

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Особливості бізнес-планування в Україні

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ Карінцева О. І.

Керівник роботи: _____ Євдокимов А.В.

Виконавець: _____ Дудкіна А.І.

Група: ПЕ-71

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 БІЗНЕС-ПЛАН: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ	7
1.2 ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПЛАНУ	9
1.3 ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА УКРАЇНІ	12
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ	17
2.1 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.2 МЕТОДИКИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ	23
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ КАВ'ЯРНІ «COFFEE TIME»	26
3.1 РЕЗЮМЕ	26
3.2 ІДЕЯ ПРОЕКТУ	27
3.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	28
3.4 АНАЛІЗ РИНКУ	30
3.5 МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН	33
3.6 ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН	36
3.7 ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ	40
3.8 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН	41
3.9 РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ	42
ВИСНОВОК	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ	45
ДОДАТОК А	50

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 61 сторінку основного тексту, 3 розділи, 2 рисунки, 6 таблиць, 4 формули, список використаної літератури із 68 джерел та 7 додатків.

Метою роботи є розгляд проблематики складання бізнес-планів на підприємствах України.

Об'єктом дослідження виступила кав'ярня «Coffee time».

У першому розділі «Теоретичні засади та обґрунтування бізнес-плану на підприємстві» розглянуто загальні поняття бізнес-планування, етапи розробки та особливості реалізації бізнес-плану. А також розглянуто особливості бізнес-планування на Україні та наявні проблеми.

У другому розділі «Методика складання розділів бізнес-плану» проаналізована організація процесу бізнес-планування на підприємстві та розглянуто стадії його реалізації. Розглянуто найбільш поширені методики з розробки бізнес-планів.

У третьому розділі «Розробка бізнес-плану відкриття кав'ярні «Coffee time» в м. Суми» здійснено розробку бізнес-плану згідно загальноприйнятого змусту на 9 пунктів.

Ключові слова: бізнес-план, UNIDO, фінансування, економічна ефективність, чистий прибуток, термін окупності, ризику.

ВСТУП

Актуальність теми: Будь-яка діяльність починається з одного маленького кроку. У бізнесі та виробничій діяльності першим кроком є бізнес-планування. Бізнес-план компанії або підприємства – суттєва необхідність для забезпечення успішного бізнесу, для досягнення стабільності на конкурентному ринку, а так само інструмент залучення інвестицій і фінансових ресурсів з боку, що часто є запорукою успішного старту та розвитку компанії або підприємства [59, 60, 61, 62, 63]. Тому молодим фахівцям в області економіки та початківцям бізнесменам важливо усвідомлювати актуальність цієї теми й розуміти цінність бізнес-планування.

Для визначення напрямів діяльності певного підприємства у майбутньому треба враховувати основні тренди сучасного розвитку бізнесу, а саме: подальша глобалізація економічних відносин, перехід до альтернативних видів палива [53, 54, 55, 56, 57, 58], інформатизація бізнес-процесів та інше [64, 65, 66, 67, 68]. Врахування цих особливостей визначає успішність майбутнього бізнесу.

Сьогодні бізнес-планування є головною функцією управління будь-яким підприємством. Саме з бізнес-планування починається як створення, так і функціонування господарчого суб'єкта. Про це свідчить і досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Недооцінка бізнес-планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення, як правило, призводять до великих економічних втрат, до явищ неплатоспроможності підприємство.

Отже, бізнес-план – одночасно пошукова, науково дослідна та проектна робота.

Метою складання бізнес-плану є забезпечення сталого фінансового стану підприємства, та отримання максимально можливого прибутку й визначається тим, кому він адресований: внутрішнього використання або банку / інвестору для зовнішнього використання.

При підготовці плану підприємець повинен конкретно вказати, що він хоче отримати від позикодавця або інвестора, але і ясно показати, що він готовий віддати.

Головне завдання бізнес-плану не тільки показати стратегію діяльності фірми на який-небудь плановий період, а й показати фінансову надійність, ґрунтовність, солідність підприємства.

Об'єкт дослідження: бізнес-планування.

Предмет дослідження: розробка бізнес-плану на прикладі кав'ярні «Coffee time».

Мета дослідження полягає у вивченні сутності бізнес-плану організації та його реалізації в сучасних умовах.

Завдання дослідження:

- розкрити зміст поняття «бізнес-план»;
- дослідити сутність, цілі та необхідність бізнес-планів;
- розглянути особливості бізнес-планування на Україні;
- проаналізувати особливості організації бізнес-планування на підприємстві;
- дослідити методика розробки бізнес-плану;
- систематизувати оброблений матеріал;
- розробити бізнес-план на прикладі кав'ярні «Coffee time».

Методи дослідження:

- теоретичний – проаналізувати літературу, стосовно обраної теми;
- емпіричний – спостереження, збір інформації, порівняльний аналіз і математичні розрахунки.
- практичний – самостійно розробити бізнес-план.

Практичне значення: моє дослідження охоплює чинні аспекти даної тематики та може бути використане як посібник у подальшому вивченні та розробці теми бізнес-планування. Отриманий матеріал може бути використаний для ілюстрації на сайтах у книгах, журналах. Також робота може

використовуватися студентами вищих навчальних закладів як навчальний матеріал.

Структура роботи: Дипломна робота включає в себе вступ, три розділи які поділено на підрозділи. Підсумком наявної дипломної роботи виступають висновки та розроблений бізнес-план для кав'ярні «Coffee time». Загальний обсяг роботи складає сорок одну сторінку. При написанні роботи було використано 68 літературних та інформаційних електронних джерел.

Розділ 1 Теоретичні засади та обґрунтування бізнес-плану на підприємстві

1.1 Бізнес-план: сутність поняття, цілі та задачі

Бізнес-планування – це важливий інструмент в процесі управління компанією, від його ефективності залежить подальша діяльність підприємства. Застосовується практично в усіх областях поточної ринкової економіки, незалежно від форми власності, масштабів і сфери діяльності підприємства. Розробка бізнес-плану сприяє продуктивному та грамотному використанню наявних фондів і ресурсів.

Бізнес-план являє собою документ, що містить в собі всі необхідні складові ведення бізнесу в тому числі виробничі, соціальні та комерційні проблеми. Бізнес-план постійно підлаштовується до ринкових відносин, адаптуючись до непередбачуваних ринкових ситуацій. В даному документі чітко прописані організаційні, виробничі та ринкові погляди пропонованого бізнесу, в тому числі планові розрахунки виробничих, інвестиційних і фінансових результатів [1].

Рекомендується складати бізнес-план на 3–5 роки. Для першого та другого року показники слід давати в помісячній і поквартальній розбивці, далі – в річному розрізі.

Бізнес-план необхідний:

- 1) для розробки концепції ведення бізнесу та генеральної стратегії розвитку підприємства;
- 2) для виконання функції планування;
- 3) для оцінки та контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства;
- 4) для залучення грошових коштів;
- 5) для залучення приватних інвесторів, ефективного використання інвестицій, конкурсного розміщення державних інвестицій у високоефективні проекти.

Бізнес-план являє собою результат сукупного вивчення різних сторін діяльності фірми (виробництва, реалізації продукції, післяпродажного обслуговування та ін.).

Мета розробки бізнес-плану – дати обґрунтовану, цілісну, системну оцінку перспектив розвитку фірми, іншими словами спрогнозувати та спланувати її діяльність на найближчий період і перспективу, відштовхуючись від потреб ринку та можливостей фірми щодо їх задоволення [2].

Мотиваційними причинами планування діяльності можна вважати наступні три:

1) сам процес бізнес-планування, в тому числі аналіз ідеї, змушує об'єктивно, критично й неупереджено поглянути на бізнес з різних сторін. План – це добре прокладений маршрут, що зображає черговість дій і пріоритети в умовах обмежених ресурсів і сприяє запобіганню помилок при його реалізації;

2) бізнес-план є тим робочим інструментом, який при правильному використанні може сприяти оперативному контролюванню та управлінню фірмою;

3) закінчений бізнес-план є засобом для доведення ідей бізнесу до всіх зацікавлених осіб (банківського менеджера, фінансових інвесторів, державних установ, професійних консультантів та ін.), включаючи працівників фірми [3].

Бізнес-план сприяє вирішенню наступних завдань:

- визначення конкретного напрямку діяльності фірми, цільові ринки та місце фірми на цих ринках;

- визначення довготривалих і короткострокових цілей фірми, стратегії й тактики їх досягнення;

- вибір номенклатури та визначення показників товарів і послуг, які будуть пропонуватися споживачам, і розрахунок витрат по їх створенню та реалізації;

- оцінка відповідності кадрів фірми та умов мотивації їх праці вимогам щодо досягнення поставлених цілей;

- визначення складу маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, організації реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту та інше;

- забезпечення життєздатності фірми в умовах жорсткої конкуренції;

- досягнення максимізації прибутку в конкретних умовах;

- оцінка матеріального та фінансового становища фірми [46].

Нехтування складанням бізнес-плану, може привести до труднощів і гарячкової імпровізації, що часто закінчується закриттям справи.

Тому краще не пошкодувати часу та коштів на бізнес-планування. Не слід нехтувати складанням бізнес-плану навіть в умовах, коли ситуації на ринку змінюються досить швидко, бо розробка бізнес-плану – адаптивний процес, в результаті якого проводиться регулярне корегування рішень, перегляд системи заходів щодо виконання конкретної програми та інше.

1.2 Етапи розробки бізнес-плану та його структура

Першим кроком при бізнес-плануванні є визначення ідеї. Ідея є продуктом інтелектуальної діяльності та визначається комплексом внутрішніх мотивацій і зовнішніх факторів, ґрунтується на нестатках, потребах і завданнях підприємця. Після виникнення ідеї здійснюється її аналіз і оцінка. Умовно формування ідеї, можна розділити на чотири основні фази:

1. Пошук нової ідеї та фактори її виникнення. Поштовхом до ідеї може послужити: стан ринку, досягнення науки та техніки, не усвідомлений або не задоволений попит та інше.

2. Аналіз потенційної та реальної цінності ідеї. Відбувається виявлення необхідних умов і наявності технічних, економічних і соціальних можливостей реалізації ідеї в початковому капіталі, норма прибутку, термін окупності, основні показники виробництва, мета.

3. Оцінка ризику. Аналізуються види ризиків, джерела їх виникнення та заходи щодо їх мінімізації.

4. Розробка бізнес-плану проекту. Включає план дій з реалізації мети: вибір техніки, технології, забезпечення ресурсами, управління процесом та інше [42].

Після того, як ідея сформульована та пройшла всі етапи розробки, на її підставі формується сам бізнес-план. Цей процес складається з декількох етапів.

1 етап: визначення філософії підприємства, що сприяє виявленню наступних характеристик майбутньої діяльності:

- цінність організації;
- етика компанії;
- основні принципи роботи;
- вищі цілі підприємства;
- культура та норми поведінки фірми;
- зовнішній образ і авторитетність компанії.

2 етап: визначення цілей бізнес-плану, які характеризують конкретні напрямки майбутньої діяльності організації. Перший і другий етапи необхідні для формування стратегії підприємства.

3 етап полягає в безпосередньому формуванні структури самого бізнес-плану, яка буде залежати від поставлених завдань і розмірів підприємства.

До 4 етапу можна віднести збір матеріалів та інформації, необхідних для складання кожного окремого розділу плану.

На 5 етапі відбувається завершальна розробка окремих розділів бізнес-плану та оформлення його у вигляді єдиного документа (процес планування). У зв'язку з динамічним розвитком бізнес-планування та актуалізацією функцій, цілей і завдань кожного з його розділів, компаніям доводиться вдаватися до використання різних методик складання правильного бізнес-плану (UNIDO, WB, Taxis, Ernst & Young, РСХБ та інші).

Не всі методики можуть послужити фундаментом складання бізнес-планів, однак всі вони мають загальні елементи: фінансовий план, виробничий план і план з маркетингу. Структура бізнес-плану не має жорстких рамок свого

визначення та володіє варіативністю складання, що залежить від цілей і завдань документа та від масштабів проекту, від сфери діяльності та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Бізнес-плани можуть розроблятися як для підприємства в цілому, так і для його окремих структурних одиниць, можуть бути робочими та офіційними. Не зважаючи на відсутність жорсткої регламентованої структури бізнес-плану, він все ж таки має загальні елементи, необхідні для опису, характеристики та аналітики. За загальноприйнятими нормами, бізнес-план повинен мати такий зміст:

1. Виконавче резюме;
2. Загальний опис підприємства;
3. Продукція та послуги;
4. Маркетинг;
5. Виробничий план;
6. Управління та організація;
7. Фінансовий план;
8. Оцінка ризиків;
9. Додатки [14].

Бізнес-план слід починати з кінця, тобто з резюме, яке готується в кінці роботи, коли завершені всі основні розділи.

Резюме необхідно для презентації бізнес-плану можливим інвесторам або в банк. Воно є гранично скороченою версією бізнес-плану. Бізнес-план повинен починатися з висновків. Їх необхідно писати в найостаннішу чергу, але саме вони будуть найпершим пунктом бізнес-плану.

Обсяг резюме повинен бути не більше 1-2 сторінок. Резюме – це самостійний рекламний документ, в ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. Це єдина частина, яку вивчатимуть більшість потенційних інвесторів. Дає детальну інформацію: розмір необхідного кредиту, для якої мети, передбачувані терміни погашення, хто збирається інвестувати проект, наявні власні кошти. Значить, висновки, необхідно написати так, щоб пояснити переваги проекту першому-ліпшому перехожому.

Звідси – гранична простота й лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Остання сторінка резюме повинна бути присвячена фінансовим результатам, які очікується отримати від проекту:

- відомості про прогнозовані обсяги продажів на найближчі роки;
- витрати від продажів;
- витрати на виробництво;
- валовий прибуток;
- рівень прибутковості від вкладень у справу;
- термін окупності проекту.

В цілому, розробляючи бізнес-план, необхідно тримати в голові два питання: «Що отримаємо в разі успішної реалізації цього бізнес-плану?» та «Який ризик втрати грошей?».

1.3 Особливості бізнес-планування в Україні

В умовах сучасного розвитку ринкових відносин ефективна робота дрібних і великих фірм безпосередньо залежить від розроблених бізнес-планів, що пояснюють, яким чином відбуватиметься управління бізнесом, і як план буде впроваджуватися в життя, забезпечуючи компанії прибутковість і повернення витрачених інвестицій.

Більшість керівників, які перебувають під враженням закордонної літератури з розробки бізнес-планів, використовували викладений матеріал і натрапили на труднощі, які відсутні на Заході. З цього випливає, що українські організації володіють незначним досвідом бізнес-планування, а ринкові відносини дуже далекі від бажаних. Бізнес-планування в нашій країні, на відміну від західних країн, має низку особливостей. Економічна та суспільна обстава, в якій функціонують українські організації, часто не дозволяє їм застосовувати закордонні методичні розробки при формуванні бізнес-планів. Необхідна адаптація до дійсних господарських, суспільних, правових та інших умов нашої держави.

Проблеми на підприємствах України в галузі планування зазвичай пов'язані зі складністю переходу від директивного планування до ринкового бізнес-планування. Є наступні причини даної ситуації:

1. В умовах цінової конкурентоспроможності була відсутня необхідність у серйозній аналітичній роботі.

2. З початку реформ економіка країни ще жодного разу не перебувала в стабільному стані, що дозволяє робити надійні прогнози. Сьогодні складно визначити, скільки років буде потрібно, щоб відновити втрачені позиції.

3. Відсутня дієва мотивація з боку зовнішнього середовища на проведення регулярного і довготривалого планування.

Сьогодні українське законодавство не затверджує будь-яких норм з розробки бізнес-плану. Для багатьох українських організацій бізнес-план є абсолютно новим документом. У наш час широко використовується думка, що відкидає раціональність розробки розгорнутого бізнес-плану та закликає до використання в якості альтернативи короткого техніко-економічного обґрунтування. Існує думка, що відсутність опрацьованого бізнес-плану може бути відшкодована пізнанням «глибин» українського бізнесу та інтуїцією.

В сучасних умовах дану ситуацію можна вважати переконливою для отримання інвестицій під будь-які проекти. Ситуація на сучасному ринку вимагає обов'язкового застосування загальновстановленої в інших країнах практики просування підприємницьких проектів для інвестування. На жаль, українська особливість інвестиційного клімату погіршує процес розробки бізнес-планів та врахування в них низки складно передбачуваних моментів. До них відносяться рівні інфляції, не схожі один на одного для оцінюваних в бізнес-плані показників (наприклад: собівартість товарів і послуг, загальна інфляція, інфляція на збут, заробітна плата, основні фонди, плавучі банківські та податкові ставки, та інше). Закордонний досвід і досить скромний досвід українських організацій підтверджують, що навіть в умовах перехідного періоду формувати бізнес-плани примушує саме життя, що потрапляє під економічний і правовий вплив.

Навіть при відсутності законодавчих актів, що безпосередньо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні прийнято значне число указів та інших актів, які розвивають ділове середовище бізнесу. Функціонування в ньому вимагає розробки бізнес-плану для отримання фінансування. При перехідному періоді бізнес-план повинен вирішувати завдання щодо поліпшення фінансового стану або фінансового оздоровлення організації.

Розробляючи бізнес-план, більшість компаній залучає до роботи фахівців, консультантів та експертів, щоб подати кредиторам свою пропозицію з кращого боку. Інвесторами це вітається лише в тому випадку, коли в бізнес-плануванні брало безпосередню участь керівництво компанії. Заведено вважати, що особиста участь керівників свідчить про їх готовність нести відповідальність за успішність представленого ними проекту, та дотримуватися зобов'язань, які вони на себе беруть. У разі, коли бізнес-план був повністю підготовлений залученими фахівцями, більшість закордонних інвесторів і фінансових компаній відмовляються розглядати заявку на інвестування.

Відзначаючи характеристики бізнес-плану в Україні, варто зафіксувати значну відмінність фінансованих проєктів від подібних ситуацій в країнах з розвинутою економікою. У стабільних країнах воліють ризикувати «чужими» коштами та не вкладати в справу власні фінанси. Наприклад, в Японії під «чужими» маються на увазі кошти банків, складаючи 80% залученого капіталу, в США це грошові кошти населення, що становлять 60%.

Багато керівників спираються на свій минулий досвід і менталітет, відмовляючись при цьому від бізнес-плану. Це є грубою помилкою. Адже саме він сприяє отриманню, якщо це потрібно, необхідного відсотка інвестицій в новому проєкті. Бізнес-план допомагає захистити діяльність фірми від інформації та інших ризиків, визначає навколишні проблеми, покращує координацію дій в організації, сприяє більш об'єктивному розподілу ресурсів, покращує контроль в організації, допомагає захистити діяльність фірми від інфляції та всіляких ризиків [5].

Українська практика бізнес-планування багато в чому заснована на закордонному досвіді. Це пов'язано з тим, що на початку 90-х років ХХ століття в Україні виникла потреба в розробці бізнес-плану для отримання фінансування, а практики в цій сфері діяльності не існувало.

Враховуючи, що умови бізнесу в нашій країні дуже специфічні, повністю брати на озброєння Західні методика та рецепти управлінської поведінки без урахування умов України марно. Досить характерним для вітчизняних розробників бізнес-планів є непорозуміння тих акцентів, які потрібно зробити, щоб бізнес-план задовольнив замовника.

Експерти підкреслюють, що установка зазвичай робиться на докладне висвітлення фінансів, ефективності проекту, проте мало уваги приділяється аналізу ринку продукції та обґрунтуванню її конкурентоспроможності. Найчастіше перебільшуються ринкові потреби в майбутній продукції через незадовільну якість маркетингових досліджень [6].

Українська специфіка бізнес-планування полягає в наступному:

1. Більшість фірм, що займаються складанням бізнес-планів, пропонують типовий варіант бізнес-плану, який підходить не для всіх організаційно-правових форм підприємств.

2. Багато сторін підприємницької діяльності в Україні не врегульовані законодавчо.

3. Наразі існує нестача кваліфікованих фахівців з розробки, просування та реалізації планів.

4. Необхідна особлива увага до юридичних питань розробки бізнес-планів і взаємин зі співробітниками.

5. Потрібні заходи щодо залучення інвесторів, як зовнішніх, так і іноземних.

6. Не слід у всьому покладатися на закордонний досвід бізнес-планування, оскільки він не завжди враховує особливості ведення та обліку й процедури фінансування [7].

За даними Асоціації консультантів з економіки та управління, наразі попит на консультування з планування в Україні помітно підвищується [8]. Сьогодні іноземні експерти з планування бізнесу суттєво сприяють українським підприємствам у вирішенні їх нагальних завдань. Багатьом українським управлінцям доводиться терміново поповнювати свій теоретичний багаж знаннями в галузі ринкового управління.

Труднощі у впровадженні повноцінного бізнес-планування в Україні також пов'язані з відсутністю реальної інформації про конкурентоспроможність продукції та всієї стратегії підприємства, конкурентному середовищі, конкурентних потенціалах. Крім того, часто ігноруються інтереси партнерів. В українській практиці бізнес-планування, необхідно, щоб стосовно виробництва було ретельно спрогнозовано й повною мірою враховано питання рівня якості виробів або послуг. У західній практиці, якщо продукт не конкурентоспроможний за якістю, питання про його виробництво відразу знімається. В Україні це повною мірою в розрахунок не приймається.

Виходячи з цього, можна зробити наступні висновки. Не дивлячись на ефективність такого управлінського інструменту як бізнес-план, його можливості в українському менеджменті, в більшості випадків, не реалізуються. Цьому є ряд об'єктивних загальноекономічних причин. Дійсно, в умовах крайньої економічної невизначеності складності виникають не тільки з бізнес-плануванням, але й з плануванням в цілому. Разом з тим, не меншу заклопотаність викликають і суб'єктивні проблеми. Зокрема, відзначається явний недолік економічних знань у тих осіб, від яких залежить прийняття рішень в бізнесі. Дуже гостро ця проблема стосується малого бізнесу. Проте, слід зазначити загальну позитивну тенденцію. Повільно, але вірно бізнес починає усвідомлювати ті переваги, які може надати планування та, зокрема, бізнес-планування.

Розділ 2 Методика складання розділів бізнес-плану

2.1 Організація процесу бізнес-планування на підприємстві

Успішна побудова бізнес-планування в комерційній організації містить в собі наявність чотирьох пов'язаних між собою обов'язкових умов, складових механізм процесу бізнес-планування комерційної організації.

Перша умова – у комерційної організації є відповідна методологічна та методична база розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а також кваліфіковані працівники фінансово-економічних служб, які вміють застосовувати цю базу в роботі. Методологічна та методична база формування, контролю та реалізації бізнес-плану утворює аналітичний блок процесу фінансового планування.

Друга умова має на увазі наявність внутрішньої інформації про діяльність підприємства та зовнішньої інформації, які послужать розробці фінансових планів.

Інформаційний блок процесу бізнес-планування охоплює:

- 1) економічну інформацію (прогнози процентних ставок, темпів інфляції й т. д.);
- 2) облікову інформацію (інформація бухгалтерського та управлінського обліку);
- 3) інформацію установ банківської системи, інформацію товарних і валютних бірж, повідомлення фінансових органів, іншу фінансову інформацію;
- 4) політичну інформацію тощо [9].

Крім цього, діяльність системи бізнес-планування відбувається з урахуванням чинного нормативно-правового забезпечення, до якого відносяться закони та укази Президента України, накази й розпорядження галузевих міністерств, статутні документи, інструкції пр.

Третя умова – процес бізнес-планування повинен здійснюватися за допомогою відповідних організаційних структур і систем управління, що утворюють організаційний блок процесу. У свою чергу організаційна структура

містить в собі кількість і функції служб апарату управління, відповідальних за розробку, контроль і аналіз бізнес-плану комерційної організації, а також систему структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію бізнес-плану.

Останньою, четвертою умовою є реєстрація та обробка інформації в ході фінансового планування та контролю. Програмно-технічні засоби, залучені в даному процесі, формують програмно-технічний блок системи фінансового планування [10].

У світовій практиці акцентують увагу на таких провідних стадіях процесу бізнес-планування:

- підготовча (формування бізнес-ідеї);
- розробка бізнес-плану;
- впровадження бізнес-плану;
- реалізація бізнес-плану (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Стадії процесу бізнес-планування [14]

На підготовчій стадії важливим моментом є визначення перспективної бізнес-ідеї та її планування. Бізнес-ідея – це задум, алгоритм дій, комплекс заходів на створення нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення для отримання стабільного прибутку. Поштовхом у появі нових ідей можуть виступати:

- відгуки споживачів;
- рекомендації та побажання друзів, родичів;
- продукція, що випускається конкурентами;
- думка працівників торгівлі, відділу маркетингу, збутових агентів;
- публікації федерального уряду, місцевої адміністрації міста, району;
- архіви патентного бюро;
- ідеї, що зародилися в соціальних службах або некомерційних організаціях;
- проведені науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи [11].

Проаналізувавши перспективність бізнес-ідеї, починають розробляти всі розділи бізнес-плану. На другому етапі бізнес-планування відбувається збір і аналіз інформації про продукцію, ринки, споживачів, конкурентів і посередників. Розраховується потенціал підприємства для реалізації обраної ідеї та потреби в різних ресурсах. Здійснюється пошук джерел фінансування та розраховується ефективність проекту. Важливе місце займає аналіз ризиків і вибір шляхів їх зниження.

На третій стадії бізнес-планування, за допомогою презентації бізнес-плану, відбувається просування ідеї. Презентація бізнес-плану являє собою короткий опис головних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами та потенційними партнерами. Презентація включає наступні положення:

- 1) компанія, її продукція та послуги;
- 2) огляд ринку, споживачів і конкурентів;
- 3) маркетингова стратегія;
- 4) першочергові фінансові завдання;
- 5) команда реалізації проекту;
- 6) обсяги фінансування та механізм розподілу коштів;
- 7) умови та терміни реалізації інвестицій [13].

Презентація бізнес-плану – має на увазі короткий опис головних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами чи потенційними

партнерами. Для досягнення більшої ефективності презентації рекомендується дотримуватися деяких правил:

- надати наявну презентацію заздалегідь, тим самим дати можливість ознайомитися з нею до початку переговорів;
- під час презентації використовувати наочний матеріал (семпли продукції, графіки, схеми, фотографії та інше);
- організувати таймінг презентації до 30 хвилин у форматі діалогу;
- виключити з презентації невизначені та негативні висловлювання;
- висловлювати впевненість та ентузіазм щодо свого продукту або послуги;
- використовувати грамотну мову;
- проявляти повагу до партнерів;
- дозувати інформацію.

Презентація сприяє переговорам з потенційними інвесторами та партнерами щодо реалізації бізнес-проекту. В ході переговорів відбувається узгодження умов і оформлення договірних відносин. За результатами переговорів можливе внесення корективів в бізнес-план. Початку переговорів з інвесторами передуює етап аудиту бізнес-плану.

Процедура аудиту бізнес-плану зовнішніми інвесторами відбувається за певною схемою, яка зазвичай складається з шести етапів:

1. Оцінка характеристик компанії-заявника, аналіз галузі її діяльності. На цьому етапі визначається галузь реалізації проекту та її пріоритет для інвестора, а також положення фірми-прохача на тлі своєї галузі.

2. Аналіз умов інвестиційної угоди (форма запозичення та повернення кредиту, застава, гарантія повернення кредитних коштів).

3. Аналіз останнього балансу (визначається ступінь фінансової стабільності та ліквідності, оцінюються активи та зобов'язання, проводиться перевірка забезпеченості власного оборотного капіталу, розраховується рівень коефіцієнта покриття). Встановлюється співвідношення «позиковий капітал –

власний капітал». У світовій економіці зазвичай практикується відмова в коштах фірмам, зі співвідношенням перевищуючим показник 4, в разі якщо фірма невелика, цей показник буде не більше 3.

4. Оцінка керівної команди компанії-заявника.
5. Виявлення особливостей проекту.
6. Загальний аналіз бізнес-плану [12].

Після закінчення перших п'яти етапів і отримання висновку про раціональність подальшого розгляду проекту, переходять до шостого етапу – загального фундаментального вивчення бізнес-плану. Завершення аудиту бізнес-плану зводиться до прийняття або відхилення рішення про інвестування в проект.

Етап реалізації бізнес-плану проходить цикл від прийняття рішення про інвестування до початкової стадії практичного здійснення проекту, включаючи комерційне виробництво.

Під реалізацією бізнес-плану мається на увазі виконання всіх робочих завдань у фірмі та за її межами, необхідних для перенаправлення ділового проекту зі стадії бізнес-плану в фактично виробничу стадію.

Планування реалізації бізнес-проекту та формування бюджету має на увазі під собою вирішення наступних завдань:

- визначення типу робочих завдань у фірмі та поза нею;
- визначення логічної послідовності подій у робочих завданнях;
- організацію графіка реалізації завдань;
- визначення ресурсів для вирішення завдань;
- розробку бюджету реалізації та потоків коштів, необхідних для забезпечення фінансування бізнес-плану;
- документування всіх даних реалізації бізнес-проекту [15].

З цього випливає, що план реалізації містить у собі графік, що зв'язує в послідовну схему дій різні стадії реалізації бізнес-плану:

- фінансове планування;

- організаційне оформлення;
- придбання та передачу технологій;
- підготовку заявних документів;
- подання пропозицій;
- переговори та укладання контрактів;
- придбання землі;
- закупівлю матеріалів і сировини;
- будівельні роботи;
- встановлення обладнання;
- довыробничий маркетинг;
- навчання і підготовку кадрів;
- запуск і початок виробництва;
- підтримка та розширення виробництва [18].

Практична реалізація процесу бізнес-планування має на увазі виконання наступних правил:

- 1) гнучкість, що означає безперервну пристосовність до змін середовища, в якій працює дана організація;
- 2) безперервність, що передбачає мінливий напрямок планування;
- 3) комунікативність, у вигляді координації та інтеграція зусиль (всі старання повинні бути взаємопов'язані та взаємозалежні);
- 4) інтерактивність, передбачає творчий характер планування й багаторазовість відпрацювання наявних розділів плану;
- 5) багатоваріантність, враховує підбір найкращого з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети;
- 6) участь, що передбачає важливість безпосереднього процесу планування з точки зору залучення в нього всіх наявних учасників майбутньої організації;
- 7) адекватність зображення чинних проблем і самооцінки в процесі планування [16].

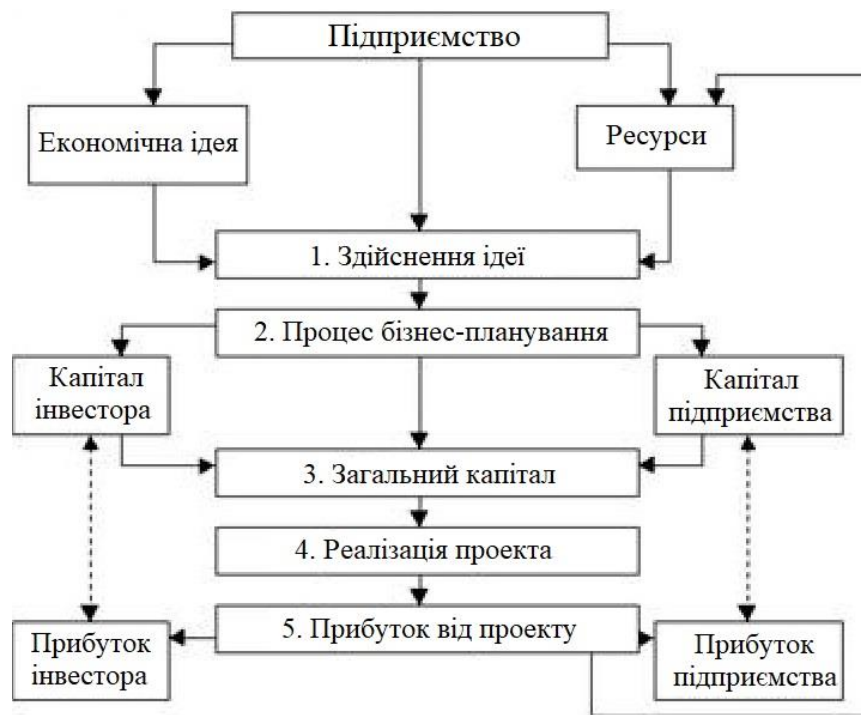


Рисунок 2.2 – Схема організації бізнес-планування на підприємстві [17]

2.2 Методики розробки бізнес-плану

Переважає більшість авторів зводять розуміння методики бізнес-планування, до рівня кількості розділів у бізнес-плані та їх зразкового змісту [19]. Але слід зазначити, що під методикою бізнес-планування також слід розглядати, крім вимог до змісту бізнес-плану, сукупність застосовуваних заходів і їх послідовність.

Для розробки бізнес-плану використовуються різні методики та посібники, вибір яких досить широкий, проте багато з них об'єднує наступне:

- в основі методики лежить опис структури бізнес-плану (послідовність розділів);
- у загальних рисах йдеться про те, як і що потрібно написати в кожному розділі;
- наводяться приклади написання бізнес-плану;
- у додатку вказується структура витрат і наводяться нормативні акти;

- розраховані на керівників, які повинні вивчити методики та цілий ряд супутньої літератури, зібрати інформацію за загальною схемою і, виходячи із загальних рекомендацій, розробити бізнес-план.

Найбільш поширеними методиками з розробки бізнес-планів виступають три основні методики складання бізнес-плану: методика ЄБРР, KPMG та UNIDO. Методики мають схожу один на одного структуру, але мають різне призначення.

Таблиця 2.1 – Структура бізнес-плану за основними методиками

№ п/п	Методика UNIDO	Методика KPMG	Методика ЄБРР
1.	Опис зразка нового товару, оцінка ринку збуту, опис споживачів товару, оцінка конкурентів.	Опис продукції та послуги, а також можливості створення супутніх товарів.	Історія підприємства та його стан на момент створення бізнес-плану, поточна діяльність
2.	Аналіз цілей і стратегії маркетингу, його фінансове забезпечення.	Аналіз необхідності продукту або послуги, аналіз конкурентів, SWOT-аналіз.	Аналіз власників, керівництва, фінансового стану, кредиторських заборгованостей.
3.	Хто буде виготовляти товар? Наявність необхідних потужностей, опис процесу виробництва.	Цільовий споживач, ціноутворення, стратегії просування реклами, її поширення.	Загальна інформація про проект, опис виробничого процесу.
4.	Організаційно-правова форма власності, відомості про партнерів, трудові ресурси, керівництво.	Організація та ключовий персонал, витрати на підготовку виробництва.	Інвестиційний план проекту, Аналіз ринку, фінансовий план та екологічна оцінка.
5.	План доходів і витрат, графік грошових надходжень і виплат.	Собівартість, аналіз беззбитковості, доходи та збитки, ризики та заходи їх зниження.	Графіки отримання та погашення кредитів, застава та порука, ризики та заходи їх зниження.

Методика UNIDO підходить для малого бізнесу, який тільки починає свою діяльність і шукає потенційних інвесторів. Плюси полягають в її простоті та відносно малій трудомісткості. У цій методиці представляються ідеї нової

організації, майбутня діяльність, шлях до поставлених цілей. Вона потребує проведення аналізу сильних і слабких сторін щодо конкурентів, обґрунтування необхідності того чи іншого обладнання для початку виробництва нової продукції [24] також бізнес-план ілюструє надходження грошових коштів, їх використання, визначає необхідну кількість персоналу (табл. 2.1). Інвестору буде показана оцінка ринку збуту, план просування нового продукту та величину витрат на рекламу. Методика бізнес-плану від аудиторської компанії KPMG підходить для підприємств середнього та великого бізнесу. Цей вид бізнес-плану містить в собі докладний опис дій для підприємств, які починають освоювати нові види виробництва з описом цільових ринків збуту та присутніми на них конкурентами, докладним аналізом галузі, описом продукції й послуг, а також можливим виробництвом супутніх товарів (табл. 2.1). В цьому випадку перед інвестором детально зображені структура собівартості, рух грошових коштів, показаний аналіз обсягу беззбитковості з термінами досягнення, прораховані всі ситуації розвитку виробництва з можливими ризиками та способами їх зниження. Методика бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) – найбільш трудомістка та витратна, підходить тільки для великих підприємств з потужним економічним потенціалом; вимагає опису всієї історії підприємства – від самого початку до нинішнього моменту, чим займалося та займається, історія фінансового стану, наявність судових розглядів, хто власник, склад управлінських посад (табл. 2.1). Кардинальна відмінність методики ЄБРР від методик UNIDO та KPMG в тому, що вона описує абсолютно всіх учасників проекту – тут є інформація про кредиторів, про поручителів і про те, коли та в якому обсязі будуть погашені всі кредиторські заборгованості [25]. Як сказано вище, мета бізнес-плану – переконати інвестора у високих шансах повернення своїх коштів і отриманні прибутку. Тобто він створюється, щоб показати всім зацікавленим відповіді на три головні питання: яким чином можна досягти зазначеної мети, за яку суму цю мету можна досягти та чи будуть вкладення праці й коштів не тільки повернуті, а й чи зможуть ці кошти принести прибуток [26].

Розділ 3 Розробка бізнес-плану відкриття кав'ярні «Coffee time» в місті Суми

3.1 Резюме

Метою проекту є створення кав'ярні «Coffee time» у м. Суми.

Організаційно-правова форма – фізична особа підприємець.

Вид діяльності: КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

Основний напрямок діяльності організації – приготування кави та продаж десертів, легких салатів та сендвічей.

Дата створення – вересень 2021 р.

Юридична адреса: Сумська область, м. Суми, вулиця Герасима Кондратьєва, буд. 138.

Найважливішими конкурентними перевагами компанії буде доступна ціна продукції при високій якості послуг.

Стратегія фірми:

- гнучка цінова політика;
- індивідуальний підхід;
- комфортні умови перебування;
- розширення спектру діяльності для зниження появи ризиків.

Приміщення загальною площею 65 кв. м. під виробничу діяльність буде взято в оренду за адресою м. Суми, вулиця Герасима Кондратьєва, буд. 138, на договірній основі з щомісячною оплатою 35 000 грн. з урахуванням комунальних платежів.

Персонал фірми складатиметься з фахівців, робітників та інших категорій персоналу загальною кількістю 7 осіб.

Аналіз ринку збуту показав, що в даному районі ніша даного ринку не заповнена, завдяки чому не передбачається жорстка конкурентна боротьба.

У підготовчий період потрібно виконати наступне:

- 1) укласти договір на оренду приміщення;
- 2) закупити необхідне для організації виробничого процесу обладнання;
- 3) зробити легкий ремонт і дообладнання приміщення;
- 4) провести підбір персоналу;
- 5) укласти договори на постачання сировини та витратних матеріалів;
- 6) отримати дозволи на продаж продуктів харчування та надання послуг у сфері громадського харчування.

Основними відвідувачами кав'ярні стануть студенти 18-23 років, учні в районі вулиці Герасима Кондратьєва, також до потенційних відвідувачів можна віднести школярів, і людей, що працюють в довколишніх будівлях, і сім'ї, що відпочивають.

3.2 Ідея проекту

У пропонованому бізнес-плані як конкретний приклад розглядається організація кав'ярні «Coffee time» в м. Суми. Дана організація надає послуги у сфері громадського харчування. В даний час чисельність населення в Сумах 268 409 чоловік, функціонує близько 50 кав'ярень і міні-кафе, їх кількість стабільна не дивлячись на низький бар'єр входу в галузь. В даних умовах можна не побоюватися конкурентів.

Особливостями кав'ярні «Coffee time» буде:

- 1) акцент на каву (асортимент понад 20 видів кави);
- 2) напої та їжа на винос;
- 3) сезонні напої та страви;
- 4) концепція здорового закладу («ні» алкоголю та курінню);
- 5) оригінальні десерти;
- 6) продукти правильного харчування (сік паростків мікрозелені, тощо);
- 7) безкоштовний Wi-Fi;
- 8) атмосфера спокою та тиші (без гучної музики, lounge обстановка).

Також до меню входять: чай, молочні коктейлі, морозиво, хлібобулочні та кондитерські вироби та сендвічі.

Щоб функціонувати на ринку послуг, кав'ярня повинна задовольняти основним вимогам. До основних вимог підприємства громадського харчування, відносяться:

- сертифікація продукції громадського харчування;
- санітарно-гігієнічні правила;
- правила надання послуг громадського харчування.

3.3 Характеристика підприємства

Форма власності – ФОП на спрощеній формі оподаткування.

Класифікація видів економічної діяльності – КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

Тип підприємства – підприємство громадського харчування.

Назва кав'ярні – «Coffee time».

Дата відкриття – запланована на вересень 2021 р.

Створення кав'ярні планується здійснити за адресою: м. Суми, вулиця Герасима Кондратьєва, будинок 138.

Успіх кав'ярень залежить від правильного місця, для вибору котрого необхідно усвідомити функціональне призначення кав'ярні, зрозуміти, хто є основними відвідувачами, встановити причини відвідування та очікування.

Основна цільова аудиторія кав'ярень це люди від 18 до 40 років, найчастіше це студенти та учні, також любителі якісних кавових напоїв. Місце розташування вибрано у зв'язку з близьким розташуванням Сумського національного аграрного інституту, школи, дитячого садка, місця відпочинку та культурного проведення часу.

Завдяки спостереженню, аналізу вторинної інформації, експертним і вибірковим опитуванням перехожих було проведено дослідження ринку.

Отже, серед аудиторії, яка споживає послуги кав'ярень, існують певні уявлення та асоціації. Кав'ярні повинні продавати крім смачної кави, особливу атмосферу, яку потребують сучасні люди.

Згідно з результатами досліджень, основні відвідувачі кав'ярень – студенти та молодь, що працює, віком від 16 до 30 років.

Слід зазначити, що 20 – 30% столиків ввечері зайняті виключно жіночими компаніями. У денний час більшу частину відвідувачів складають ділові люди та студенти – сьогодні стає модним проводити зустрічі в тихих, не галасливих кав'ярнях.

Для аналізу раціональності вибору місця, був проведений сенсус території в період навчального року – квітень 2020 р. Дані знімалися в будні дні та на вихідних в період з 8 ранку до 7 вечора. Була виявлена висока прохідність цільової платоспроможної аудиторії.

Враховуючи всю отриману інформацію, в кав'ярні буде зроблений акцент на приємній атмосфері та смачній каві.

Асортимент повинен бути лаконічним і закінченим, спиртні добавки відсутні, також не вітається перебір, тому, як в кав'ярню будуть приходити люди, щоб поговорити, провести ділову зустріч, поговорити з друзями. Тому справжня кав'ярня повинна пропонувати широкий асортимент кави, прохолодних напоїв, десертів і випічки. Якщо дотримуватися світових стандартів, то меню повинно відкриватися класичної кавовою картою: капучино, еспресо, лате, американо, макіато, фраппе. Детальніше в Додатку А.

Аналітиками Pro-Consulting було проведено дослідження ринку кави в Україні, згідно з яким споживання кави стрімко зростає з кожним роком. Зараз в середньому один українець щорічно споживає близько 100 чашок кави поза домом [29]. Причому споживання все більше зміщується на натуральну зернову або мелену каву. В середньому відвідувачі кафе залишають в них по 70-120 грн. за візит.

Передбачається, що середній чек нашої кав'ярні становитиме близько 60-100 гривень (дані за основою моніторингу ринку та аналізу конкурентів).

3.4 Аналіз ринку

В умовах ринкових відносин планування бізнесу тісно пов'язане з передбаченням можливостей збуту підприємницького продукту на ринку продукції. Щоб прогнози підприємця більш точно відповідали реальній ситуації майбутнього попиту та обсягу продажів, необхідно ретельно досліджувати й аналізувати ринок збуту продукту. Необхідно також тримати під контролем споживачів, тільки тоді фірма зможе вирішити, залишатися їй на ринку даних послуг або покинути його.

Поява на ринку або вихід з нього відноситься до числа найбільш важливих стратегічних рішень і вимагає ретельного розрахунку.

Сьогодні український споживач витрачає невеликі суми на харчування поза домом, в порівнянні з європейським або американським споживачем.

В ідеалі, відвідування загальнодоступних місць харчування повинно дозволяти споживачеві задовольнити запити у високоякісних продуктах. Обстановка та процес прийняття їжі в естетично привабливих приміщеннях, супроводжуване спілкуванням, є основою доброго відпочинку, підвищення культурного рівня.

Тривають деякі тенденції попередніх років: майже половина (44%) усіх українських закладів громадського харчування сконцентровані у двох областях України — Київській (28,7%) та Одеській (15,3%). Понад 75% українського ринку закладів розташовані в п'яти областях: Київській, Дніпропетровській (8%), Львівській (8,3%), Одеській й Харківській (15,3%). Лідером за кількістю закладів громадського харчування є – Київська область, за нею, практично на «рівних» йдуть Одеська та Харківська області.

На жаль, станом на кінець 2020 року, загальна тенденція нових відкритих закладів до закритих кафе, барів і ресторанів України — має негативну динаміку: загальна кількість робочих закладів скоротилася [52].

У Сумській обл. на кінець 2020 року, показник насиченості робочих закладів громадського харчування на 1 000 жителів дорівнює лише 0,08.

Зараз цілий комплекс потреб населення в сфері громадського харчування залишається незадоволеним, можна сміливо стверджувати про серйозне відставання галузі, на тлі значного потенціалу. На фоні прогнозу експертів, що загальний розмір ринку кави за останній рік збільшився в середньому на 7% можна вважати, що ринок кави в Україні – не сформувався.

Враховуючи важливу тенденцію, що споживач став більш вимогливим не тільки до якості кави, але й до якості обслуговування та інтер'єру кав'ярні, можна виявити причини стабільності життєвого циклу кав'ярні, який залежить від: доступності орендної плати та факту, що кава стала невід'ємним елементом життя людей.

Аналітики ринку відзначили, що для відвідувачів кав'ярень і кафе-кондитерських при виборі закладу важливими характеристиками є:

- 1) якість і смакові характеристики пропонованих напоїв і страв;
- 2) чистота та зручність закладів;
- 3) високий рівень сервісу;
- 4) доступні ціни.

Таблиця 3.1.

Порівняльний аналіз конкурентів

Назва	Рівень цін	Якість обслуговування	Асортимент	Переважаючий контингент	Специфіка
ВикАрт	вище середнього	висока	Різноманіття сортів кави, випічка, десерти.	население с уровнем дохода средним и выше среднего	неповний перелік дод. послуг (ТВ, інтернет); інтер'єр в класичному стилі
Старт	середній	низька	Кавовмісні напої, інші види напоїв, обіди.	население с уровнем дохода средним и выше среднего; студенты;	неповний перелік дод. послуг (телефон, інтернет); поганий санвузел

У зв'язку з тим що зовнішнє та внутрішнє середовище змінюються під впливом діяльності підприємства та інших факторів, то необхідно виявити обмеження, сильні й слабкі сторони підприємства в мінливому середовищі. Отримані дані послужать коригуванням наявної стратегії. Виявити та співвіднести між собою обмеження й можливості, сильні й слабкі сторони підприємства допоможе SWOT-аналіз (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Матриця SWOT-аналізу

	Кав'ярня «ВикАрт»	«Старт»	Кав'ярня «Coffee time»
Сильні сторони	широкий асортимент, хороша репутація у покупців, зручне розташування	постійні клієнти, звичайне розташування, середній асортимент	сучасне обладнання, зручне місце розташування, висока якість продукції, невисокі ціни, високий рівень обслуговування
Слабкі сторони	середня якість продукції, відсутність реклами	середні ціни; брак робочого персоналу, середній рівень обслуговування	ще не сформований імідж кав'ярні, відсутність постійних клієнтів
Можливості	поліпшити якість продукції, замінити обладнання, проведення рекламної компанії	поліпшити якість продукції, долучити новий персонал	розширення асортименту, залучення інвесторів, постійні постачальники, проведення рекламних компаній
Загрози	можливість появи нових конкурентів, незадоволення клієнтів якістю продукції	незадоволеність клієнтів якістю продукції, зміна споживчих переваг	зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів

Проведений аналіз показав, що головними конкурентними перевагами обраного проекту є висока якість продукції, невисокі ціни та високий рівень обслуговування. Також кав'ярня надаватиме широкий асортимент продукції, ведення додаткових послуг, індивідуального підходу до потреб кожного клієнта.

3.5 Маркетинговий план

Важливим завданням при складанні бізнес-плану є розробка маркетингового плану. Не раз історія доводила, що маркетинг є дуже важливою умовою для досягнення успіху. Відомі випадки, коли фірми, що мали спокусливий, дійсно потрібний споживачеві товар, зазнали невдачі саме через неправильний маркетинг або взагалі його відсутність. Тому при оцінці бізнес-плану величезну увагу необхідно приділити розділу реклами.

Головна мета нашої кав'ярні це проникнення на ринок з подальшим розширенням його ринкової частки. Тоді головною стратегією буде стратегія з надання продукції високої якості за середніми цінами, а також розширення асортименту виробів. Тому, оптимальна стратегія маркетингу – це розширення попиту за допомогою стимулювання обсягу продажів, цінової політики та нецінових факторів конкурентної боротьби, а також створення позитивного іміджу кав'ярні.

У план маркетингу слід включити наступні пункти:

1. Ціноутворення.
2. Методи стимулювання збуту (продажів)
3. Реклама.
4. Формування іміджу кав'ярні.

Цінова політика.

За ціновою політикою будемо орієнтуватися на споживачів із середнім рівнем доходу. При аналізі способів ціноутворення припустимо, що ціна послуги буде визначатися виходячи з:

1) собівартості продукції. На її основі буде оцінюватися мінімально можлива ціна продукції, відповідна найменшим витратам виробництва.

2) унікальних перевагах послуги. Максимально можлива ціна буде встановлюватися на продукти, що відрізняються високою якістю або унікальними перевагами (ПП десерти, сік мікрозелені).

3) ціни конкурентів на аналогічну продукцію. Середній рівень цін на продукцію визначатиметься на основі проведеного аналізу цін конкурентів.

4) ціни, яка визначається попитом на дану продукцію. Ціни на продукцію коливатимуться в діапазоні від мінімальних до максимальних цін – залежно від попиту. Ці ціни можуть змінюватися в різні періоди життєвого циклу продукції [48].

Розробка своєї цінової політики є дуже важливим аспектом маркетингу. Цілеспрямована цінова політика полягає в наступному: необхідно встановлювати на свої послуги такі ціни й так змінювати їх в залежності від ситуації на ринку, щоб заволодіти певною часткою ринку, отримати бажаний обсяг прибутку.

Враховуючи цілі та стратегії маркетингу, а також еластичність попиту, встановлення цін буде здійснюватися методом «витрати + прибуток», також будуть враховані величини очікуваного попиту та поведінки конкурентів. Тобто ціни на нашу продукцію будуть розраховуватися виходячи з рівня попиту й витрат і цільового прибутку.

Цільова аудиторія

Сегментація ринку має велике значення, від неї залежить першочергова націленість діяльності підприємства. Основний сегмент для кав'ярні це споживачі з високим і середнім рівнем доходу.

Відповідно до проведеного аналізу наявного ринку конкурентів можна умовно виділити наступні групи потенційних споживачів:

- жителі поблизу лежачих будинків;
- студенти та школярі;
- гості міста.

На даний момент визначаємо наступні стратегічні цілі:

- Максимально можливий прибуток.
- Положення на ринку.
- Максимальна продуктивність.
- Розробка, виробництво продукту та оновлення технологій.

Все це має сприяти швидкому зростанню підприємства. Розглянемо докладніше кожен з перерахованих вище пунктів:

1. Максимально можливий прибуток – наша основна мета, заради якої створюється підприємство. Під максимально можливою ми розуміємо прибуток, одержуваний при повному використанні всіх виробничих і людських ресурсів.

2. Положення на ринку є другою за вагомістю з поставлених цілей. Вона припускає завоювання основної частки ринку громадського харчування в м.Суми.

3. Прибуток підприємства прямо пропорційно залежить від його продуктивності, тобто тільки при максимальній продуктивності з використанням всіх виробничих ресурсів можна домогтися максимального прибутку.

4. Впровадження сучасних технологій, постійне поліпшення якості виробів, розширення списку продукції, що випускається сприяють досягненню успіху підприємства, ми зобов'язані неухильно дотримуватися цього правила.

Досягнення перерахованих вище цілей можливо лише при швидкому розвитку виробництва. Для цього у нас є достатній початковий капітал, а також сприятливі цьому умови. Все інше залежить від керівництва підприємства, його вміння правильно використовувати наявні ресурси та чіткого контролювання течії процесів у фірмі [54].

У нас досить доступні ціни, що теж сприятиме просуванню товару на ринок. Так само перед кав'ярнею стоїть важливе завдання увійти на ринок громадського харчування м. Суми. Таким чином, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що у нас є досить перспективна маркетингова можливість виходу на ринок громадського харчування.

Реклама.

Для досягнення поставлених цілей планується розгорнути глобальну рекламну кампанію з метою ознайомлення споживачів з продукцією та цінами на неї, можливими ціновими зниженнями.

Основні вкладення планується здійснити на етапі організації підприємства.

У кав'ярні використовуватимуться такі засоби стимулювання збуту:

1. Стимулювання споживачів – поширення купонів зі знижкою. Протягом першого тижня з дня відкриття кав'ярні продукція буде реалізовуватися за схемою «1 + 1»: при замовленні однієї чашки макіато, другу ви отримуєте безкоштовно.

2. Стимулювання власного персоналу – всілякі премії, підвищення кваліфікації.

На початковому етапі бажано проведення невеликих рекламних заходів спрямованих на інформування потенційних клієнтів про відкриття нової кав'ярні в цьому районі.

Основна вимога до цих заходів – мінімальні витрати для цільової аудиторії. Важливим аспектом при відкритті нового підприємства є реклама. В даному випадку вона буде полягати в наступному:

- ✓ Реклама в соц. мережах: 35 000 грн.
- ✓ Роздача поліграфії: 10 580 грн
- ✓ Прикрашення кав'ярні в день відкриття: 3500 грн
- ✓ Рекламний штендер біля кав'ярні: 2000 грн
- ✓ Зовнішня реклама на бордах: 5200 грн * 2 = 10 400 грн.

Разом витрати на рекламу складатимуть **61 480 гривень** до кінця року.

3.6 Виробничий план

Кав'ярня «Coffee time» орендуватиме площу 75 кв. м. за адресою м. Суми, вулиця Герасима Кондратьєва, будинок 138. На рік, витрати на оренду складуть: 35 000 грн * 12 = 420 000 грн, у зв'язку з тим що раніше в приміщенні був магазин потрібен ремонт, витрати на дизайн інтер'єру складуть 60 000 грн.

Постачальниками фірми будуть:

1. «CofeOpt» поставляє каву в зернах і чай.
2. «EasyVending» – постачальник фасованого цукру, шоколаду та топінгів.

3. ПП «Акта» – постачальник овочів і фруктів.

4. ФОП «Семібратов» – постачальник молочної продукції.

Купувати інші продукти харчування будемо в магазинах Сільпо.

Основним видом діяльності кав'ярні «Coffee time» є реалізація кавових напоїв.

Процес реалізації кавових напоїв складається з наступних дій:

- ✓ приймання замовлення;
- ✓ приготування напою;
- ✓ подача замовлення.

Процес приготування чашки кави становить 2-3 хвилини.

3.6.1 Обладнання.

Для реалізації продукції потрібні різні кухонні прилади та посуд. Загальний обсяг витрат на обладнання будуть складати **345 850 грн.** Детальний перелік обладнання представлено у Додатку Б.

Щорічний розмір витрат на ремонт та експлуатацію обладнання становитиме – 5% від вартості обладнання, тобто **17 293 гривень.**

Вважаємо, що середній термін корисного використання обладнання 4 роки тобто 48 місяців.

Оскільки планується орендувати приміщення, в якому раніше був магазин, то доведеться зробити косметичний ремонт і оформлення в стилі кав'ярні, ці послуги будуть коштувати 60 000 гривень.

Розрахуємо норму амортизації. Сюди ж варто включити витрати на оформлення кав'ярні – 60 000 грн.

Амортизаційні відрахування на виробниче обладнання розраховуємо лінійним способом. Лінійний спосіб полягає в наступному: річна сума амортизаційних відрахувань визначається виходячи з первісної вартості або поточної (відновлювальної вартості (у разі проведення переоцінки) об'єкта основних засобів та норми амортизації, обчисленої виходячи зі строку корисного використання цього об'єкта.

Іншими словами щороку амортизується рівна частина вартості даного виду основних засобів. Строк корисного використання об'єктів визначається організацією самостійно при прийнятті об'єкта до бухгалтерського обліку.

Норма амортизації по обладнанню при лінійному методі нарахування дорівнює: $(1: 48) * 100\% = 2,08\%$ на місяць та 25% на рік.

Амортизаційні відрахування становлять:

$0,0208 * (345\ 850 + 60\ 000) = 8\ 442$ грн. в місяць та 101 463 грн. на рік.

Разом сума постійних витрат на рік становить:

$101\ 463 + 17\ 293 + 420\ 000 + 61\ 480 = 600\ 236$ грн.

3.6.2 Виробнича потужність.

Підприємство при наявному обладнанні та персоналі може реалізовувати в день 55 порцій «капучино» і 45 порцій «еспreso», 8 порцій «макіато», 12 порцій «лате», 45 порцій «американо», 15 порцій «раф», 15 порцій «флет уайт», та 7 порцій «фрапе», в тому числі 50 – інших напоїв, 40 порцій чая, 20 порцій смузі, 10 порцій морозива, 75 порцій – кондитерки, 45 порцій – сенвічів.

Таким чином у рік буде реалізовуватися 72 720 чашок кавових напоїв, 18 000 чашок інших напоїв, 14 400 чашок чая, 7 200 – смузі, 3600 – морозива, 27 000 – кондитерки, 16 200 – сенвічів.

Приблизний розрахунок напоїв та їжі представлено у Додатку В.

3.6.3 Сировина та матеріали.

Для виробництва продукції та надання послуг потрібно використовувати певні матеріали, прописані у Додатку Г також було розраховано середню вартність напоїв та страв у Додатку Д. Сумма змінних витрат дорівнює загальній суммі витрачених матеріалів на рік, тобто **1 751 556 грн.**

Таким чином, **повна собівартість** реалізованої продукції дорівнює:

$C = \text{Постійні витрати} + \text{Змінні витрати} = 600\ 236 + 1\ 751\ 556 = 2\ 351\ 792$ грн.

Плановані показники діяльності підприємства на рік.

Визначимо **виторг від реалізації продукції** підприємства за такою формулою:

$$ВР = Ц * К,$$

де: Ц – ціна реалізації продукції, руб., К – кількість реалізованої продукції. Розрахунки наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Попозиційний виторг продукції за рік

Позиція	Середня ціна, грн	Кількість реалізованої продукції, шт	Виторг
Какові напої	40	72 720	2908800
Інші напої	29	18000	522000
Чай	14	14400	201600
Смузі	40	7200	288000
Морозиво	61,25	3600	220500
Кондитерка	41	27000	1107000
Сенвічі	40	16200	648000
Загалом:			5 895 900

Валовий прибуток розраховується за формулою:

$$ВП = ВР - С$$

де С – повна собівартість реалізованої продукції, руб.

$$ВП = 5\,895\,900 - 2\,351\,792 = 3\,544\,108 \text{ (грн.)}$$

Тоді чистий прибуток:

$$ЧП = ВП - \text{податок на прибуток (18\%)},$$

$$ЧП = 3\,544\,108 - 637\,940 = 2\,906\,168 \text{ (грн.)}$$

рентабельність виробництва визначимо за формулою:

$$Р_0 = ЧП / С \times 100\%$$

$$\text{Тоді, } Р_0 = 2\,906\,168 / 2\,351\,792 \times 100\% = 123,57\%$$

Таблиця 3.5.

Зведена таблиця планованих показників діяльності на рік

Показник	Числовий вираз
Виторг від реалізації	5 895 900
Валовий прибуток	3 544 108
Чистий прибуток	2 906 168
Рентабельність виробництва	123,57%

3.7 Організаційний план

Кав'ярня «Coffee time» буде заснована на базі фізичної особи підприємця та здійснює свою діяльність на підставі законодавства України.

Для здійснення діяльності кав'ярні необхідно отримати висновок санітарно-епідеміологічної служби про відповідність приміщення та обладнання підприємства необхідним для виконання даного виду діяльності вимогам (санітарним правилам та нормам), і висновок районної пожежної інспекції про відповідність правилам пожежної безпеки.

Високий рівень якості послуг кав'ярні забезпечуватиметься наступними основними факторами:

- осначеністю кав'ярні сучасним обладнанням;
- швидким обслуговуванням клієнтів;
- широким асортиментом кав'ярні;
- високим рівнем безпеки клієнтів.

Необхідно дотримуватися всіх вимог, законів та постанови уряду, що пред'являють до підприємств громадського харчування.

На підприємстві сформована лінійна організаційна структура.

Адміністратор, він же директор (ФОП) – є матеріально-відповідальною особою, укладає договори, відкриває розрахунковий рахунок у банку, видає довіреності. Відповідно до трудового законодавства видає накази та розпорядження, здійснює прийняття та звільнення громадян, які залучаються до участі в трудовій діяльності, застосовує до них заохочення та стягнення.

Бухгалтер здійснює операції з прийняття, обліку, видачі та зберігання грошових коштів. Він є матеріально-відповідальною особою, стежить за роботою та правильним веденням документації. Бухгалтер повинен організувати та здійснювати бухгалтерський облік, перевіряти певність одержуваної інформації, контролювати дотримання законності при витрачанні грошових і матеріальних ресурсів. Здійснює облік грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів і своєчасне зображення на

відповідних бухгалтерських рахунках операцій, пов'язаних з їх рухом, а також облік витрат виробництва й обігу, виконання кошторисів витрат. Освіта вища, знання навичок бухгалтерського обліку в торгівлі. Досвід роботи від 2-х років.

Чисельність виробничого персоналу визначається виходячи з функціональної доцільності. Система оплати праці буде побудована на основі посадових окладів і залежати від величини фактично відпрацьованого часу та досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Штатний розклад

Спеціальність	Кількість, особ.	Заробітна плата в місяць, грн.
Основний персонал		
Бариста	2	15 000
Допоміжний персонал		
Офіціант	2	14 000
Повар-кондитер	1	17 000
Прибиральниця	1	6000
Управлінський персонал		
Бухгалтер	1	6 000
Разом	7	87 000

ЕСВ для ФОП складає 22%, тобто, в місяць на податки перераховується: $87\,000 \times 0,22 = 19\,140$ грн., щомісячні відрахування на заробітну плату складають: $87\,000 + 19\,140 = 106\,140$ грн. і в рік складе 1 273 680 грн.

Середній вік співробітників 25 років.

Плановий графік роботи кав'ярні з 9:00 до 22:00. Відповідно до Трудового кодексу режим роботи барменів, офіціантів встановлюється два через два, без перерв, з 9:00 до 22:00. Прибиральниця працює вранці (до відкриття) та ввечері (після закриття) кав'ярні. Бухгалтер наймається під проєкт, може працювати з будь-якого куточка країни.

3.8 Фінансовий план

Фінансовий план побудований на основі прогнозу плану маркетингу та виходить з можливостей виробничого плану.

За підсумками розрахунків проект рентабельний та термін його окупності буде дорівнюватись частинному необхідних капітальних вкладень та ЧП

Термін окупності проекту = $946\,086 / 2\,906\,168 = 4$ місяці.

У проекті передбачається використання лише власних коштів, без залучення займів. Розмір власних коштів 1 200 тис. грн.

План доходів і витрат розрахований за місяцями першого року діяльності, показує стійкий прибуток. Розрахунок фінансового плану представлено в Додатку Е.

3.9 Ризики та страхування

Обов'язково треба проаналізувати наявні ризики, пов'язані зі створенням кав'ярні. Ми визначаємо ризики досить широко бо існує багато подій, внаслідок яких фінансові результати можуть виявитися нижче очікуваних. Для початку необхідно виявити основні типи ризиків, з якими може зіткнутися підприємство.

Можливі ризики та джерела їх виникнення:

1. Комерційні ризики:
2. Ринкові ризики:
3. Операційні ризики:
4. Ризик обсягів бізнесу

Слід зазначити, що треба розглядати всі види ризику, бо в разі реалізації одного з видів ризиків, швидше за все, реалізуються й інші, взаємопов'язані з ним ризики.

В цілому ризики проекту можуть бути пов'язані, перш за все, з поступовим зниженням попиту покупців на послуги кав'ярні. Це пов'язано із загальною тенденцією зниження купівельної активності. Другим основним ризиком є посилення активності конкурентів, поява нових конкурентів, можливе використання ними нечесних методів. Аналіз ризиків за двома параметрами: ймовірності настання та заходів щодо запобігання подано у Додатку Е.

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування являє собою один з найбільш важливих аспектів діяльності будь новоствореної або динамічно розвивається комерційної організації. Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як повинна розвиватися організація;
- служить важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Бізнес-план – це загальноприйнята у світовій господарській практиці форма подання ділових пропозицій і проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову, фінансову діяльність фірми та оцінку перспектив, умов і форм співпраці на основі балансу власного економічного інтересу фірми та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів і конкурентів, перспектив, форм і умов співпраці.

У роботі було роз'яснено необхідність та сутність бізнес-планування, розглянуто структуру та зміст бізнес – плану, економічно обґрунтовано доцільність реалізації кав'ярні, розглянуто основні помилки та ризики, та заходи щодо їх запобігання; методика розробки бізнес-плану.

При проектуванні нової кав'ярні, підхід з точки зору бізнес-плану є найбільш оптимальним (за методикою UNIDO), у зв'язку з тим, що в результаті роботи визначається положення підприємства на ринку, відкриваються перспективи діяльності та здійснюється детальне прогнозування доходів і витрат в ході реалізації проекту.

Однією з важливих складових розробки бізнес-плану є фінансове планування в ході, якого були обґрунтовані витрати по реалізації проекту, а так само доведена ефективність реалізації бізнес-плану.

Так само була розроблена політика ціноутворення і стимулювання збуту.

У бізнес-плані описана оптимальна організаційна структура для даної організації, яка сприятиме підвищенню ефективності менеджменту.

Крім того, були оцінені потенційні ризики та описані методи щодо їх зниження.

У фінансовому плані обґрунтовані витрати по реалізації проекту, а так само доведена ефективність реалізації бізнес-плану.

В результаті було встановлено, що для реалізації проекту з ФОП кав'ярня «Coffee time» потрібна наявність фінансових коштів у розмірі 1 313 404 грн. джерелом фінансування виступатимуть позикові кошти компанії в розмірі 1 500 тис. грн.

Чистий прибуток першого року роботи складе 3 030 218 грн., а термін окупності проекту становить 4 місяці.

Таким чином, бізнес-план допомагає організації вибрати з можливих альтернатив найбільш ефективне рішення, довести необхідність тих чи інших витрат, залучити потенційного інвестора, а так само заздалегідь спланувати заходи, які організація збирається провести.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гомола, А.И. Бизнес планирование: учебное пособие для студентов / А.И.Гомола, П.А. Жанин. – М.: Академия, 2018. – 144 с
2. Липсиц, И. В. Бизнес-план – основа успеха. – М.: Машиностроение, 2016.
3. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации): Учебное пособие / Е.С. Вайс. - М.: КноРус, 2017. - 480 с.
4. Бизнес-планирование: учебник / под. ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 672 с.
5. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юристь, 2016. - 608 с.
6. Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса.- С-Петербург: ГМП «Формика», 1992.-383 с.
7. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: Учебное пособие для студентов экономических факультетов и вузов. 5-е изд., доп. и переработ. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2016.
8. Базилевич В. Д. - Економічна теорія: Політекономія: Підручник - Знання-Прес, 2017
9. Зайцев Н. Л. Экономика организации. - М.: «Экзамен», 2017.
10. Должанский Игорь Зиновьевич, Загородная Татьяна Олеговна. Бизнес-план: технология разработки: Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / Макеевский экономико-гуманитарный ин-т. -- Донецк: Норд-пресс, 2006. -- 412с.
11. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Изд. 6-е доп. и перераб. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
13. Гринева Валентина Николаевна, Пальчик Елена Ивановна. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки:

учебное пособие / Харьковский национальный экономический ун-т. -- Х.: ИНЖЭК, 2017. -- 120с.

14. Аксель З., Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов/ З.Аксель – М.: Ось-89, 2019 г. — 240с.

15. Кураков Лев Пантелеймонович, Ляпунов Станислав Иосифович, Мингазов Халиф Хайдарович, Попов Вадим Михайлович. Бизнес- план: В 2. ч.; Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация. Ч.1; Дайджест консалтинг. Зарубежный и отечественный опыт. Ч.2 / Вадим Михайлович Попов (ред.). -- 2. изд. -- М.: Финансы и статистика, 2016. -- 175с.

16. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.П. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2016. - 528 с.

17. Уткин, Э.А., Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетова - М.: АКАЛИС, 1996. - 175 с.

18. Раевский, М.В. Некоторые аспекты системного подхода в бизнес-планировании / М.В. Раевский, В.В. Ловцюс, С.В. Ловцюс // Проблемы современной экономики, №3(15). -- 2015 г.

19. Бизнес- план инвестиционного проекта: Метод. пособие / НАН Украины; Институт проблем природопользования и экологии / Л.М. Зайцева (разраб.). -- Третья ред. -- Д., 2016. -- 36с.

20. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В., Энциклопедия бизнес планов, М, Ось-89, 2016

21. Грузинов, В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): учебник для вузов / В.П. Грузинов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. - 794 с.

22. Бизнес-план инвестиционного проекта / И.А. Иванникова (ред.). -- М.: Экспертное бюро-М, 2016. -- 112с.

23. Попов Вадим Михайлович, Ляпунов Станислав Иосифович, Муртузалиева Светлана Юрьевна, Безлепкин Илья Васильевич, Касаткин Андрей Арнольдович. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие для студ. экон.

спец. / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова / Вадим Михайлович Попов (ред.). -- М.: Финансы и статистика, 2017. -- 478с.

24. Халтаева С.Р., Яковлева І.А. «Бізнес-планування. Навчальний посібник », 2017р. – 170с

25. Резяпова В.В., Кузнецова Е.В. «Оценка финансовых рисков строительной организации» – В сборнике: Актуальные проблемы науки Материалы Всероссийской (заочной) научно-практической конференции (с международным участием). под общей редакцией А.И. Вострецова. 2014. С. 61-63.

26. Халиуллин Р.Р., Кузнецова Е.В. Экономическая целесообразность применения современных строительных материалов / Р.Р. Халиуллин, Кузнецова Е.В. – Аллея науки. 2017. Т. 4. № 10. С. 468-473.

27. Кренер, С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 256 с.

28. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с.

29. Дослідження ринку кави в Україні. 2020 рік – Режим доступу до журн. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god>

30. Бізнес-план Україна 2019: як правильно скласти і все розрахувати – Режим доступу до журн. <https://znaj.ua/society/266456-biznes-plan-ukrayina-2019-yak-pravilno-sklasti-i-vse-rozrahuvati>

31. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2018. – 154 с.

32. Корягин, Н.Д. Антикризисное управление [Текст] / Н.Д. Корягин. – М.: Юрайт, 2015. – 367 с.

33. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст] / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
34. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 с.
35. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 591 с
36. Маховикова Г.А. Анализ и оценка рисков в бизнесе [Текст] / Г.А.Маховикова, Т.Г. Касьяненко. – М.: Юрайт, 2015. – 464 с.
37. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 224 с.
38. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
39. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 486 с.
40. Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: Задачи и решения: учебно-методическое пособ. / Г.И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2012. – 208 с.
41. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
42. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2017. - 214 с.
43. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учебное пособие/ Ф.Л. Сухова – М.: Финансы и статистика, 2017г. — 164с.
44. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. Основы наук/ А.В. Горемыкин — М.: Высшее образование, 2017г. — 634с.
45. Грачев, И.П. Развитие малого предпринимательства / И.П. Грачев [текст] – М.: Деньги и кредит, 2019.-155с

46. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2018. - 284 с
47. Блинов, А.О. Малое предпринимательство: Теория и практика: учебник / А.О. Блинов [текст] – М.: Дашков и К, 2017. – 580 с.
48. Финк, Т. А. Малый и средний бизнес: зарубежный опыт развития [Текст] /Т. А. Финк // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 177-181.
49. Лукьянчук, У.Р. Финансовый менеджмент: учебник / У.Р. Лукьянчук. – М.: Приор, 2016. – 263 с.
50. Торосян, Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян, Л.П.Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: ИТМО, 2015. – 90 с.
51. Колтынюк Б.А.. Инвестиции. Учебник / Б.А. Колтынюк. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2015. - 848 с.
52. Структура розподілу ресторанного ринку України в 2020 році – Режим доступу до журн. <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2020-roci/>
53. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
54. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
55. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
56. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48.

doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

57. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

58. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

59. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

60. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

61. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

62. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

63. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

64. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

65. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

66. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

67. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

68. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology.

[in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

Додаток А
Детальний опис компонентів меню кав'ярні «Coffee time».

Найменування	Опис
Капучіно	Напій італійського походження на основі еспресо з додаванням збитого парою молока, з гармонійним балансом насиченого солодкого смаку молока та еспресо.
Еспресо	Класична кава за відомим рецептом.
Макіато	Кавовий напій на основі кави еспресо з додаванням молока та взбитих вершків.
Лате	Кавовий напій родом з Італії, що складається з молока та кави еспресо. Ще один вид з додаванням мате.
Американо	Спосіб готування кави з певною пропорцією гарячої води та еспресо.
Раф	Кавовий напій з додаванням ванільного цукру, сиропу, кави еспресо та вершків.
Флет уайт	Кавовий напій готується шляхом додавання спіненого молока з мінімальною кількістю піни (0,5 см) в одинарну або подвійну порцію еспресо.
Фрапе	Різновид кавового напою, вкритий густою високою піною. По суті це коктейль, основними компонентами якого є розчинна кава, цукор та крижана вода.
Гарячий шоколад	Напій, до складу якого входять какао, молоко або вершки та цукор.
Какао	Напій на основі какао з додаванням молока, води та цукру. В меню буде кілька видів + різноманітні топінги та домішки.
Чай	В меню буде близько 10 видів чаю. Слід зауважити, що чай поділяється на чай із заварником та звичайний у чашці.
Молочний коктейль	Десертний напій на основі молока та морозива. Для додання коктейлю різних смаків, у нього додають сиропи, варення, фрукти, збиті вершки, креми, тертий шоколад та ін. харчові компоненти на вибір покупця.
Смузі	Густий напій, коктейль, мус, приготований збиванням в блендері до стану пюре натуральних інгредієнтів — свіжих або свіжозаморожених фруктів, овочів, ягід, молока, йогурту, кефіру, морозива, вершків, та мікрозелені.
Морозиво	Класичне морозиво з додаванням різноманітних начинок та топінгів.
Торт	Торт буде поділено на порції. В меню буде запропоновано 13 різновидів торів та чизкейків, 2 з яких за рецептом повара. Треба уважно слідкувати за меню, бо частина десертів буде сезонною.
Капкейки/ тістечка	В меню буде запропоновано 10 різновидів капкейків, та брауні, а також 6 різновидів тістечок. Треба уважно слідкувати за меню, бо частина десертів буде сезонною.
Сенвіч	Бутерброди на вибір з мясом, рибою чи овочами. В меню 6 різновидів сенвічів.

Додаток Б
Необхідне обладнання для повноцінної роботи закладу

Найменування обладнання	Кількість одиниць, шт.	Ціна за одиницю, грн	Разом, грн
Кавова машина	2	31 500	63 000
Кавомолка	1	4 700	4 700
Піч кондитерська	1	33 650	33 650
Льодогенератор	1	10 000	10 000
Кухонний комбайн	1	15 000	15 000
Посуд для готування (Каструля, миска, віночок, ніж, сковорода, сотейник)	2		9 000
Пом'якшувач води (з фільтром)	1	10 000	10 000
Кассовий апарат (ПРРО)	1	12 000	12 000
Комп'ютер	1	15 000	15 000
Спліт система	1	15 000	15 000
Система ТВ	1	25 000	25 000
Холодильна вітрина	1	35 000	35 000
Посуд і столове приладдя (чашки, тарілки, блюдця, склянки, ложки)	150		5000
Барная стойка	1	15 000	15 000
Стол	4	1 500	6 000
Стол для вікна	1	13 000	13 000
Стілець	15	500	7 500
Диван кутовий	1	12 000	12 000
Санузел	2	20 000	40 000
Загалом:			345 850

Додаток В
Заплановані виробничі можливості

Підгрупа	Найменування	Кількість одиниць, од. в день	Кількість одиниць, од. на рік
1	Капучіно	55	19800
	Еспресо	45	16200
	Макіато	8	2880
	Латте	12	4320
	Амерікано	45	16200
	Раф	15	5400
	Флет уайт	15	5400
	Фрапе	7	2520
2	Гарячий шоколад	15	5400
	Какао	15	5400
	Молочний коктейль	20	7200
3	Чай	40	14400
4	Смузі	20	7200
5	Морозиво	10	3600
6	Торт	35	12600
	Капкейки/тістечка	40	14400
7	Сенвіч	45	16200
Разом:		442	159120

Розрахуємо співвідношення попозиційно:

Підгрупа	Позиція	%
1	Какові напої	45,7
2	Інші напої	11,3
3	Чай	9,1
4	Смузі	4,5
5	Морозиво	2,3
6	Кондитерка	16,9
7	Сенвічі	10,2

Додаток Г

Необхідні матеріали для повноцінної роботи закладу на рік

Позиція	Середня норма витрат	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Рік (грн)
Кава (кг)	0,015	105	587	61 635	739 620
Молоко (л)	0,15	930	25	23 250	279 000
Цукор (кг)	0,03	190	26	4 940	59 280
Морозиво (кг)	0,1	81	98	7 938	95 256
Чай (різні види)				1 500	18 000
Овочі та фрукти (набір для смузі)				7 000	84 000
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)				2 500	30 000
Продукти харчування (день)			540	16 200	194 400
Кондитерськ і вироби (день)			700	21 000	252 000
Разом:				145 963	1 751 556

Додаток Д

Розрахунок середньої вартості напоїв та їжі.

Згідно розрахунків, сума постійних витрат складає 600 236 грн на рік. У співвідношенні до меню, витрати складають:

Підгрупа	Позиція	%	Постійні витрати, грн.
1	Какові напої	45,7	274308
2	Інші напої	11,3	67827
3	Чай	9,1	54621
4	Смузі	4,5	27011
5	Морозиво	2,3	13805
6	Кондитерка	16,9	101440
7	Сенвічі	10,2	61224

Згідно рецептури існує наступне співвідношення продуктів:

Підгрупа	Цукор, %	Інші матеріали, %	Молоко, %	Морозиво, %
Какові напої	52	10	40	6
Інші напої	13	65	34	19
Чай	10	0	1	0
Смузі	5	5	0	0
Кондитерка	20	10	25	0
Морозиво	0	10	0	75

Розрахуємо середню вартість продукції за кожної групою ґрутуючись з даними Додатку Г та Додатку В.

1. Какові напої

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Кава (кг)	105	587	61 635	739 620
Молоко (л)	372	25	9 300	111 600
Цукор (кг)	98,8	26	2 569	30 826
Морозиво (кг)	4,86	98	476	5 715
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)			250	3 000
Разом:			74 230	890 761

Середня вартість 1 чашки = $(890\,761 + 274\,308) / 72\,720 = 16$ грн.

Середня ціна для покупців = $16 + 16 * 150\% = 40$ грн.

2. Інші напої

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Молоко (л)	316,2	25	7 905	94 860
Цукор (кг)	24,7	26	642	7 706
Морозиво (кг)	15,39	98	1 508	18 099
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)			1 625	19 500
Разом:			11 680	140 165

Середня вартість 1 чашки = $(67\,827 + 140\,165) / 18\,000 = 11,6$ грн.

Середня ціна для покупців = $11,6 + 11,6 * 150\% = 29$ грн.

3. Чай

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Молоко (л)	9,3	25	233	2 790
Цукор (кг)	19	26	494	5 928
Чай (різні види)			1 500	18 000
Разом:			2 227	26 718

Середня вартість 1 чашки = $(54\,621 + 26\,718) / 14\,400 = 5,6$ грн.

Середня ціна для покупців = $5,6 + 5,6 * 150\% = 14$ грн.

4. Смузі

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Цукор (кг)	9,5	26	247	2 964
Овочі та фрукти (набір для смузі)			7 000	84 000
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)			125	1 500
Разом:			7 372	88 464

Середня вартість 1 порції = $(27\,011 + 88\,464) / 7\,200 = 16$ грн.

Середня ціна для покупців = $16 + 16 * 150\% = 40$ грн.

5. Морозиво

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Морозиво (кг)	60,75	98	5 954	71 442
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)			250	3 000
Разом:			6 204	74 442

Середня вартість 1 порції = $(13\ 805 + 74\ 442) / 3\ 600 = 24,5$ грн.

Середня ціна для покупців = $24,5 + 24,5 * 150\% = 61,25$ грн.

6. Кондитерка

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Молоко (л)	232,5	25	5 813	69 750
Цукор (кг)	38	26	988	11 856
Інші витратні матеріали (топінги, какао та інш.)			250	3 000
Кондитерські вироби (день)		700	21 000	252 000
Разом:			28 051	336 606

Середня вартість 1 одиниці = $(101\ 440 + 336\ 606) / 27\ 000 = 16,3$ грн.

Середня ціна для покупців = $16,3 + 16,3 * 150\% = 41$ грн.

7. Сенвічі

Позиція	Разом на місяць	Ціна, грн.	Щомісячні витрати (грн)	Витрати на рік (грн)
Продукти харчування (день)		540	16 200	194 400
Разом			16 200	194 400

Середня вартість 1 одиниці = $(61\ 224 + 194\ 400) / 16\ 200 = 15,8$ грн.

Середня ціна для покупців = $15,8 + 15,8 * 150\% = 40$ грн.

Додаток Є
Оцінка ризиків

№	Ризик	Імовірність настання	Ступінь тяжкості наслідків	Заходи щодо запобігання
1	Відсутність постійного попиту	вкрай низька	висока	Контакт з потенційними клієнтами на стадії підготовки до відкриття
2	Поява нових конкурентів	середня	середня	Упор на специфіку кухні, розширення асортименту, робота над підвищенням лояльності клієнтів
3	Низька платоспроможність покупців	низька	середня	Перегляд цінової політики в ході діяльності, зниження витрат
4	Незаплановане підвищення оренди	низька	середня	Юридично грамотно складений договір оренди, довгостроковий договір з фіксованою ставкою в гривнях
5	Надзвичайна ситуація	низька	висока	Установка пожежної та охоронної сигналізації, дотримання інструкцій по ТБ
6	Підвищення вартості сировини	середня	висока	Укладення тривалого договору з постачальниками, постійний моніторинг ринку
7	Низький рівень професіоналізму обслуговуючого персоналу та працівників кухні	середня	висока	Впровадження системи сервіс-менеджменту та створення внутрішньої системи мотивації та штрафів для персоналу