (ПБ)

Керівник: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПБ)

Одеса – 2024 р.

Таблиця 1 – Структура бізнес-плану згідно з міжнародними і вітчизняними стандартами [18]

| Методика складання бізнес-плану TACIS | Методика розроблення бізнес-плану ЄБРР | Методика складання бізнес-плану UNIDO | Вітчизняна методика Розроблення бізнес-плану |
|--|--|---|---|
| <p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво й експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки. | <p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульний аркуш. 2.Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. 4.1. Історія розвитку й опис суб'єкта господарювання. 4.2. Власники, керівний персонал, працівники. 4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 5. Проект. 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка. 6. Фінансування. 6.1. Графіки погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручителі. 6.3. Обладнання і роботи, що фінансуватимуться за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT-аналіз. 6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження. 7.Додатки. | <p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Резюме. 2. Опис галузі і компанії. 3. Опис товарів (послуг). 4. Маркетинг і збут. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризику. 10. Додатки. | <p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Титульний аркуш. 2.Меморандум конфіденційності. 3.Резюме. 4. Опис суб'єкта гос-подарювання й сфери його діяльності. 5. Загальна інформація про інвестиційний проект. 6. Опис товарів (послуг) суб'єкта господарювання. 7. Маркетинг і збут. 8. Виробничий план. 9. Організаційний план. 10. Фінансовий план. 11. Оцінка ефективності інвестиційного проекту. 12. Ризики. 13.Додатки. |

Таблиця 2 – Структурні складові бізнес-планів [37]

| Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (Міністерство економіки України 2006 р.) | Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (Державне агентство України з інвестицій та розвитку, 2010 р.) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Резюме; - Характеристика підприємства; - Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством; - Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг); - Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги; - План маркетингової діяльності; - План виробничої діяльності підприємства; - Організаційний план; - План охорони навколишнього середовища; - Фінансовий план та програма інвестицій; - Аналіз потенційних ризиків; - Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану; - Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульний аркуш; 2. Меморандум про конфіденційність; 3. Резюме; 4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності; 5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України; 6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту; 7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту; 8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту; 9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту; 10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту; 11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту; 12. Ризики; 13. Додатки. |

Таблиця 3 – Типові структурні складові бізнес-планів фінансово-кредитного та державного сектору [37]

| Державні програми | Типовий бізнес-план для банківського сектору | Бізнес-плани мікрогратів для Державних центрів зайнятості |
|--|---|---|
| <p>1.Титульна сторінка 2. Резюме 3. Продукт та послуга 3.1 Опис продукту 3.2 Унікальність продукту. 4. Аналіз ринку 4.1 Основні показники ринку 4.2 Аналіз сегментації ринку 5.3 Конкуренція та конкурентні переваги 5. Маркетинг та продажі 5.1.Стратегія плану маркетингу 5.2.План продажу 5.3.Витрати на маркетинг 6. Організація та виробництво 6.1 Виробничі потужності 6.2 Організація виробничого процесу 7. Фінансування 7.1 Джерела фінансування 7.2 Окупність 8. Оцінка ефективності. 8.1 Фінансові результати 8.2 Прогнозний баланс 8.3 Прогнозний грошовий потік 9. Фактори ризику 9.1. Технічні ризику 9.2. Фінансові ризику 10. Додатки</p> | <p>1. Титульний аркуш 2. Резюме 3. Опис бізнес-проекту 3.1. Бізнес 3.2. Продукція 3.3. Ринок 3.4. Керівництво та персонал 3.5. Фінансування 3.6 Стратегія розвитку 4. Огляд ринку 4.1. Історія розвитку ринку 4.2 Динаміка ринку у грошових і натуральних показниках 4.3 Основні тенденції, які визначають розвиток ринку 4.4 Прогноз розвитку ринку 4.5 Конкуренти на ринку 5. Виробництво та експлуатація 5.1. Плани розвитку 5.2. Придбання обладнання 5.3. Фактори виробництва 5.4. Виробничий план 6.Фінансовий план проекту 6.1. Вихідні дані для розрахунків 5.2. Прогноз продажів 6.3. Формування прибутку 6.4. Прогноз руху грошових потоків 6.5. Погашення кредитних коштів 6.6. Коефіцієнт обслуговування боргу 6.7. Розрахунок безбитковості 7. Аналіз ефективності проекту 7.1. Аналіз прибутковості 7.2. Інвестиційна привабливість 7.3. Сценарії розвитку проекту 8. Аналіз ризиків 8.1. Факторний аналіз ризиків 8.2. Стратегія зниження ризиків 8.3. SWOT-аналіз 9. Додатки</p> | <p>I. Опис проекту 1.Опис бізнес-ідеї - Цілі в поточному році - Середньострокові цілі - Сума мікрогранту - Опис використання мікрогранту 2. Навички та компетенції - Попередній досвід - Освіта та кваліфікація, яка допоможе реалізувати бізнес-план 3. Цільова аудиторія 4. Ринок та конкуренція - Аналіз ринку - Переваги бізнесу отримувача відносно бізнесу конкурентів 5. Плани продажів і маркетингу II. План надходжень та витрат - Сума мікрогранту - Період надання гранту - Прогноз грошових потоків - Статі витрат пов'язані з реалізацією проекту - Чистий дохід Додатки</p> |

Таблиця 4 – Основні оператори ринку соків в Україні

| Компанія | Основна діяльність | Історія та розміщення | Роль на ринку | Інвестиції та розвиток | Портфель брендів або Додаткова інформація |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| T.V. Fruit | Виробництво концентрованих соків та переробка фруктів, овочів та ягід | Компанія міжнародна, з більш ніж 20-річним досвідом на ринку України, має виробничі майданчики в Україні та Молдові | Один з лідерів українського ринку соків, провідний європейський виробник концентрованих соків і пектину | Активно інвестує в модернізацію існуючих підприємств, впровадження нових технологій та будівництво нових заводів в регіонах з високим потенціалом сировини [30] | Соковий бренд «Світанок» |
| PepsiCo | Виробництво харчових продуктів і напоїв | | Займає провідні позиції на ринку соків в Україні | Один з найбільших інвесторів у економіку України та великий платник податків [31] | Сокові бренди Sandora та «Садочок», також включає газовані напої Pepsi, 7UP, Mirinda, холодний чай Lipton Ice Tea |
| Кока-Кола Беверіджис Україна | Виробництво напоїв і соків | Відкрито перше офіційне представництво в Україні у 1992 році, входить до Coca-Cola Hellenic Group | | | Виробляє соки під торговою маркою Rich [32] |
| Вітмарк-Україна | Виробництво соків | Заснована у 1994 році, включає декілька виробничих підприємств | | | Виробляє соки під брендами Aquarte, Jaffa, Jaffa Kids, Nestea, Vega Milk, Джусик, Наш Сік [33] |

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз фреш-бару «Dolce»

| Опис фактора | Вплив фактора | Оцінка | | | | | Середня оцінка | Зважена оцінка |
|---|---------------|--------|---|---|---|---|----------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Політичні фактори | | | | | | | | |
| Політичний клімат в країні | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,2 | 6,40 |
| Військовий стан | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8 | 14,40 |
| Державне регулювання показників якості | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,4 | 8,80 |
| Державне регулювання конкуренції | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | 5,20 |
| Разом за політичними факторами | | | | | | | | 34,80 |
| Економічні фактори | | | | | | | | |
| Підвищення інфляції | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Економічна ситуація в державі | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | 5,20 |
| Високий рівень конкуренції | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,4 | 6,80 |
| Поява нових кав'ярень на ринку | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2,0 | 2,00 |
| Рівень курсу | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Зниження реальних зарплат | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4,0 | 12,00 |
| Разом за економічними факторами | | | | | | | | 39,60 |
| Соціально-культурні фактори | | | | | | | | |
| Постійні клієнти, введення дисконтних карток | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,0 | 6,00 |
| Соціальні стандарти та базові цінності населення | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | 2,40 |
| Демографічні фактори | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3,4 | 6,80 |
| Разом за соціально-культурними факторами | | | | | | | | 15,20 |
| Технологічні фактори | | | | | | | | |
| Інноваційний розвиток | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2,2 | 2,20 |
| Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,0 | 6,00 |
| Технологія виробництва | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3,0 | 6,00 |
| Разом за технологічними факторами | | | | | | | | 14,20 |

Таблиця 3.3 – Порівняльний SWOT – аналіз майбутнього фреш-бару «Dolce» та його конкурентів

| | Конкурент 1 Freshniza | Конкурент 2 Motion Space | Фреш-бар "Dolce" |
|----------------|---|---|---|
| Сильні сторони | широкий асортимент, хороша репутація у покупців, зручне розташування | постійні клієнти, зручне розташування, досить широкий асортимент | сучасне обладнання, зручне місце розташування, висока якість товару, невисокі ціни, високий рівень обслуговування |
| Слабкі сторони | середня якість продукції, відсутність реклами | середні ціни; брак робочого персоналу, не високий рівень обслуговування | ще не сформований імідж, відсутність постійних клієнтів |
| Можливості | поліпшити якість продукції, заміна обладнання, проведення рекламної кампанії | поліпшення якості продукції | розширення асортименту, залучення інвесторів, постійні постачальники. |
| Загрози | можливість появи нових конкурентів, незадоволеність клієнтів якістю продукції | незадоволеність клієнтів якістю продукції, зміна споживчих переваг | зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів. |

Таблиця 3.9 - Витрати на обладнання для фреш-бару «Dolce»

| Стаття витрат | Кількість | Сума, тис. грн. |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|
| Соковижималка | 2 | 25 |
| Кавоварка | 1 | 12,5 |
| Фільтр або пом'якшувач води | 1 | 15 |
| Міксери і блендери | 5 | 10 |
| Холодильник | 1 | 20 |
| Посуд та інвентар | | 50 |
| Вітрина | 1 | 20 |
| Стелажі і обробні поверхні | | 10 |
| Обладнання для кухні | | 350 |
| Миюче обладнання | 1 | 10 |
| Барна стійка | 1 | 50 |
| POS система для кав'ярні | 1 | 20 |
| Меблі для залу і предмети інтер'єру | | 150 |
| Комп'ютер | 1 | 12 |
| Телефон | 1 | 0,16 |
| Дивани для клієнтів | 3 | 18 |
| Журнальний столик | 1 | 2,4 |
| Шафа для верхнього одягу | 1 | 6 |
| РК-телевізор | 1 | 12 |
| Вішалка | 8 | 1 |
| Кулер з водою | 1 | 3,2 |
| Касовий апарат | 1 | 6 |
| Всього | | 803,26 |

Таблиця 3.11 - Витрати на зарплату працівників фреш-бару «Dolce»

| Посада | Кількість, осіб | Оклад на місяць, грн. | ЄСВ (22%), грн. | Зарплата+ЄСВ, грн. | Витрати на рік, грн. |
|---------------|-----------------|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| Директор | 1 | 25000 | 5500 | 30500 | 366000 |
| Адміністратор | 1 | 20000 | 4400 | 24400 | 292800 |
| Бариста | 2 | 15000 | 3300 | 18300 | 219600 |
| Офіціант | 3 | 12000 | 2640 | 14640 | 175680 |
| Кухар | 1 | 20000 | 4400 | 24400 | 292800 |
| Прибиральниця | 1 | 8000 | 1760 | 9760 | 117120 |
| Всього | 10 | 100000 | 22000 | 122000 | 1464000 |

Таблиця 3.13 - Прогноз фінансових результатів, грн.

| Показник | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Дохід | 3827255 | 6804000 | 7600000 | 8700000 |
| Витрати | 3596124 | 3750000 | 4160000 | 4500000 |
| Податок | 16800 | 20000 | 30000 | 40000 |
| Чистий прибуток | 214331 | 3034000 | 3410000 | 4160000 |