

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему «Економічна роль бізнес-плану як інструмента підприємництва та обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості суб'єкта господарювання в ринкових умовах»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-21
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
Колеснікова Віта Сергіївна
Керівник д.е.н., професор Шахно Альона Юріївна
Рецензент к.е.н., доцент Рябікіна Наталія Іванівна

м. Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Колеснікова Віта Сергіївна

-
1. Тема роботи: «Економічна роль бізнес-плану як інструмента підприємництва та обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості суб'єкта господарювання в ринкових умовах»
Керівник теми Шахно Альона Юріївна, д. е. н, професор
затверджені наказом по університету від “31” березня 2025 р. № 180 с
 2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025
 3. Вихідні дані до роботи: статистична, фінансова та маркетингова інформація щодо розвитку новоствореного інноваційного кафе «Мрія» на прогнозований період 2026-2028 рр., внутрішні прогнозовані звіти закладу, дані ринкового аналізу, результати розроблення бізнес-плану для кафе, орієнтованого на обслуговування людей із цукровим діабетом.
 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні та методичні основи розроблення бізнес-плану як інструмента підприємництва, надати характеристику кафе «Мрія» та його цільовій аудиторії, проаналізувати ринкове середовище і специфіку соціального орієнтованої діяльності, розробити бізнес-план з урахування потреб клієнтів, оцінити фінансові результати та ключові показники ефективності, визначити фактори впливу на прибутковість і сталий розвиток закладу, а також обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності та прибутковості бізнесу.
 5. Перелік графічного матеріалу: динаміка основних прогнозованих економічних показників кафе «Мрія» за 2026-2028 роки, графіки зміни точки беззбитковості, запасу фінансової стійкості, чистого прибутку та рентабельності, аналіз впливу факторів на фінансові результати і рентабельність, матриця ризиків і можливостей підприємства, а також прогнозовані фінансові показники на плановий період розвитку закладу.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Шахно А.Ю.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Шахно А.Ю.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Шахно А.Ю.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	02.06.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	24.06.2025	

Здобувач _____

Віта КОЛЕСНІКОВА

Науковий керівник _____

Альона ШАХНО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Економічна роль бізнес-плану як інструмента підприємництва та обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості суб'єкта господарювання в ринкових умовах»

Кваліфікаційна робота: 170с., 55табл., 43рис., 32формул, 63 джерел, 4 додатки.
Об'єкт дослідження: бізнес-план для новоствореного інноваційного кафе «Мрія», орієнтованого на обслуговування людей із цукровим діабетом.

Мета роботи: розробка бізнес-плану з урахування специфіки цільової аудиторії та особливостей ринкового середовища, а також обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності та прибутковості кафе «Мрія»

Предмет дослідження: процес розроблення бізнес-плану та визначення його економічної ролі як інструмента підприємницької діяльності для забезпечення ефективності та прибутковості даного соціально-орієнтованого інноваційного закладу.

Об'єкт дослідження: новостворене інноваційне кафе «Мрія»

Методи дослідження: загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння та групування; економіко-статистичні методи стратегічного планування; маркетинговий аналіз.

У кваліфікаційній роботі було детально проаналізовано теоретичні аспекти розроблення бізнес-планів соціально орієнтованих підприємства, зокрема кафе, спрямованого на обслуговування людей із цукровим діабетом. Визначено економічну роль бізнес-плану як інструмента підприємництва для забезпечення ефективності та прибутковості закладу.

Розроблено бізнес-план кафе «Мрія» з урахування особливостей цільової аудиторії та специфіки ринкового середовища. Проаналізовано потенційні фінансові результати, оцінено витрати і доходи, а також визначено ключові фактори, що впливають на прибутковість та сталий розвиток закладу. Запропоновано конкретні заходи та стратегії щодо підвищення ефективності роботи кафе, спрямовані на оптимізацію витрат, поліпшення маркетингової стратегії та розширення асортименту продуктів, адаптованих для людей із цукровим діабетом. Протягом 2026–2028 років точка беззбитковості кафе «Мрія» знизилася до стабільного рівня, запас фінансової міцності зріс до 10,3 млн грн, а чистий прибуток збільшився до 3,7 млн грн. Рентабельність продажів підвищилася з від'ємної до 15,5%, а період окупності скоротився з 6 до 2,8 року. Прогнозований індекс прибутковості зріс з 0,62% до 1,41%, вказуючи на те, що наше кафе поступово рухається до стабільного прибутку. Впровадження соціально орієнтованих стратегій дало сумарний економічний ефект понад 357 тис. грн, що суттєво підтримало зростання прибутковості і підвищення довіри клієнтів. Кафе «Мрія» вирізняється як соціально відповідальний бізнес із фокусом на інклюзивність, здорове харчування для діабетиків та активну підтримку вразливих груп.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ІННОВАЦІЇ, ПІДПРИЄМСТВО, ФАКТОРИ, РЕЗЕРВИ,
ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ,
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ВИРОБНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань сутності та економічної ролі бізнес-плану.	8
1.2. Методичні основи формування бізнес-плану	26
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО КАФЕ «МРІЯ» ТА АНАЛІЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ЙОГО ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ	44
2.1. Обґрунтування створення інноваційного кафе для діабетиків в умовах розвитку соціального підприємництва	44
2.2. Структура та логіка побудови бізнес-плану інноваційної моделі інклюзивного кафе для осіб із цукровим діабетом.....	51
2.3. Економічне обґрунтування показників діяльності інноваційного кафе «Мрія» та прогнозування прибутковості суб'єкта господарювання.....	69
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО КАФЕ «МРІЯ» В РИНКОВИХ УМОВАХ	113
3.1. Встановлення факторів впливу на діяльність суб'єкта господарювання та аналізування чутливості фінансових моделей	113
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості інноваційного кафе для діабетиків в конкурентних умовах.....	128
3.3. Розробка стратегій залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.	142
ВИСНОВКИ.....	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	165
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Сучасний розвиток ринкової економіки вимагає від суб'єктів господарювання високого рівня організації та планування діяльності для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та прибутковості. Бізнес-план виступає фундаментальним інструментом підприємництва, що дозволяє систематизувати стратегічні цілі, прогнозувати економічні результати, а також оцінювати ризики і можливості на ринку. Економічна роль бізнес-плану полягає у створенні чіткої моделі функціонування підприємства, що сприяє ефективному використанню ресурсів і максимізації прибутку у мовах динамічної конкурентної боротьби.

Актуальність теми обумовлена зростаючою необхідністю комплексного підходу до розробки та впровадження бізнес-планів, що враховують специфіку ринкових умов, галузеві особливості та зміни в зовнішнього середовищі. Забезпечення ефективності та прибутковості суб'єктів господарювання є ключовим завданням, що вимагає не лише теоретичного осмислення, а й практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів планування.

Окремої уваги потребує зростаюча роль соціального підприємства та посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах сучасної економіки. Соціально орієнтовані бізнес-моделі, що поєднують отримання прибутку з вирішенням актуальних соціальних проблем, стають важливим інструментом сталого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства в цілому, а також забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку. У зв'язку з цим інтеграція принципів соціальної відповідальності і бізнес-планування є не лише етичним імперативом, але також стратегічною необхідністю.

Вивченню питань, пов'язаних із сутністю та функціональним призначенням бізнес-плану як інструмента підприємницької діяльності, присвячено чимало вітчизняних і зарубіжних досліджень та наукових публікацій. Зокрема, цими

питаннями займалися: М.Д. Ведерніков, О.А. Іванов, Е.В. Іоргова, Т.М. Кірік, О.М. Кондратюк, Н.І. Михалюк, О.В. Мірошніченко, В. М. Пилявця, О.В. Приходько, В.І. Пшеничний, О.І. Решетняк, В.В. Рубаніка, В.Є. Хаустова, Б.І. Чорній., О.І. Шалева.

Метою роботи є розробка бізнес-плану інклюзивного кафе з урахування специфіки цільової аудиторії та особливостей ринкового середовища, обґрунтування пропозицій щодо ефективної діяльності новоствореного інноваційного кафе «Мрія» для осіб із цукровим діабетом з метою отримання як економічного, так і соціального ефекту.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних напрацювань сутності та економічної ролі бізнес-плану;
- встановити методичні основи формування бізнес-плану;
- обґрунтувати створення інноваційного кафе для діабетиків в умовах розвитку соціального підприємництва;
- розробити структуру та логіку побудови бізнес-плану інноваційної моделі інклюзивного кафе для осіб із цукровим діабетом;
- здійснити економічне оцінювання показників діяльності інноваційного кафе «Мрія» та прогнозування прибутковості суб'єкта господарювання;
- встановити фактори впливу на діяльність суб'єкта господарювання та проаналізувати чутливості фінансових моделей;
- обґрунтувати пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості інноваційного кафе для діабетиків в конкурентних умовах, визначити економічний та соціальний ефекти;
- розробити стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.

Об'єктом дослідження є бізнес-план для новоствореного інноваційного кафе «Мрія», орієнтованого на обслуговування людей із цукровим діабетом.

Предметом дослідження є процес розроблення бізнес-плану та визначення його економічної ролі як інструмента підприємницької діяльності для забезпечення ефективності та прибутковості даного соціально-орієнтованого інноваційного закладу.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як: теоретичний метод, метод техніко-економічного аналізу, метод економіко-математичного моделювання, статистичний і порівняльний аналіз, факторний та кореляційно-регресійний аналіз, а також схематичні, табличні та графічні методи.

Інформаційною базою дослідження для написання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є законодавчі та нормативні акти, навчальні посібники, підручники, наукова періодична література, ресурси мережі Інтернет, методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні медико-дієтологічного підходу, соціальної інклюзії та інноваційних управлінських рішень для забезпечення адаптованого меню та доступного простору, що сприяє здоровому способу життя і соціальній підтримці цієї категорії населення.

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання отриманих аналітичних висновків, розрахунків та запропонованих стратегій для реального впровадження бізнес-проєкту інноваційного кафе «Мрія». Запропоновані заходи можуть бути застосовані для запуску аналогічних соціально орієнтованих ініціатив, які поєднують прибутковість із соціальним впливом, а також слугувати орієнтиром для підприємців, інвесторів та державних структур у сфері інклюзивного харчування, оздоровчих послуг та соціального підприємництва. Результати можуть бути адаптовані як для навчальних цілей, так і для подальших досліджень у галузі соціальної економіки, фінансового планування та інноваційного менеджменту.

Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1.1. Аналіз теоретичних напрацювань сутності та економічної ролі бізнес-плану

Сучасні умови глобалізації та стрімкого розвитку ринкової економіки змушує підприємство шукати власну унікальну стратегію процвітання. У контексті сучасної теорії стратегічного управління підприємствами необхідно забезпечити системний підхід до прогнозування потреб організації у різноманітних ресурсах – зокрема, фінансових, інтелектуальних та трудових. Правильне розуміння перспективних потреб та джерел їх формування становить фундамент для оптимізації ресурсного забезпечення підприємства. Водночас, критично важливою є здатність точно і методично оцінювати ефективність використання наявних ресурсів, що дозволяє встановити обґрунтовані показники продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах актуальної економічної системи, що характеризується високою швидкістю та непередбачуваністю змін в економічних процесах, забезпечення стабільного та довготривалого успіху організації безпосередньо залежить від впровадження інноваційних та високоефективних моделей планування. Дієве управлінське планування стає важливими інструментом адаптації до швидко змінюваного середовища та гарантує стратегічну стійкість в умовах невизначеності. Для трансформації стратегічних бачень та управлінських рішень у конкретні, вимірювані дії, необхідно звернутися до бізнес-плану, який систематизує ключові напрями діяльності.

Релевантність розробки бізнес-плану зумовлена динамічним розвитком ринкової економіки та необхідністю підприємства адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Бізнес-план є незамінним інструментом у підприємстві, оскільки визначає основні напрями його діяльності, забезпечує комплексну оцінку перспектив розвитку та слугує

механізмом формування інвестиційної привабливості. Він не лише виступає внутрішнім орієнтиром для підприємця, а й є офіційним документом, що демонструє стратегічне бачення розвитку бізнесу.

Трактування бізнес-плану науковцями має різні тенденції, що призводить до різноманітності визначень цього поняття в залежності від акцентів на конкретні сфери діяльності, такі як фінансове планування, стратегічний підхід або інноваційність.

За думкою Б.І Чорній, бізнес-план являє собою документ, який систематизує взаємопов'язані у часовому та просторовому вимірах заходи й дії, спрямовані на забезпечення економічної ефективності та отриманні прибутку в процесі реалізації підприємницького проєкту [58, с.13].

Водночас, О.В Мірошніченко, О.В Приходько та Е.В Іоргова розглядають це поняття як письмовий документ, що формалізує стратегічні напрями діяльності підприємства, деталізує його операційні завдання, методологію їх реалізації та включає аналітичні розрахунки для оцінки економічної доцільності проєкту. До того ж, він виконує функцію інструменту стратегічного планування розвитку бізнесу та слугує засобом представлення його інвестиційного потенціалу перед зацікавленими сторонами [42, с.54].

У роботі Т.М Кірік, В.Є Хаустова, О.І Решетняк та О.А Іванова, бізнес-план інтерпретується як комплексний аналітичний документ, що систематизує концепцію підприємницької діяльності, визначає стратегічні підходи до її реалізації, містить глибокий аналіз ринкового середовища, фінансові розрахунки та оцінку потенційних ризиків. Іншими словами, документ виконує функцію інструмента економічного обґрунтування доцільності проєкту та сприяє підвищенню ефективності процесу його розробки [31, с.226].

Така варіативність підходів дозволяє розглядати бізнес-план як багатофункціональний інструмент, що охоплює не тільки фінансові та організаційні аспекти, але й стратегії розвитку, оцінку ризиків та визначення конкурентних переваг. Дослідники О.М Кондратюк та В.І Пшеничний описують бізнес-план як комплексний концептуальний документ, який формує бізнес-ідею,

визначає механізми її реалізації, оптимізацію розподілу ресурсів та прогнозування фінансових показників з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [29, с.93].

На думку В.В. Рубаніка, бізнес-план слід розглядати як прогнозну комплексну програму стратегічного розвитку підприємства, що узагальнює ключову інформацію про його діяльність. Він одночасно виконує функцію об'єктивної оцінки результатів ринкової активності компанії та інструменту прийняття проектно-інвестиційних рішень відповідно до ринкових запитів [52, с.138].

Як зазначає М.Д. Ведерніков, бізнес-план сприяє зростанню організаційного рівня підприємства, виконуючи роль нормативного документа, що регламентує досягнення поставлених цілей, завдань та реалізацію обраної стратегії. Особливу роль серед корпоративних і функціональних стратегій відіграють HR-стратегії, які спрямовані на зміцнення конкурентних переваг компанії та її структурних підрозділів. Відповідно, управлінський персонал повинен здійснювати добір кадрів із урахуванням тих компетенцій, що є ключовими для реалізації стратегічних цілей підприємства [22, с.68].

За твердженням В. М. Пилявця, бізнес-планування виступає ключовим інструментом у формуванні та розвитку бізнес-процесів, слугуючи основою для створення стратегічних планів організації. Структурований бізнес-план дає змогу не лише чітко окреслити етапи реалізації бізнес-ідеї, а й здійснити комплексну оцінку середовища її впровадження, а також визначити потребу у фінансових і матеріальних ресурсах. При цьому центральне значення має вибір методики розробки бізнес-плану, зокрема визначення основного джерела фінансування проєкту, що має враховувати інтереси всіх учасників його реалізації, особливо інвесторів [46, с.16].

На думку Н.І Михалюк, бізнес-планування є одним із ключових механізмів управління підприємством, що забезпечує прогнозування та підвищення його ефективності в перспективі. Успішна реалізація підприємницького проєкту вимагає ретельної підготовки, яка включає обґрунтування його доцільності,

економічної ефективності, формування чіткої програми дій і переконання потенційних інвесторів та інших зацікавлених сторін у доцільності фінансування. Підкреслює важливість стратегічного бізнес-планування на підприємствах, впровадження системного підходу до планової діяльності, створення спеціалізованих підрозділів з бізнес-планування, а також необхідність підвищення кваліфікації відповідного персоналу. У сучасних умовах сам бізнес-план дедалі більше утверджується як обов'язковий багатофункціональний інструмент ефективного управління вітчизняними підприємствами [41, с.129].

З урахуванням наведених підходів, можемо надати визначення бізнес-плану. Бізнес-план – комплексний стратегічно-аналітичний документ, що узагальнює концепцію підприємницької діяльності, структурує етапи реалізації бізнес-ідеї, передбачає ефективне управління ресурсами, містить глибокий аналіз ринку, фінансові розрахунки, оцінку ризиків та формує основу для ухвалення управлінських рішень й залучення інвесторів.

Залежно від цілей, які ставить перед собою підприємець або організація, структура і зміст бізнес-плану можуть набувати багатогранного характеру.

Слугуючи «формулою успіху», бізнес-план втілює різноманітні ідеї в життя, а також є переконливим аргументом для потенційних кредиторів та партнерів, які прагнуть дійти висновку щодо фінансової життєздатності проєкту. Отже, бізнес-план – це стратегічний документ, що містить детальний аналіз діяльності підприємства, фінансові розрахунки, маркетингову стратегію та етапи реалізації проєкту.

В основі документа лежить концепція, що базується на всебічному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов, враховуючи дослідження цільових ринкових сегментів, аналіз конкурентного середовища, вивчення тенденцій галузі та ідентифікацію споживчих уподобань, дозволяючи встановити стратегічні цілі і визначити шляхи їх досягнення.

Роль бізнес-плану в тому, щоб забезпечити систематичний підхід до планування та оцінки ефективності діяльності підприємства. Він є основним

інструментом для аналізу майбутніх можливостей розвитку, виявлення потенційних ризиків та розподілу ресурсів [53, с.64].

У сучасному конкурентному середовищі успіх підприємства залежить від ретельно продуманого планування та чіткого розуміння власних можливостей. Бізнес-план розкриває концепцію бізнесу, визначає місію і цілі, проводить детальний аналіз ринку і конкурентного середовища, а також окреслює стратегію розвитку, яка допоможе досягти поставлених завдань.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий час та в майбутньому з урахуванням ринкових потреб і доступності необхідних ресурсів. Бізнес-план виступає документом, що комплексно обґрунтовує стратегію (або програму) розвитку напрямів діяльності підприємства на основі поточного й перспективного планування. Далі наведемо схему (1.1), що допоможе швидко орієнтуватися в плані та зрозуміти, як кожен аспект сприяє досягненню загальної стратегії розвитку

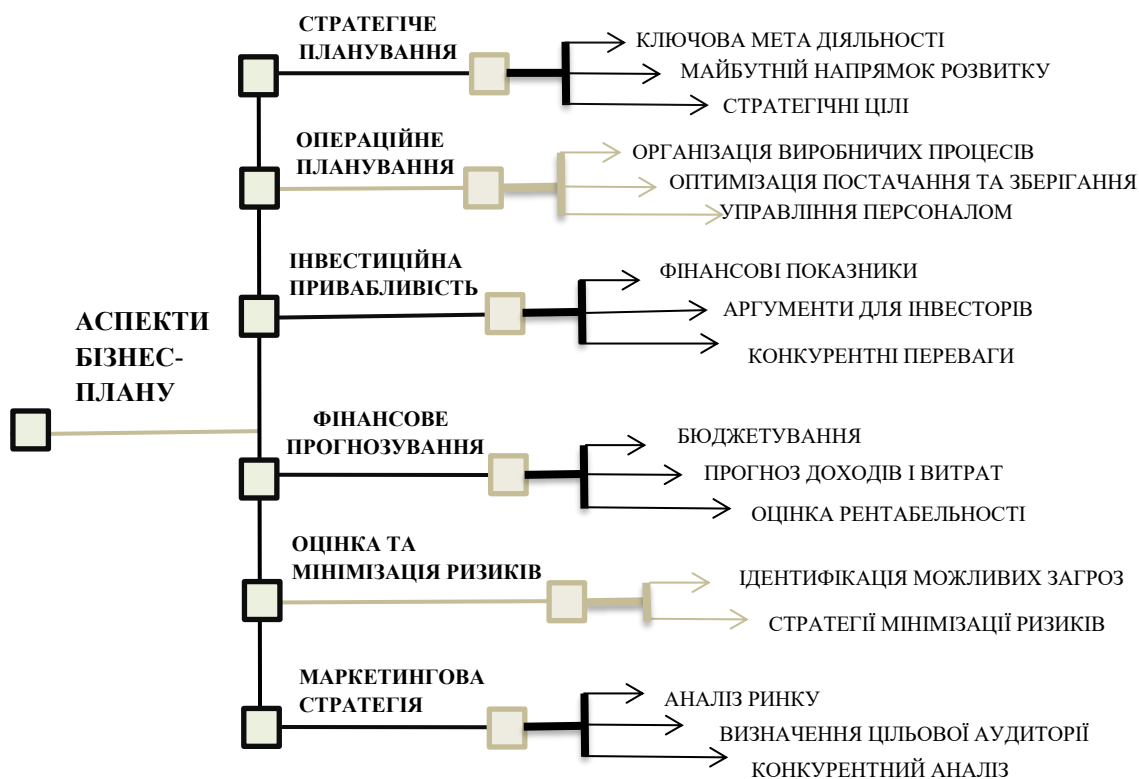


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема бізнес-плану: основні аспекти та їх деталі

Стратегічне планування та визначення цілей дозволяє формувати бачення майбутнього підприємства, окреслюючи місію, бачення та ключові стратегічні цілі. Це допомагає визначити напрямки розвитку, розставити пріоритети та залучити інвестиції [26, с.119-121].

Ретельний аналіз ринкової ситуації, виявлення цільових сегментів та оцінка конкурентів дозволяє бізнесу знайти свою нішу, знизити ризики та адаптувати свою стратегію відповідно до змін у середовищі.

Бізнес-план містить фінансові прогнози, аналіз витрат, прибутковості та потреби в інвестиціях, що дозволяє визначити життєздатність проєкту. Ці дані є ключовими для прийняття рішень інвесторами [26, с.134-139].

Визначення та характеристика системи організаційного управління, розподілу функціональних обов'язків, управлінських процесів та механізмів є ключовими чинниками, що забезпечують ефективне управління підприємством.

Документ містить план маркетингових заходів, який визначає канали просування, стратегію ціноутворення та методи залучення клієнтів. Це забезпечує систематичний підхід до побудови іміджу компанії та підвищення її конкурентоспроможності [50, с.90-95].

Оцінка ймовірних загроз, ідентифікація та оцінювання можливих ризиків, а також розробка заходів для їх зменшення сприяють забезпеченню стійкості бізнесу у мінливих умовах ринку.

Тоді як економічна роль бізнес-плану полягає у тому, що він є життєво важливим стратегічним інструментом, який формує основу успішного функціонування підприємства. Завдяки цьому документу можливо провести ґрунтовний аналіз ринку, оцінити конкурентне середовище та проаналізувати внутрішні ресурси компанії. Такий комплексний аналіз дозволяє не лише визначити перспективи зростання, а й своєчасно ідентифікувати економічні ризики, виявлення яких є ключовим для розробки заходів щодо їх мінімізації.

Існуючи як інструмент для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, бізнес-план виконує не лише стратегічну роль, допомагаючи окреслити місію підприємства та довгострокові орієнтири його розвитку, але й має

важливе значення в оптимізації внутрішніх процесів та ресурсного менеджменту. Передусім, бізнес-план є основою для зовнішнього комунікаційного процесу, дозволяючи залучати інвестиції, забезпечувати ефективну взаємодію з партнерами та адаптувати стратегію підприємства до зовнішніх змін, що гарантує стабільність і здатність підтримувати конкурентну перевагу в умовах динамічного ринкового середовища.

Розглядаючи багатогранність бізнес-плану як управлінського інструменту, доцільно систематизувати його функціональне призначення через призму двох ключових напрямів впливу. З одного боку, бізнес-план здійснює безпосередній вплив на внутрішнє середовище підприємства, оптимізуючи операційні процеси та координуючи діяльність різних підрозділів. З іншого боку, він слугує потужним засобом зовнішньої комунікації, забезпечуючи ефективну взаємодію з широким колом стейхолдерів та формуючи позитивний імідж на ринку.

Отже, цілями бізнес-плану є:

- залучення зовнішнього фінансування (інвестицій), необхідного для реалізації підприємницької ідеї;
- забезпечення ефективної комунікації між підприємцем та потенційними або існуючими зацікавленими сторонами (інвесторами, постачальниками, персоналом, клієнтами, державними органами тощо), адже бізнес-план є стандартизованим способом представлення проєкту та виконує роль візитної картки бізнесу;
- визначення оптимальної організаційної форми та побудови системи управління майбутнім підприємством;
- моделювання можливих сценаріїв розвитку з метою попередження ризиків і кризових ситуацій;
- розвиток управлінських навичок, лідерських якостей та формування бізнес-компетенцій підприємця;
- перевірка реалістичності обраної ідеї на різних етапах її впровадження;

– формування позитивного іміджу компанії в суспільстві, висвітлення її стратегічного напрямку та соціальної відповідальності (в контексті PR та IR).

Методологічні основи бізнес-планування охоплюють принципи, методи, інформаційну базу та вимоги до формування бізнес-планів, що склалися у вітчизняній практиці. Ці вимоги поділяються на дві групи: щодо оформлення документа та щодо структури й змісту основних розділів. Такий дуалістичний розгляду як внутрішніх, так і зовнішніх функцій, кожна з яких має свою специфіку та вносить свій вклад у забезпечення сталого розвитку підприємства. Розглянемо основні функції бізнес-плану та їх значення для успіху підприємства, орієнтуючись на схемі 1.2.

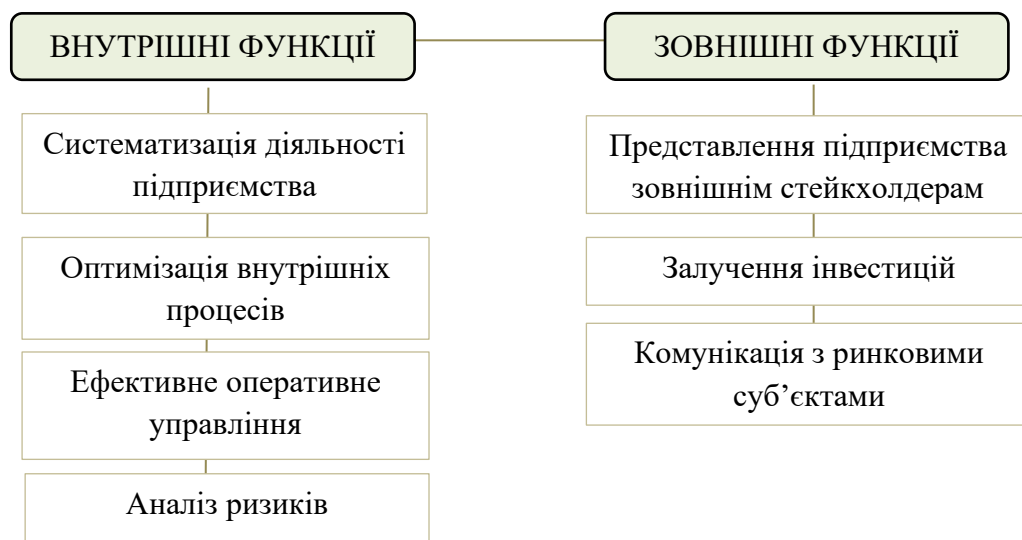


Рисунок 1.2 – Внутрішні та зовнішні функції бізнес-плану

Забезпечення систематизації діяльності підприємства через формування довгострокового бачення, визначення місії, цілей та стратегічних напрямків є внутрішніми функціями. Бізнес-план сприяє оптимізації внутрішніх процесів, розподілу ресурсів та чіткому визначенню відповідальності між підрозділами, що, передусім, забезпечує ефективне оперативне управління. Ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень відіграє контроль і моніторинг, адже аналіз відхилень між емпіричними показниками та прогнозованими орієнтирами дозволяє ідентифікувати диспропорції на ранніх етапах і здійснювати

коригувальні заходи для оптимізації стратегії підприємства. Оскільки бізнес-план включає системний аналіз ризиків, це дозволяє розробляти заходи для їх мінімізації та забезпечувати стабільність діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Донесення сутності та ключових аспектів реалізації конкретної підприємницької ідеї до різних представників ділового середовища є зовнішньою функцією [26, с.7]. Ключові функції, спрямовані на зовнішнє середовище є залучення інвестицій, оскільки детально розроблений план демонструє потенціал бізнес-ідеї для інвесторів, кредитних установ і партнерів, що підвищує довіру до підприємства. Також бізнес-план виступає як інструмент комунікації з ринковими суб'єктами, забезпечуючи належне позиціонування на ринку та ефективну взаємодію з клієнтами, постачальниками й конкурентами.

Типологія бізнес-планів формується з урахуванням специфіки підприємства, його організаційно-правової форми, етапу розвитку, а також цільового призначення документа (рис. 1.3).

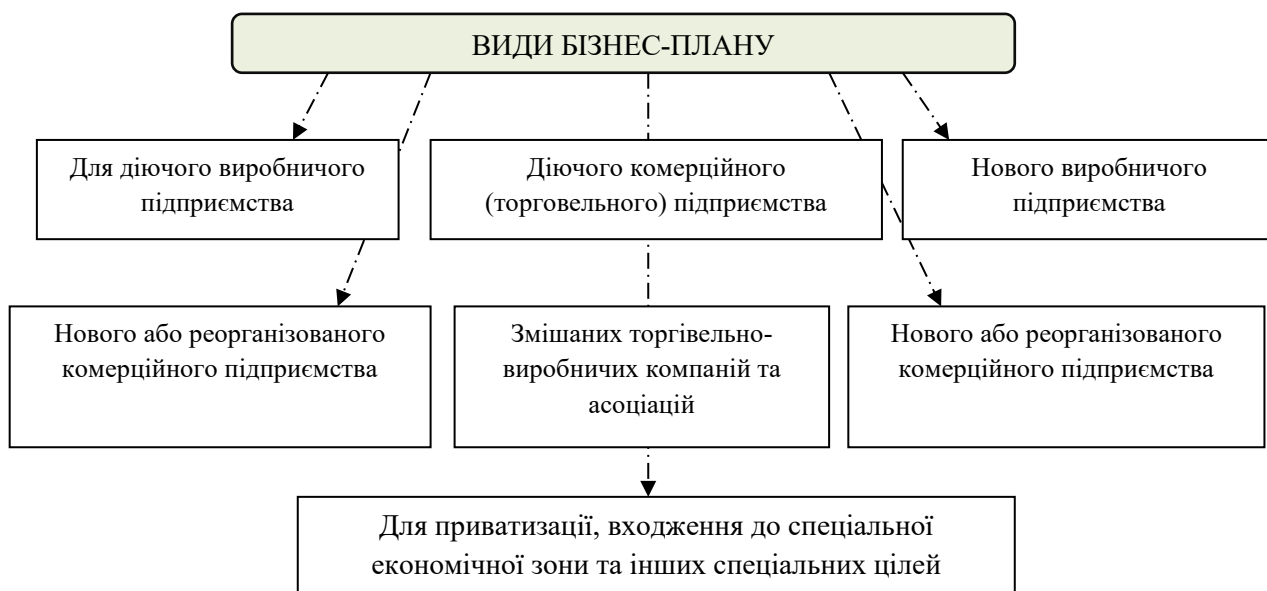


Рисунок 1.3 – Види бізнес-плану

У загальному вигляду виокремлюють такі основні види бізнес-планів:

– Для діючого виробничого підприємства, коли необхідно оновити або оптимізувати поточну діяльність, ввести нові напрями чи модернізувати технології.

- Для нового виробничого підприємства, що створюється «з нуля» і потребує повного обґрунтування ідеї, ринку, ресурсів та фінансової моделі.
- Для діючих комерційних (торговельних) підприємств, з метою розширення ринків збуту, впровадження нових форматів обслуговування або оптимізації операційної діяльності.
- Для нових або реорганізованих комерційних підприємств, у випадках реструктуризації, зміни форми власності, профілю діяльності чи стратегічного напрямку розвитку.
- Для змішаних торговельно-виробничих фірм, асоціацій, що поєднують виробничу і збутову функції та потребують уніфікованого підходу до планування.
- Для спеціальних цілей, зокрема – для процесу приватизації, участі в інвестиційних програмах, приєднання до спеціальних економічних зон або виконання вимог інвесторів.

Деталізуючи класифікацію, варто також виокремити такі види бізнес-планів за цільовим призначенням:

- Комерційно-виробничий бізнес-план – складається для обґрунтування ефективності створення або розширення підприємства, що займається виробництвом продукції чи наданням послуг; містить розрахунки витрат, прибутку, рентабельності та аналіз ринку.
- Інвестиційний бізнес-план – орієнтований на залучення інвесторів; включає обґрунтування потреби в капіталовкладеннях, строки окупності, очікувану віддачу та гарантії повернення інвестицій.
- Бізнес-план фінансового оздоровлення – розробляється для підприємств у кризі; передбачає шляхи стабілізації, зниження витрат, відновлення платоспроможності та підвищення ефективності діяльності.
- Бізнес-план для отримання кредиту – подається до банків або інших фінансових установ; обґрунтовує здатність підприємства повернути кредит за рахунок прибутковості реалізованого проєкту.

– Бізнес-план структурного підрозділу – стосується окремої ланки підприємства (філії, відділу); визначає її фінансові показники, внесок у загальну стратегію та ефективність функціонування.

– Бізнес-план заявки на грант – необхідний для участі в грантових програмах; акцентує увагу на соціальній, екологічній чи інноваційній цінності проєкту, передбачає очікувані результати.

– Бізнес-план розвитку регіону – складається для реалізації проєктів регіонального значення; охоплює напрямки інфраструктурного розвитку, підтримку малого бізнесу, створення нових робочих місць.

– Бізнес-план освітньої установи – розробляється для модернізації навчального процесу або залучення інвестицій у сферу освіти; визначає цілі, ресурси, очікуваний ефект та стратегію розвитку закладу.

Бізнес-план виконує низку ключових функцій, через які розкривається його економічна та управлінська сутність. Серед основних можна виділити наступні:

1. Забезпечення потенційних інвесторів і кредиторів повною інформацією про підприємство, з акцентом на його фінансову стійкість і ефективність діяльності.

2. Формулювання та обґрунтування головної мети підприємницької ініціативи.

3. Короткий виклад сутності бізнес, зокрема – опис виробничого процесу.

4. Характеристика товару або послуги, їх споживчих властивостей та конкурентних переваг.

5. Підготовка прогнозу розвитку виробництва на визначений період.

6. Комплексне дослідження ринку, аналіз його кон'юнктури та потенційних сегментів.

7. Визначення здатності підприємства функціонувати в умовах конкуренції як з боку внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

8. Економічне обґрунтування діяльності підприємства з урахуванням витрат, цінової політики та очікуваного прибутку, що реалізується, перш за все, у межах фінансового плану.

9. Аналіз професійної компетентності управлінського персоналу та оцінка результативності його роботи [48].

Завдяки системному аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів формується міцний фундамент визначення стратегічного напрямку розвитку, оптимізації наявних ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У теоретичному аспекті бізнес-план являє собою складну інтеграцію концепцій стратегічного менеджменту, де місія підприємства виступає як філософська основа, що визначає його фундаментальну мету та ключові принципи існування в ринковому просторі. Стратегічні цілі, своєю чергою, втілюються у вигляді конкретних, чітко вимірюваних завдань, що становлять практичну дорожню карту для реалізації місії організації [53, с.100-122].

Процес формулювання місії та стратегічних цілей ґрунтується на комплексному системному підході, який охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів дослідження:

1. Аналіз ринкового середовища передбачає глибоке вивчення динаміки ринкових тенденцій, особливостей поведінки та чіткого визначення ключових сегментів ринку, адже подібний багатовимірний аналіз дозволить не лише ідентифікувати перспективні можливості для розвитку, а також виявити потенційні загрози, що можуть суттєво впливати на діяльність підприємства згодом [51].

2. Конкурентний аналіз включає ретельне виявлення сильних та слабких сторін ключових конкурентів, що створює неабияку можливість для об'єктивного визначення відповідних конкурентних переваг власного підприємства та формування стійкості на ринку.

3. Внутрішній аудит передбачає всебічну оцінку ресурсної бази організації, професійних компетенцій персоналу та ефективності організаційної структури, що є критично важливо для успішного досягнення поставлених стратегічних цілей.

Бізнес-план, розроблений на основі системного підходу, забезпечує організації низку стратегічних переваг:

- Організаційне єднання досягається через створення спільного розуміння всіма членами організації загальної мети підприємства, тоді як чітко встановлені стратегічні цілі ефективно спрямовують колективні зусилля на досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

- Ресурсна оптимізація реалізується через науково обґрунтований та ефективний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що є критично важливим фактором для успішності та реалізації довгострокової стратегічної концепції розвитку.

- Ринкове позиціонування досягається завдяки розробці гарної ціннісної пропозиції, яка не лише диференціює підприємство від конкурентів, але і суттєво зміцнює його стратегічні позиції на цільових ринкових сегментах [19, с.140-145].

Бізнес-план є багатофункціональним документом, що виконує наступні ключові ролі:

- Залучення капіталу – основний інструмент для отримання зовнішнього фінансування.

- Комунікаційний засіб – стандартизує процес знайомства з бізнесом для партнерів і співробітників.

- Система управління – моделює майбутню структуру керування підприємством.

- Попередження проблем – допомагає виявити потенційні перешкоди до їх виникнення.

- Розвиток навичок – формує управлінську компетентність підприємця.

- Перевірка реальності – оцінює життєздатність бізнес-ідеї на етапі проектування [55].

Таким чином, бізнес-план не лише виступає інструментом стратегічного управління, але також виконує важливу практичну та комунікативну функцію на всіх етапах розвитку підприємства. Оскільки його ефективність безпосередньо

залежить від якості підготовки та структурування інформації, особливої уваги потребує поетапний підхід до його створення.

Розробка бізнес-плану включає кілька послідовних стадій, кожна з яких має свої специфічні завдання та змістовне наповнення, що забезпечують системність і логічність у плануванні підприємницької діяльності зображені на рис. 1.4.

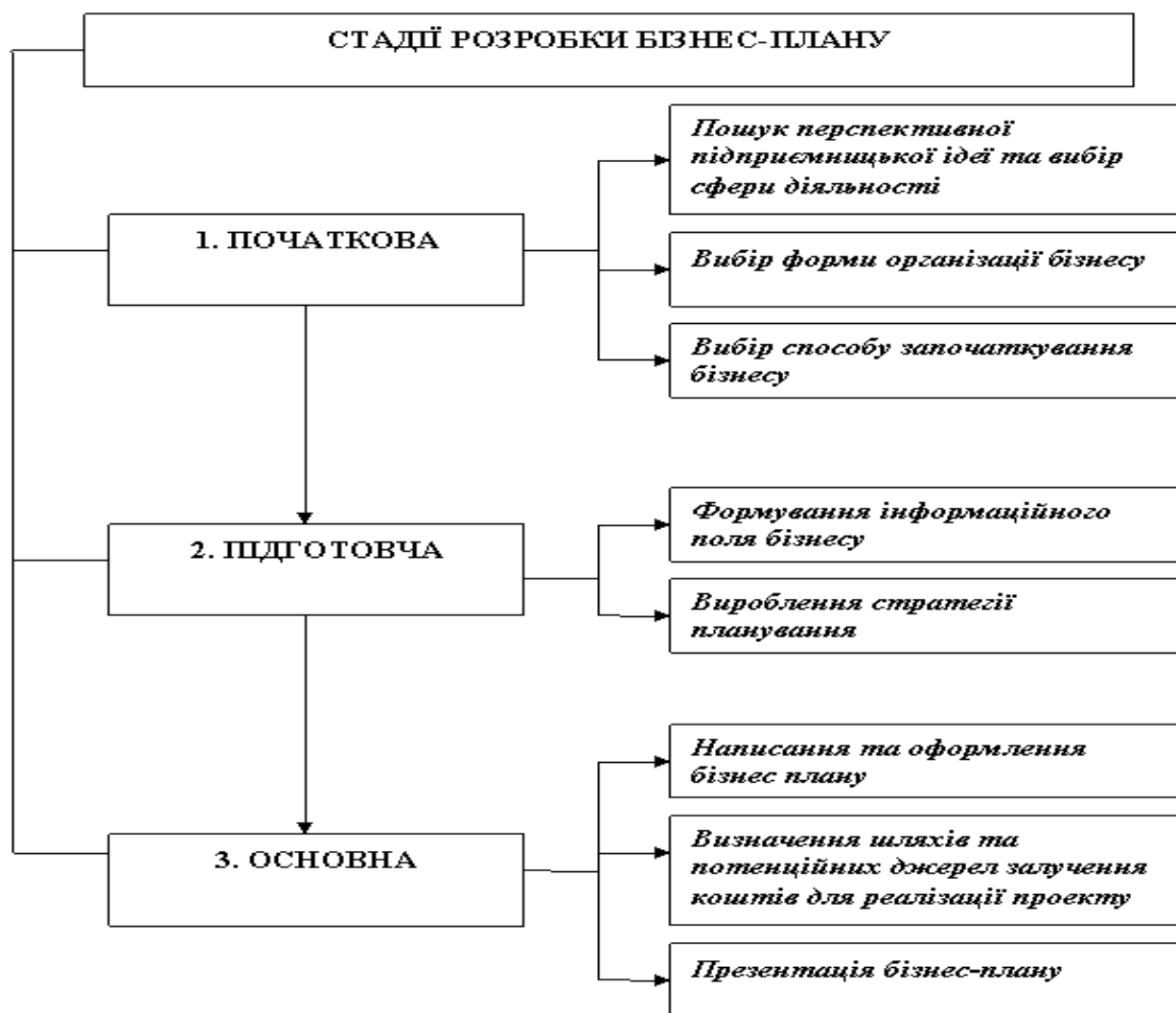


Рисунок 1.4 – Стадії розробки бізнес-плану

На рис. 1.4 зображено стадії розробки бізнес-плану, поділені на три основні етапи: початку, підготовчу та основну. Розглянемо кожну з них:

1. Початкова стадія:

– Пошук перспективної підприємницької ідеї та вибір сфери діяльності – визначення актуальної бізнес-ідеї, яка має потенціал реалізації в ринкових умовах.

- Вибір форми організації бізнесу – обрання правового статусу суб'єкта господарювання (ФОП, ТОВ, АТ тощо).

- Вибір способу започаткування бізнесу – вирішення, чи бізнес буде створено «з нуля», на базі франшизи чи через придбання існуючого підприємства.

2. Підготовча стадія:

- Формування інформаційного поля бізнесу – збирання ринкової, фінансової, технічної, юридичної інформації для прийняття зважених рішень.

- Вироблення стратегії планування – розробка довгострокових і короткострокових стратегічних напрямів розвитку бізнесу.

3. Основна стадія:

- Написання та оформлення бізнес-плану – систематизація всієї інформації в логічно структурований документ.

- Визначення шляхів та потенційних джерел залучення коштів для реалізації проєкту – пошук інвесторів, кредитування, грантів тощо.

- Презентація бізнес-плану – представлення підготовленого проєкту перед зацікавленими сторонами: інвесторами, партнерами або фінансовими установами.

Бізнес-план необхідний різним категоріям користувачів – діючим підприємствам, ініціаторам проєктів, інвесторам та банкам, розробка якого базується на комплексному зборі інформації двох типів [56].

- Внутрішня інформація – фінансова звітність, статистичні дані підприємства.

- Зовнішня інформація – маркетингова дослідження, нормативно-правові параметри, галузеві тенденції.

Процес створення бізнес-плану складається з таких послідовних етапів:

- Формування інформаційного забезпечення – збір базової інформації про галузь та вимоги до документа.

- Розробка концепції – детальне вивчення ринкових умов, формулювання завдань та визначення конкретних переваг.

- Основна розробка – створення детального бізнес-плану з розрахунками та обґрунтуваннями.
- Презентація – публічне представлення проекту потенційним інвесторам з акцентом на прибутковість та управління ризиками.

У цьому контексті доцільно виокремити основні розділи бізнес-плану, які формують його змістову і логічну основу [51]:

1. Резюме.
2. Опис підприємства та галузі.
3. Опис продукту (послуги).
4. План виробництва продукції.
5. Маркетинг та збут продукції.
6. Організаційний план.
7. Ризики та гарантії.
8. Юридичний план.
9. Фінансовий план.
10. План управління
11. Додатки

Кожен із зазначених розділі виконує свою функцію в загальній логіці бізнес-планування та має певне інформаційне навантаження. Нижче розглянемо більш детальний зміст кожного з них, починаючи з початкових елементів оформлення бізнес-плану:

1. Титульний лист. Титульний аркуш бізнес-плану має містити назву проекту, яка відображає його ціль, дату складання, назву компанії або ім'я контактної особи, а також адресу та номер телефону. Також необхідно вказати мету складання бізнес-плану і зазначити осіб або організації, для яких він призначений. У разі конфіденційності інформації на титульній сторінці робиться позначка про заборону розголошення змісту третім особам.

2. Зміст бізнес-плану. В цьому розділі доцільно подати структурований перелік основних розділі бізнес-плану з короткими назвами або заголовками, які потім розкривають у наступних частинах роботи.

3. Резюме (короткий опис) проєкту. Короткий виклад ключових аспектів бізнес-плану, метою якого є привернення уваги потенційних інвесторів або партнерів. Резюме повинно містити основну інформацію про бізнес-ідею, цілі підприємства, цільовий ринок, фінансові прогнози та потреби в інвестиціях [59, с.112].

4. Опис підприємства і галузі промисловості. У цьому розділі описується підприємство з точки зору внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, які впливають на його діяльність. Для оцінки проєкту використовують SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози з метою розробки ефективної стратегії реалізації.

5. Характеристика об'єкта бізнесу. У цьому розділі необхідно чітко описати продукцію, її основні характеристики та переваги для споживачів, акцентуючи увагу на унікальних властивостях, що виділяють товар серед конкурентів. Важливо також зазначити додаткові послуги та гарантії, які забезпечують стійку конкурентоспроможність на ринку.

6. Дослідження та аналіз ринку. Метою цього розділу є оцінка ринку збуту для підтвердження конкурентоспроможності проєкту шляхом аналізу сегментів ринку, потенційної ємності та обсягу продажів з урахуванням маркетингової стратегії. Також проводиться аналіз основних конкурентів за ключовими параметрами, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства на ринку. Вибір ринкової стратегії базується на матрицях Томпсона-Стрикланда та БКГ для оптимального позиціонування підприємства залежно від динаміки ринку та конкурентної позиції [28].

7. Маркетинговий план. План маркетингу включає стратегію просування, цінову політику, рекламу, канали збуту та організацію післяпродажного обслуговування для досягнення запланованих обсягів продажів. Також враховуються витрати на виробництво, рекламу і збут, а також прогноз доходів від продажів.

8. Виробничий план. Аналізує технічний потенціал підприємства, необхідні потужності, постачальників, систему контролю якості та екологічні заходи для

забезпечення своєчасного випуску продукції потрібної кількості й якості. Він також включає розрахунки виробничих потужностей, собівартості, цін, а також календарний план основних етапів виробництва та фінансування.

9. Організаційний план. Цей план описує структуру підприємства, управління проєктом, а також характеристику учасників із їхніми обов'язками, формою залучення, кваліфікацією та оплатою праці. Він також включає розрахунок витрат на оплату роботи працівників з урахуванням їхніх ставок, кількості та тривалості участі у проєкті [38].

10. Фінансовий план та оцінка ризиків. Включає оцінку доходів і витрат, розрахунок беззбитковості, запасу фінансової міцності, періоду окупності та ефективності інвестицій, що дозволяє планувати фінансові потреби і визначати джерела їх покриття.

11. Додатки. Цей розділ містить додаткову інформацію, документи, графіки, розрахункові таблиці та інші матеріали, які можуть бути корисними для повного розуміння бізнес-плану. Додатки можуть включати результати досліджень, фінансові звіти, резюме ключових співробітників та інші документи.

Отже, бізнес-план є комплексним стратегічним документом, що відіграє ключову роль у системі управління підприємством. Він поєднує функції планування, аналізу, прогнозування та комунікації, забезпечуючи цілісне бачення розвитку бізнесу. Бізнес-план слугує інструментом прийняття управлінських рішень, залучення інвестицій, оптимізації ресурсів та зниження ризиків. Його багатофункціональність і адаптивність дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стратегічну стійкість підприємства. Таким чином, розробка та впровадження бізнес-плану є необхідною умовою для досягнення конкурентоспроможності, довгострокового зростання та інвестиційної привабливості будь-якого суб'єкта господарювання. Бізнес-план також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, демонструючи його надійність і професіоналізм перед зовнішніми стейкхолдерами. Завдяки системному підходу до планування, бізнес-план дозволяє не лише обґрунтувати доцільність реалізації

проекту, а й забезпечити контроль за досягненням стратегічних цілей на всіх етапах його розвитку.

1.2. Методичні основи формування бізнес-плану

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції бізнес-план є невід'ємною складовою успішного розвитку будь-якого підприємства. Він виконує функцію стратегічного документа, що визначає основні напрями розвитку підприємства та сприяє реалізації його цілей і завдань. Актуальність бізнес-плану обумовлена його роллю у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства, ідентифікації його сильних і слабких сторін, а також розробці комплексу заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Бізнес-план являє собою комплексний документ, що містить детальний опис концепції підприємницької діяльності, аналіз ринкового та конкурентного середовища, фінансові прогнози, а також стратегії реалізації запланованих заходів. Він дозволяє підприємцям оцінити життєздатність своєї ідеї, виявити потенційні проблеми та розробити шляхи їх вирішення. З огляду на це, розробка бізнес-плану потребує застосування системного підходу, який передбачає комплексну інтеграцію ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема маркетингу, фінансів, виробництва та управління [11, с.8].

Сучасні технології, такі як програмне забезпечення для фінансового моделювання та аналітики, істотно оптимізують процес розробки бізнес-плану. Вони забезпечують можливість швидкої обробки великих масивів даних, проведення різноманітних сценарних аналізів та отримання точних прогнозів [9]. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості бізнес-плану та робить його більш привабливим для потенційних інвесторів.

У процесі розробки бізнес-плану ключовим етапом є формування інформаційного середовища, яке забезпечує підприємство необхідними даними для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційне середовище бізнес-

плану охоплює широкий спектр джерел, які умовно поділяються на зовнішні фактори, аналіз конкурентного середовища та оцінку ринкових тенденцій.

Формування інформаційного поля бізнес-плану є критично важливим етапом, що забезпечує підприємство необхідними знаннями для ефективного функціонування в умовах сучасного ринку. Серед важливих елементів середовища, які формують умови для ведення бізнесу, слід виділити економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти. Економічні фактори, такі як рівень інфляції, безробіття та валютний курс, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів і загальний стан ринку. Політичні фактори, зокрема зміни в законодавстві та політична стабільність, можуть суттєво впливати на бізнес-середовище, створюючи як можливості, так і загрози для підприємства. Соціальні фактори, такі як демографічні зміни та еволюція споживчих уподобань, також мають значення для формування стратегій підприємства, оскільки визначають потреби цільової аудиторії.

Дослідження конкурентного середовища становить складову процесу створення інформаційної основи бізнес-плану.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика SWOT-аналізу та бенчмаркінгу

Параметр оцінки	SWOT-методологія [47; 57]	Бенчмаркінг [25; 43]
Цільове призначення	Діагностика внутрішньоорганізаційних переваг/недоліків та зовнішніх ринкових перспектив/ризиків.	Зіставлення власних операційних процесів, товарного асортименту чи сервісних рішень з еталонними галузевими стандартами.
Аналітичний вектор	Інтегроване вивчення ендогенних та екзогенних організаційних факторів.	Порівняльна оцінка результативності та ефективності господарської діяльності.
Структурні елементи	Конкурентні переваги, організаційні слабкості, ринкові перспективи та потенційні ризики.	Індикатори продуктивності, операційні алгоритми, стратегічні підходи та інноваційні рішення.
Методологічні переваги	Простота застосування, цілісність внутрішнього та зовнішнього аналізу	Виявлення найкращих практик, можливість адаптації до конкурентного середовища
Методологічні обмеження	Не деталізує зовнішні фактори, суб'єктивність оцінки	Вимагає доступу до детальних даних конкурентів може бути трудомістким
Сфери практичного застосування	Розробка стратегічного плану, оцінка позицій на ринку	Покращення внутрішніх процесів, оптимізація роботи, стратегічні інновації

Досягнення комерційного успіху вимагає проведення комплексного вивчення конкурентів із застосуванням спеціалізованих аналітичних методик та інструментарію, серед яких виділяються SWOT-аналіз та методологія бенчмаркінгу. SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє систематично виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у конкурентному середовищі [47]. Сильні сторони можуть включати унікальні ресурси, конкурентні переваги або ефективні бізнес-процеси, тоді як слабкі сторони можуть вказувати на обмеження, що заважають досягненню стратегічних цілей. Аналіз можливостей і загроз дає змогу підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є критично важливим для забезпечення його конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг є ще одним важливим інструментом, що передбачає порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами. Цей процес дозволяє виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані для покращення внутрішніх процесів і підвищення ефективності. Завдяки бенчмаркінгу підприємство може не лише оцінити свою позицію на ринку, а й виявити можливості для вдосконалення, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Комплексне використання SWOT-аналізу та бенчмаркінгу забезпечує підприємству глибоке розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, і сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку. Дослідження споживчої поведінки та ринкової динаміки є важливим елементом для розуміння потреб і уподобань цільової аудиторії. Аналіз ринкових тенденцій дозволяє виявити нові можливості для розвитку бізнесу, а також адаптувати стратегії відповідно до змін у поведінці споживачів. Застосування методів, таких як опитування, фокус-групові дослідження та аналіз великих масивів даних, дає змогу підприємству отримати об'єктивну й репрезентативну інформацію про стан і перспективи ринку.

Роль інформаційного поля у формуванні стратегічного бачення підприємства є надзвичайно важливою. Інформаційне поле забезпечує підприємство даними, які

дають змогу не лише оцінити поточну ситуацію на ринку, а й спрогнозувати майбутні зміни. Це, своєю чергою, допомагає формувати стратегічні цілі, визначити пріоритети та розробляти ефективні стратегії для досягнення успіху. Без належного інформаційного забезпечення підприємство ризикує ухвалювати рішення на основі неповних або застарілих даних, що може призвести до негативних наслідків. Розробка бізнес-плану є важливим етапом для будь-якого підприємства, оскільки він слугує основою для стратегічного управління та ухвалення рішень. Логіка розробки етапів бізнес-плану включає кілька ключових етапів, інструментів та формул, які допомагають створити цілісний і ефективний документ. Логіка розробки етапів бізнес-плану представлені на рис. 1.5.

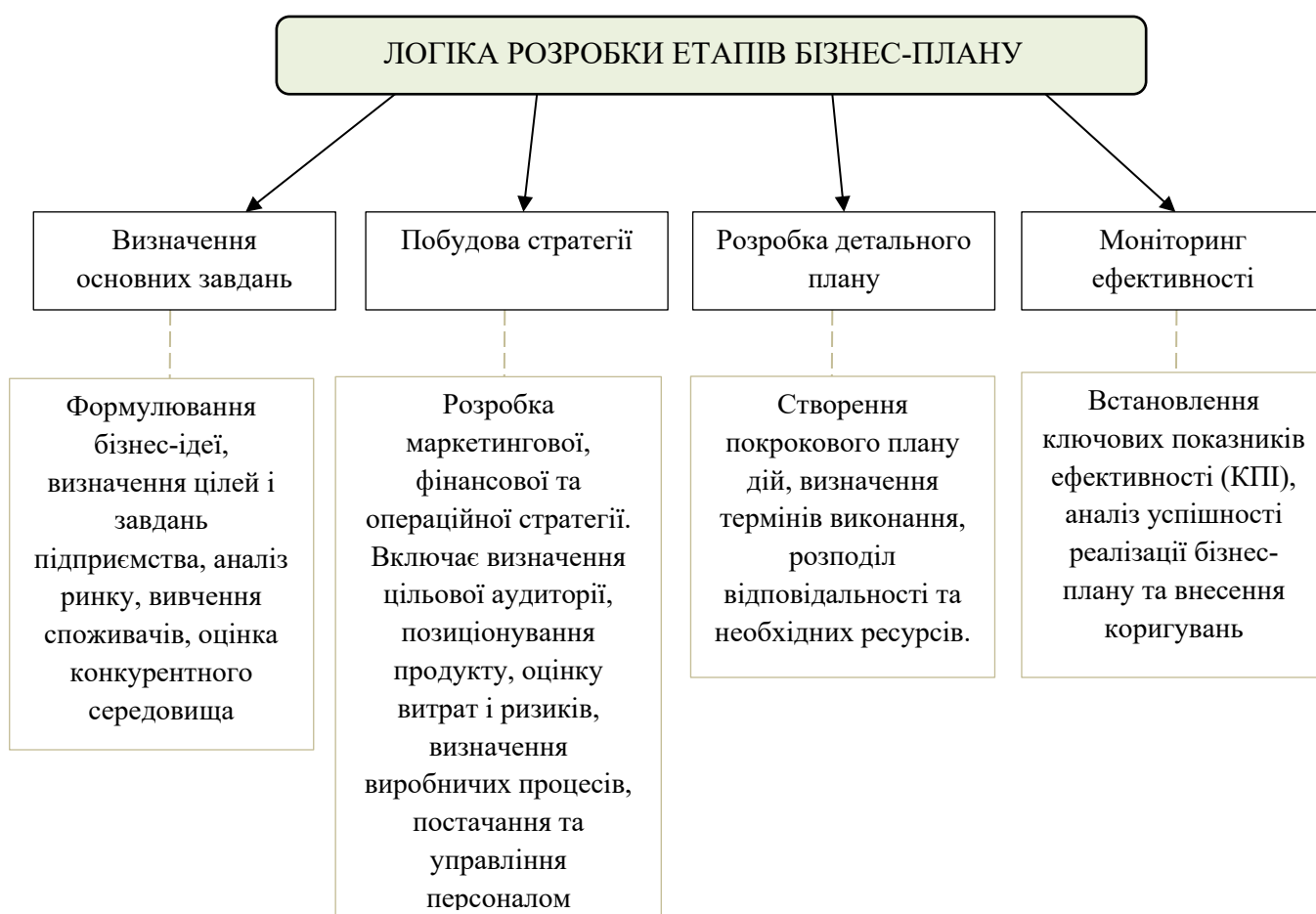


Рисунок 1.5 – Логіка розробки етапів бізнес-плану [46]

На рис. 1.5 зображено логіку розробки бізнес-плану, що деталізує ключові кроки, які необхідні пройти для створення обґрунтованого та ефективного бізнес-документа. Загальна логіка розробки бізнес-плану має наступний вигляд:

- вибір продукції (послуг) для ринку – визначення конкурентоспроможного товару або послуг, що здатні задовольнити потреби цільової аудиторії;
- дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу – вивчення кон'юнктури ринку, споживчих переваг, конкурентів та потенційних бар'єрів входу;
- вибір місцезнаходження фірми – стратегічне рішення щодо територіального розташування підприємства для оптимізації логістики, витрат і доступу до клієнтів;
- прогнозування обсягів продажу продукції – аналітична оцінка попиту, сезонності, обсягів реалізації та потенційного доходу;
- визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу – розрахунок необхідних ресурсів, потужностей, технологій, обладнання та трудових витрат;
- опрацювання цінової та збутової політики – розробка стратегії ціноутворення, каналів збуту та інструментів просування продукції;
- обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми – вибір правової форми, управлінської структури, системи оподаткування;
- опис потенційних ризиків бізнесу і дії для їх мінімізації – ідентифікація можливих загроз та формування планів реагування та кризову ситуації;
- оцінка фінансових параметрів бізнесу – складання кошторису витрат, прогнозування доходів, аналіз фінансової ефективності;
- написання висновків щодо основних положень бізнес-плану – узагальнення результатів, формування рекомендацій та підготовка до презентації документа потенційним інвесторам або партнерам.

Процес розробки бізнес-плану передбачає кілька ключових етапів, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства. Визначення основних завдань передбачає чітке формулювання бізнес-ідеї, визначення стратегічних цілей і завдань, які підприємство планує досягти [24]. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз ринкового середовища, включаючи дослідження потреб споживачів, оцінку конкурентної ситуації та ідентифікацію можливостей для ринку. Концептуалізація бізнес-ідеї

формує основи для подальшої деталізації бізнес-плану та вибору оптимальних стратегій його реалізації.

Побудова стратегії охоплює розробку маркетингової, фінансової та операційної стратегій, які забезпечують комплексний підхід до досягнення поставлених цілей [27]. Маркетингова стратегія передбачає визначення цільової аудиторії, позиціонування продукту, розробку цінової політики та аналіз конкурентних переваг. Фінансова стратегія включає оцінку фінансових ризиків, прогнозування доходів і витрат, а також визначення джерел фінансування. Операційна стратегія визначає ключові бізнес-процеси, необхідні для реалізації бізнес-ідеї, зокрема організацію виробництва, постачання, логістику та управління персоналом.

Розробка детального плану передбачається створення покрокового плану дій із визначенням конкретних термінів виконання, відповідальних осіб і необхідних ресурсів для реалізації бізнес-плану [46]. Важливим елементом цього етапу є впровадження системи моніторингу ефективності, що базується на ключових показниках (КПІ). Визначення КПІ дає змогу оцінити ступінь успішності реалізації бізнес-плану, ідентифікувати можливі відхилення від запланованих показників і вчасно коригувати стратегію для досягнення оптимальних результатів.

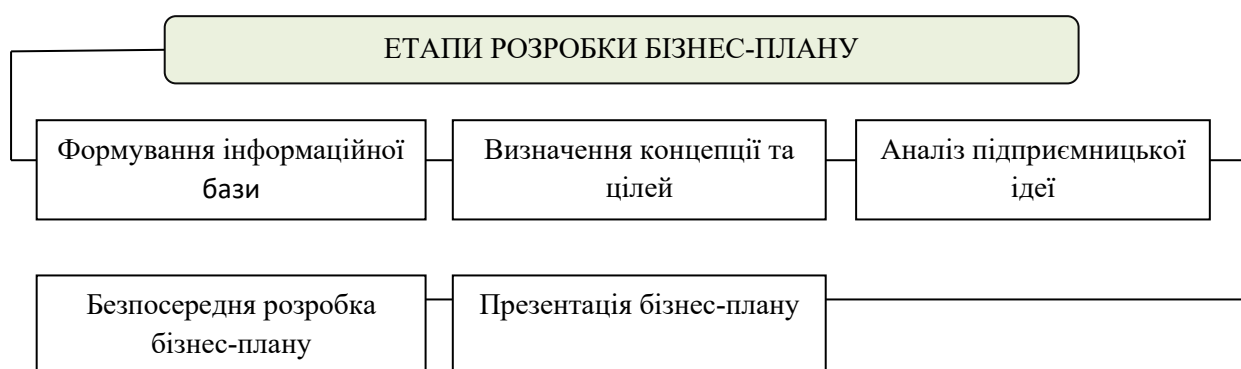


Рисунок 1.6 – Етапи розробки бізнес-плану

Рис. 1.6 ілюструє етапи розробки бізнес-плану:

– 1-й етап: формування інформаційної бази – збір галузевої, правової, економічної, технічної, комерційної та зовнішньоекономічної інформації;

- 2-й етап: визначення концепції та цілей – розробка стратегічної ідеї бізнесу та формулювання його основної мети;
- 3-й етап: аналіз підприємницької ідеї – збір маркетингової, фінансової, виробничої інформації, SWOT – аналіз, постановка цілей та завдань;
- 4-й етап: безпосередня розробка бізнес-плану – структуризація, розрахунки, обґрунтування відповідно до масштабів проєкту та фінансових потреб;
- 5-й етап: презентація бізнес-плану – публічне представлення, демонстрація очікуваних результатів, інвестиційних потреб, ризиків і особистої готовності до реалізації.

У процесі розробки бізнес-плану використовуються різноманітні інструменти та методики. Системні підходи дають змогу інтегрувати різні аспекти бізнесу, забезпечуючи цілісне бачення проєкту. Аналітичні моделі, такі як SWOT-аналіз та бенчмаркінг допомагають оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Сценарне прогнозування дає змогу розробити кілька варіантів розвитку подій, що допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі важливу роль відіграє комп'ютеризація процесу розробки бізнес-плану, яка сприяє підвищенню ефективності та якості підготовлених документів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, такого як Microsoft Excel, Bizplan та LivePlan, забезпечує автоматизацію розрахунків, моделювання фінансових показників та створення графіків для візуалізації даних (табл.1.2.).

Це не лише спрощує процес підготовки бізнес-плану, а й підвищує точність прогнозів, оскільки аналітичні інструменти надають більш обґрунтовані дані для ухвалення управлінських рішень.

Крім того, такі платформи дозволяють оперативно оновлювати інформацію у бізнес-плані відповідно до змін ринкових умов або внутрішніх показників підприємства. Це забезпечує гнучкість управлінських дій та дає можливість швидко адаптувати стратегію розвитку до нових викликів.

Таблиця 1.2 – Програми Microsoft Excel, Bizplan та LivePlan для бізнес-планування

Критерій	LivePlan [13]	Bizplan [8]	Microsoft Excel
Тип програмного забезпечення	Онлайн-платформа для створення, моніторингу бізнес-планів та фінансового прогнозування	Онлайн-платформа для бізнес-планування	Табличний процесор
Основне призначення	Розробка та відстеження бізнес-планів з акцентом на фінансове прогнозування	Створення структурованих бізнес-планів	Обробка даних, аналіз, фінансове моделювання
Ключові функції	Шаблони бізнес-планів, фінансове прогнозування, інтеграція з іншими інструментами, аналітика	Покроковий процес створення бізнес-плану, шаблони, інтегровані фінансові розрахунки	Формули, діаграми, широкі можливості кастомізації
Цільова аудиторія	Підприємці та власники малого/середнього бізнесу, що хочуть контролювати виконання плану	Стартапи та малі підприємства, яким потрібна структурована методика створення плану	Фінансові аналітики, менеджери та інші користувачі, що працюють з даними
Гнучкість/кастомізація	Обмежена кастомізація, але з акцентом на інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Обмежена кастомізація-орієнтована на стандартні бізнес-плани, що спрощує роботу	Висока гнучкість, однак потребує спеціальних навичок для створення складних моделей
Співпраці/командна робота	Інтегровані функції для командної роботи, що дозволяють відстежувати виконання плану	Онлайн-інструменти для спільного створення та редагування бізнес-плану	Можливість спільного використання (наприклад, через хмарні сервіси), але може бути складним для реального часу

Тобто, Microsoft Excel є універсальним інструментом для роботи з даними, тоді як Bizplan та LivePlan спеціалізуються на створенні бізнес-планів, пропонуючи готові шаблони та інструменти, що спрощують процес планування бізнесу.

Автоматизація процесу збору та обробки інформації за допомогою CRM-систем та аналітичних платформ дає змогу оперативно отримувати дані про ринок, конкурентів та фінансові показники, що значно спрощує підготовку бізнес-плану. Це, своєю чергою, знижує ризики, пов'язані з людським фактором, оскільки

автоматизація мінімізує ймовірність помилок, спричинених ручним введенням даних. Швидкість обробки інформації також є критично важливою, оскільки комп'ютеризовані системи дають змогу оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Під час розробки бізнес-плану важливо дотримуватися чіткої структури та логіки викладу. Документ має починатися з опису загальної концепції, аналізу ринку, визначення цільової аудиторії та конкурентного середовища, а потім переходити до детальних фінансових розрахунків, прогнозів та висновків. Така структура дозволяє читачеві швидко зрозуміти основні цілі та стратегії бізнесу. Логічна побудова документа забезпечує зв'язність між його розділами, що полегшує сприйняття інформації [38].

Для підвищення якості бізнес-плану доцільно застосовувати наукову термінологію, що сприяє підвищенню професійного рівня обґрунтованості документа. Використання методів візуалізації даних, зокрема у вигляді діаграм, таблиць та графіків, забезпечує більш ефективне сприйняття інформації та полегшує її аналіз. Чітка структура змісту, що включає поділ тексту на логічні розділи, підрозділи та абзаци, сприяє покращенню навігації документом і підвищенню його читабельності.

У процесі розробки бізнес-плану важливу роль відіграє мовна політика та форматування документа, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на сприйняття інформації потенційними інвесторами та партнерами. Вимоги до ясності, лаконічності та обґрунтованості викладу є критично важливими. Точне формулювання думок та ідей дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечує легкість сприйняття інформації [38]. Лаконічність сприяє концентрації уваги на ключових аспектах бізнес-плану, а обґрунтованість викладу зміцнює довіру до представлених даних і прогнозів.

Використання наукового стилю є одним важливим елементом, оскільки він сприяє формуванню професійного іміджу документа. Це передбачає точність термінології та формулювань, що робить інформацію більш зрозумілою для

фахівців у відповідність галузі [40]. Такий підхід підвищує ймовірність позитивного сприйняття бізнес-плану з боку інвесторів і партнерів.

Форматування документа має значну роль у забезпеченні його ефективності. Логічно структурований виклад інформації, розподіл на тематичні блоки, а також використання таблиць і схем для підкріплення аргументації сприяють підвищенню зрозумілості та привабливості бізнес-плану. Чітка структура дозволяє читачеві легко орієнтуватися в документі, а візуальні елементи, такі як таблиці та схеми, виконують функцію ілюстрації основних аспектів і даних, що підвищує їхню наочність і сприяє кращому сприйняттю.

Таким чином, організація структури бізнес-плану є критично важливою для його зрозумілості та ефективності. Коректно організований документ забезпечує ясне представлення інформації та полегшує її сприйняття.

Фінансові розрахунки є невід’ємною частиною бізнес-плану, оскільки вони дозволяють оцінити фінансову ефективність та життєздатність проєкту [36]. Одним із основних показників, що використовуються для такої оцінки, є виручка, яка відображає загальний дохід, отриманий від реалізації товарів або послуг [45].

Виручка є важливим індикатором обсягів продажів і є ключовим елементом для прогнозування потенційного прибутку, що формується на основі цінової політики підприємства та рівня реалізації продукції:

$$B = C \times Q, \quad (1.1)$$

де: B – виручка;

C – ціна одиниці продукції;

Q – кількість реалізованої продукції.

Знаючи виручку, переходимо до аналізу витрат, які потрібно покрити, аби зрозуміти, що залишиться бізнесу як прибуток. Для цього використовуємо формулу повної собівартості продукції:

$$C_{\pi} = Z_{\pi} + M_{\text{в}} + A_{\text{м}} + I_{\text{н}}, \quad (1.2)$$

де: Z_{π} – заробітна плата персоналу;

$M_{\text{в}}$ – матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати);

$A_{\text{м}}$ – амортизація основних засобів;

$I_{\text{н}}$ – інші витрати, пов'язані з виробничим процесом.

Вирахувавши повну собівартість, можемо визначити, скільки прибутку приносить діяльність підприємства:

$$\Pi = B - C_{\pi}, \quad (1.3)$$

де: Π – прибуток;

B – виручка;

C_{π} – повна собівартість.

Прибуток є основою для глибшого аналізу операційної ефективності бізнесу:

$$\text{ОП} = B - C_{\pi} - \text{ОВ}, \quad (1.4)$$

де: ОВ – операційні витрати (маркетинг, офісні витрати тощо).

Аби оцінити прибутковість окремих товарів чи послуг, потрібна формула валової маржі:

$$\text{ВМ} = B - \text{Прямі витрати}, \quad (1.5)$$

де: Прямі витрати – ті, що безпосередньо пов'язані з виробництвом

Розглянувши прибуток, доцільно оцінити відносні показники – рентабельність, адже воно показує скільки прибутку отримано з кожної гривні витрат:

$$R_{\pi} = \left(\frac{\Pi}{C_{\pi}} \right) \times 100\%, \quad (1.6)$$

де: R_{Π} – рентабельність продукції;

Π – прибуток;

C_{Π} – собівартість.

Цей показник доповнюється рентабельністю продажів, який дозволяє оцінити частку прибутку в загальній виручці:

$$R_{\text{в}} = \left(\frac{\Pi}{\text{В}} \right) \times 100\%, \quad (1.7)$$

де: $R_{\text{в}}$ – рентабельність виручки;

Π – прибуток;

В – виручка.

Рентабельність продукції відображає результативність витрат, які були витрачені на виробництво та збут відповідної продукції, та вона розраховується за допомогою такого рівняння:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\text{С}} \times 100 \%, \quad (1.8)$$

де $\Pi_{\text{р}}$ – величина прибутку від реалізації всієї продукції, яку виробило підприємство за аналізований період, грн.;

С – величина повної собівартості реалізованої продукції на підприємстві за аналізований період, грн.

Розрахунок рентабельності від окремих видів продукції обчислюється за таким алгоритмом:

$$P_{\text{опр}} = \frac{(\text{Ц}_i - \text{С}_i)}{\text{С}_i} \times 100 \%, \quad (1.9)$$

де Ц_i , С_i – відповідна ціна та сукупна величина собівартості одиниці i -го виду продукції на підприємстві, грн.

Обчислення рентабельності виробництва відбувається за допомогою такого відношення:

$$P_{\text{в}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОВФ}_{\text{сер}} + 3_{\text{сер}}} \times 100 \%, \quad (1.10)$$

де $ОВФ_{сер}$ – значення середньорічної величини основних виробничих фондів компанії, грн.;

$З_{сер}$ – значення середньорічної вартості залишків нормованих оборотних засобів, грн.

Для аналізу фінансової результативності підприємства доцільно використовувати показник рентабельності обороту, який відображає ефективність реалізації продукції:

$$R_o = \frac{\text{Операційний прибуток} - \text{Сплачені відсотки}}{\text{Оборот з реалізації продукції}} \quad (1.11)$$

Якщо ви інвестували кошти, то важливо знати, який прибуток з інвестицій ви отримаєте, тому розглянемо наступний показник рентабельності інвестицій, який вказує на доцільність вкладень:

$$ROI = \left(\frac{ЧП}{I_{инв}} \right) \times 100\%, \quad (1.12)$$

де: $I_{инв}$ – обсяг інвестицій.

Якщо фінансування здійснюється за власний рахунок, варто оцінити рентабельність капіталу, яке визначає, наскільки вигідно використовуються власні ресурси:

$$ROE = \left(\frac{ЧП}{ВК} \right) \times 100\%, \quad (1.13)$$

де: ВК – власний капітал.

Щоб зрозуміти витрати на одиницю продукції, розглянемо собівартість одиниці продукції для того, аби розумітися в ціноутворенні та плануванні прибутку:

$$C_{од} = \frac{C_{п}}{Q}, \quad (1.14)$$

Де: Q – кількість продукції.

Розглянемо фондівдачу, аби оцінити ефективність використання основних фондів (обладнання, будівлі тощо):

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{В}{\text{ОФ}}, \quad (1.15)$$

де: $\Phi_{\text{в}}$ – фондівдача;

В – виручка;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів.

Як і фонди, слід оцінити ефективність обігових коштів – для цього є коефіцієнт оборотності:

$$K_{\text{о}} = \frac{В}{\text{ОК}}, \quad (1.16)$$

де: ОК – середній обсяг обігових коштів.

Визначивши оборотність перейдемо до точки беззбитковості – критично важливого етапу планування:

$$Q_{\text{безз}} = \frac{В_{\text{пост}}}{Ц - В_{\text{змінн}}}, \quad (1.17)$$

де: $В_{\text{пост}}$ – постійні витрати;

Ц – ціна одиниці продукції;

$В_{\text{змінн}}$ – змінні витрати на одиницю.

Після беззбитковості логічно проаналізувати запас фінансової стійкості, тому що він показує, наскільки фактичний обсяг продажу перевищує критичний, тобто беззбитковий:

$$З_{\text{фм}} = В - В_{\text{безз}}, \quad (1.18)$$

де: $В_{\text{безз}}$ – виручка в точці беззбитковості.

Тепер оцінімо, коли окупляться інвестиції – через період окупності:

$$PP = \frac{IC}{PV}, \quad (1.19)$$

Розглянемо основу ліквідності, а саме рух чистого грошового потоку, адже він дозволяє оцінити, чи вистачить бізнесу коштів на операції, розвиток, борги:

$$\text{ЧГП} = Н_{\text{адх}} - В_{\text{п}}, \quad (1.20)$$

де: $Н_{\text{адх}}$ – надходження;

$В_{\text{п}}$ – витрати за період.

Розглянемо індекс прибутковості, який показує співвідношення вигоди до вкладених коштів:

$$PI = \frac{\sum \frac{P_n}{(1+r)^n}}{IC}, \quad (1.21)$$

де: P_n – грошовий потік у періоді n ;

r – ставка дисконтування;

IC – обсяг інвестицій.

Допомагаючи оцінити майбутню вартість грошей, формула майбутньої вартості показує, скільки коштів отримаємо в майбутньому з теперішньої суми:

$$FV = PV \times (1 + r)^t, \quad (1.22)$$

де: PV – поточна вартість;

r – ставка зростання;

t - період.

Оцінити виробничу потужність можна за формулою наступною:

$$P_v = \frac{Q}{T}, \quad (1.23)$$

де: Q – обсяг продукції

T – час виробництва

Для оцінки ефективності використання витрат доцільно застосувати показник питомого прибутку, який дає змогу визначити, який прибуток отримується на кожную гривню, пов'язаних із виробництва продукції:

$$P_{\pi} = \frac{Q}{K_{\pi}}, \quad (1.24)$$

де: $Q_{\text{заг}}$ – прибуток загальний, грн.;

K_{π} – повна собівартість продукції.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку доцільно використовувати показник частки ринку, який визначає відсоткову частину продажів підприємства відносно загального обсягу реалізації на ринку:

$$ЧР = \frac{\text{Продажі підприємства}}{\text{Загальний ринок}} \times 100\%, \quad (1.25)$$

Для оцінки ступеня варіативності (мінливості) досліджуваного показника використовується коефіцієнт варіації, який розраховується за цією формулою:

$$K_v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (1.26)$$

де: σ – стандартне відхилення прибутку;

$\bar{x}$ - середнє арифметичне значення вибірки.

Коефіцієнт покриття (ліквідність), адже він показує здатність підприємства розраховуватися за короткостроковими боргами:

$$K_{\text{пок}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (1.27)$$

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовується коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{ВК}}{\text{Активи}}, \quad (1.28)$$

де: ВК – власний капітал;

Активи – загальна вартість активів підприємства.

Кожен із вказаних фінансових показників є важливим елементом бізнес-плану. Вони дозволяють оцінити прибутковість та ефективність виробництва, виявити сильні та слабкі сторони бізнес-моделі, зробити обґрунтовані рішення щодо інвестування та подальшого розвитку. Комплексний аналіз цих показників дає можливість підприємцям прогнозувати корективи у стратегії та забезпечувати стабільне зростання бізнесу.

Таким чином, фінансові розрахунки є основою оцінки ефективності та життєздатності бізнес-проєкту. Представлена система показників охоплює всі ключові аспекти фінансового аналізу: від базових показників доходності (виручка, прибуток, рентабельність) до складніших індикаторів інвестиційної привабливості (ROI, NPV, період окупності).

Особливе значення мають показники беззбитковості, фінансової стійкості та ліквідності, які дозволяють оцінити ризики та стабільність бізнесу. Комплексне використання цих формул забезпечує всебічний аналіз фінансового стану підприємства та обґрунтованість управлінських рішень при розробці бізнес-плану.

У процесі розробки бізнес-плану важливу роль відіграє методичне забезпечення, яке забезпечує структурованість, обґрунтованість та ефективність успіх етапів планування. Без чуткої методології та системного підходу неможливо досягти високих результатів у бізнесу. Методичне забезпечення дозволяє не лише формувати якісний бізнес-план, але й адаптувати його до змінюваних умов ринку, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі. Обґрунтовування інтегрованого підходу, що поєднує інформаційне забезпечення, сучасні технології, логіку викладу та чіткі формули розрахунків, є ключовим для досягнення високої ефективності управлінських рішень. Сучасні технології, такі як спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу даних, автоматизація процесів та використання аналітичних інструментів, підвищують точність прогнозів і знижують ризики пов'язані з людським фактором.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО КАФЕ «МРІЯ» ТА АНАЛІЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ЙОГО ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Обґрунтування створення інноваційного кафе для діабетиків в умовах розвитку соціального підприємництва

У вимірі прискореного технологічного поступу та глибинних інтеграційних процесів сучасне суспільство дедалі частіше зіштовхується з багатограними викликами у сфері охорони здоров'я та якості життя. Особливої уваги заслуговує проблема поширення цукрового діабету (ЦД) – хронічного метаболічного розладу, який накладає відбиток не лише на фізіологічний стан людини, а й на її соціальну інтеграцію, психоемоційний добробут та економічну самодостатність.

Статистичні дані щодо поширеності цукрового діабету в Європейському регіоні ВООЗ засвідчують масштабність і неабияку серйозність цієї медико-соціальної проблеми (рис 2.1).

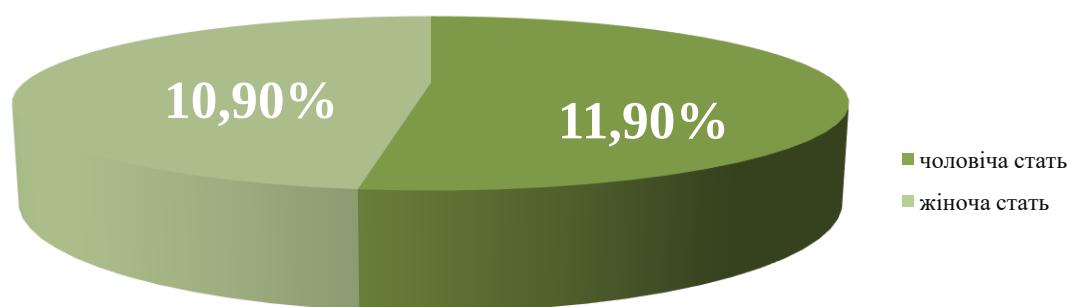


Рисунок 2.1 – Поширеність цукрового діабету у Європейському регіоні ВООЗ [10]

Рис. 2.1 вказує на те, що за оцінками, на діабет страждають близько 74 мільйонів дорослих, що становить 11,9% серед чоловік і 10,9% серед жінок. Тоді як приблизно 300 тис. випадків зафіксовано серед дітей і підлітків [10].

Особливе занепокоєння викликає те, що саме Європейський регіон ВООЗ має найвищий ступінь поширеності цукрового діабету 1 типу, що зумовлює відповідне навантаження на системи охорони здоров'я та потребує посилення профілактичних і терапевтичних заходів [10].

Цукровий діабет стає критичною загрозою також і для системи охорони здоров'я України, тому що витрати на лікування хворих на діабет перевищують витрат на здорових людей, а госпіталізація складає понад дві третини всіх діабет-асоційованих витрат. Динаміка прогнозованого зростання цукрового діабету в Україні за 2017-2035 рр. наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка прогнозованого зростання цукрового діабету в Україні (2017-2035 рр.) [29, с.36]

Рис. 2.2 демонструє, що за прогнозами математичної моделі Іванчук М. та Іванчук П., побудованої на основі даних МОЗ за 30 років, до 2035 року кількість дорослих хворих на цукровий діабет зросте на 34% порівняно з 2017 роком і досягне 1,7 млн. осіб, з яких 200 тис. осіб щороку потребуватимуть дорогого стаціонарного лікування [29, с.36].

З огляду на прогнозоване зростання поширеності цукрового діабету 2 типу в найближчі роки, особливо серед працездатного населення, все більш актуальності

набуває не лише медичне, але і психосоціальне забезпечення таких людей. Збільшення тривалості захворювання, складність до самоконтролю та постійна необхідність дотримання режиму лікування часто супроводжуються хронічним стресом і негативно позначаються в психологічному стані хворих. У зв'язку з цим виникає потреба в глибшому розумінні й врахуванні психоемоційний аспектів перебігу діабету. Цукровий діабет, залишаючись однією з провідних неінфекційних хвороб світу, створює суттєве навантаження на системи охорони здоров'я та економіки країн, адже зростаюча частка населення потерпає від хронічних ускладнень і високої вартості лікування. В Україні ж динаміка захворюваності до 2024 року поєднує поступове збільшення серед дорослих із періодичними обмеженнями в доступі до медичних послуг через бойові дії та гуманітарну кризу (рис. 2.3).

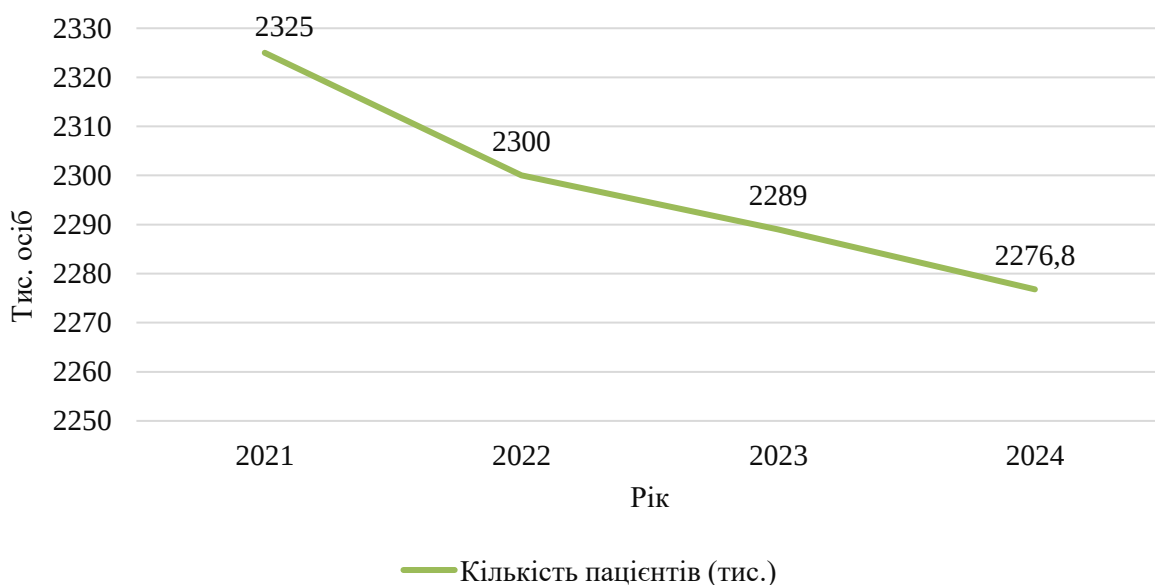


Рисунок 2.3 – Кількість дорослих з діабетом в Україні (2021-2024 роки)

На вищевказаному рис. 2.3 чітко простежується кількість дорослих з діапазоном «цукровий діабет» за роками, де помітна стабільність показника близько 2,3 млн. осіб у 2021 та 2022 роках і незначне зниження до 2,277 млн. у 2024 році [10-12].

У людей хворі на цукровим діабетом 2 типу часто спостерігаються психічні розлади, зокрема депресія та тривожні стани, які суттєво впливають на перебіг основного захворювання. Дослідження Бобрик М.І. показали, що депресія осіб із ЦД2 трапляється у 2-3 рази частіше, ніж у загальній популяції, а тривога – на 20% частіше. Психологічні розлади обтяжують контроль глікемії, посилюють інсулінорезистентність і підвищують ризик ускладнень [16, с.18].

Абсолютна кількість хворих та рівень поширеності діабету за 2021-2024 роки наведено на рис. 2.4.

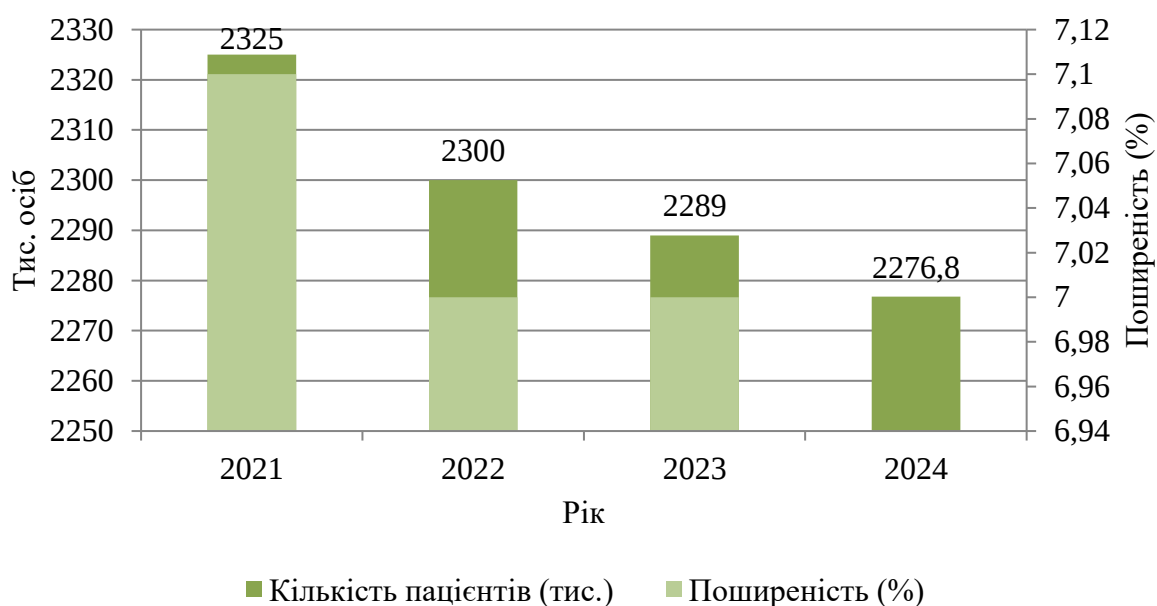


Рисунок 2.4 – Абсолютна кількість хворих та рівень поширеності діабету за 2021-2024 роки

Рис. 2.4 ілюструє дані з 10-м виданням IDF Diabetes Atlas, де у 2021 році в країні нараховувалося близько 2 325 000 дорослих віком від 20 до 79 років, чий життя ускладнював діабет, що становило 7,1% від загального дорослого населення [11-12]. У 2022 році, незважаючи на активізацію гуманітарного конфлікту й масове внутрішнє переміщення, численність зареєстрованих пацієнтів залишилася на рівні близько 2,3 млн., а відносна поширеність утримувалась на позначку приблизно 7% [10-12].

При цьому понад 40% хворих не підозрювали про свій діагноз, обумовлюючи недіагностованими випадками значну частину реальної захворюваності (рис 2.5.) [9-12].



Рисунок 2.5 – Виявлені та невиявлені випадки ЦД [5]

Щоденно стикаючись із суворими обмеженнями у харчовому виборі, люди із діабетом змушені перебувати у стані перманентного контролю за вмістом цукрів, жирів та вуглеводів у своєму раціоні. Відвідуючи традиційні заклади громадського харчування, вони здебільшого позбавлені можливості обрати безпечні і водночас поживні страви, що відповідали б їхнім специфічним дієтичним потребам.

Відтак, назріває нагальна необхідність у розбудові спеціалізованих гастрономічних осередків, де кожен відвідувач, незалежно від типу цукрового діабету, почуватиметься повноцінно залученим, психологічно комфортним і фізіологічно захищеним.

Утім, проблематика виходить далеко за межі суто харчового аспекту – відсутність розгалуженої інфраструктури соціальної підтримки для осіб із цукровим діабетом у публічному гастрономічному середовищі свідчить про глибинну структурну недосконалість сучасного соціального устрою.

З одного боку, суспільні наративи пронизані ідеалами інклюзивності та рівноправ'я, а з іншого – практична імплементація цих засадничих принципів

залишається фрагментарною та недостатньою. Тому концепціалізація та втілення інноваційний підприємницьких стратегій, котрі здатні органічно поєднувати економічну рентабельність із соціальною відповідальністю, постає як визначальна умова для розбудови справедливішого та гуманнішого суспільства майбутнього.

У контексті вищевикреслених викликів особливого значення набуває феномен соціального підприємництва – унікальної форми господарської діяльності, що, зберігаючи фундаментальні ринкові механізми функціонування, водночас центрує свою місію на розв’язанні нагальних соціальних проблем [20 с.155].

Концептуалізуючи цей феномен, науковці здебільшого акцентують на його дуалістичній природі – органічному поєднанні комерційної активності з гуманістичною місією. Генеруючи прибуток, соціальні підприємства скеровують його не лише на розширення бізнес-горизонтів, а й на підтримку вразливих верств населення, просвітницькі проєкти, інноваційні економічні ініціативи, культурно-мистецькі програми тощо [20 с.154-155].

Імплементуючи прогресивні технологічні рішення та адаптуючи гастрономічні пропозиції, інклюзивне кафе як форма соціального підприємництва здатне синхронно задовольнити специфічні потреби осіб із цукровим діабетом, підвищити рівень суспільної обізнаності щодо цієї проблематики, а також створити додаткові можливості працевлаштування, зокрема для людей із інвалідністю.

Безумовно, соціальне підприємництво не претендує на роль універсального засобу від усіх суспільних негараздів, однак саме воно, зберігаючи властиву гнучкість приватнопідприємницької ініціативи, уможливлює експериментування з інноваційними підходами, уникаючи жорстких обмежень традиційних державних або суто комерційних моделей.

Організовуючи свою діяльність на засадах сталого розвитку, соціальні підприємства стають каталізаторами формування культури відповідальності та співучасті – ціннісних орієнтирів, що становлять фундамент прогресивних суспільств майбутнього.

Обравши соціальне підприємництво як інструментарій для втілення концепції інклюзивного кафе для осіб із цукровим діабетом, це не просто

відповідає на нагальні потреби сьогодення, але й виходить за межі традиційної бізнес-парадигми, гармонійно поєднуючи підприємницьку ініціативність із глибинним соціальним змістом.

Орієнтуючись на вище окреслену проблематику, особи з цукровим діабетом потребують насамперед цілісного безпечного середовища, здатного комплексно врахувати їхні специфічні потреби. Системний аналіз наявної ситуації виявляє низку фундаментальних аргументів на користь створення такого закладу:

- Попри значну кількість людей із діабетом, національний ринок послуг характеризується критичним дефіцитом закладів, адаптованих до їхніх специфічних потреб, що створює суттєвий соціальний дисбаланс та обмежує можливості повноцінної соціальної інтеграції цієї категорії населення;

- Концепція такого кафе дозволяє одночасно вирішувати проблему соціалізації людей із діабетом та створювати нові робочі місця, включно з працевлаштуванням осіб із обмеженими можливостями, що синергічно підсилює позитивний соціальний вплив ініціативи;

- Такий заклад безпосередньо співвідноситься з глобальними цілями сталого розвитку, зокрема щодо забезпечення здорового способу життя, сприяння благополуччя для всіх у будь-якому віці та зменшення нерівності, що посилює його стратегічну соціальну значущість;

- Успішна імплементація пілотного проєкту створює передумови для подальшого розширення мережі подібних закладів у інших містах країни, що дозволить максимізувати соціальний вплив ініціативи та сформувати нові стандарти інклюзивності в сферу громадського харчування.

Варто наголосити, що інклюзивне кафе як соціальне підприємство формує інноваційну парадигму, яка трансформує традиційне розуміння бізнесу. Спрямовуючи частину прибутку на підтримку спільноти людей із діабетом та інші соціальні ініціативи, такий заклад не лише стане комерційний об'єктом, але також і потужним інструментом суспільних змін, демонструючи життєздатність моделей, що гармонійно поєднують фінансову стабільність із соціальною місією.

Подібний заклад має потенціал стати каталізатором культурних трансформацій, змінюючи суспільне сприйняття осіб із хронічними захворюваннями та формуючи нові норми соціальної взаємодії, базовані на принципах поваги до індивідуальних особливостей кожної людини та визнання цінності різноманіття.

2.2. Структура та логіка побудови бізнес-плану інноваційної моделі інклюзивного кафе для осіб із цукровим діабетом

Створення інклюзивного кафе для осіб із цукровим діабетом вимагає ретельного бізнес-планування, що окреслює не лише комерційні перспективи, але й соціальну значущість такого закладу. Саме завдяки всебічному плануванню можна досягти гармонійного поєднання економічної стабільності з виконання важливої суспільної місії.

Реалізуючи подібну соціальну ініціативу, неможливо нехтувати фінансовими аспектами – від розрахунки початкових вкладень до прогнозування прибутковості. Водночас унікальність проєкту полягає в тому, що економічні цілі нерозривно пов'язані з прагненням покращити якість життя людей із діабетом, створивши для них не просто місце харчування, а повноцінний осередок підтримки й спілкування.

Справжнє соціальне підприємництво передбачає рівновагу між фінансовою самодостатністю та задоволенням потреб вразливих груп населення [18]. Розробляючи меню, де кожна страва відповідатиме дієтичним вимогам, водночас приділяється увага до смакових характеристик, адже гастрономічне задоволення не має бути жертвою медичних обмежень. Продумуючи кадрову політику, залучатиметься до роботи особи із діабетом, створюючи для них не лише робочі місця, але й платформа для самореалізації.

Беручи за основу класичні підходи до бізнес-планування [23, с.11], але збагачуючи їх соціальною складовою, вибудовується план, кожен розділ якого є логічним продовженням попереднього й підґрунтям для наступного:

1. Титульний лист оформлюється згідно з вимогами: назва проєкту, автор, дата тощо;
2. Зміст бізнес-плану оформлюється після всіх основних розділів;
3. Резюме проєкту розпочинає документ, окреслюючи суть ініціативи, її актуальність та очікувані результати. Лаконічно викладаючи ключові ідеї, створюємо перше враження, яке спонукатиме інвесторів і партнерів до подальшого заглиблення в матеріал (Додаток А та Додаток Б);
4. Опис підприємства й галузевий контекст розкриває особливості ринку харчування для діабетиків, водночас представляючи унікальність пропонованого закладу. Відображаючи специфіку середовища, окреслюється місце нашої ініціативи серед наявних пропозицій;
5. Характеристика об'єкта бізнесу ґрунтується на фактичних дослідженнях та спостереженнях. Вивчаючи потенційний попит, сегментуючи споживацьку аудиторію та відстежуючи діяльність конкурентів, формується розуміння, як найефективніше задовольнити потреби цільових груп;
6. Дослідження та аналіз ринку спирається на демографічні дані щодо поширеності цукрового діабету відповідно до актуальних статистичних відомостей;
7. План маркетингових дій на ринку розгортає комплексну стратегію просування, зокрема, продуктову політику, ціноутворення, вибір локації та комунікаційні підходи. Застосовуючи сучасні цифрові інструменти й налагоджуючи співпрацю з медичними установами, створюємо багатогранну систему взаємодії з потенційними відвідувачами;
8. Виробничий план деталізує виробничі процеси – від закупівля продуктів до приготування страв і обслуговування гостей. Визначаючи стандарти якості та безпеки, забезпечуючи належний рівень сервісу, що відповідатиме особливим потребами клієнтів із діабетом;
9. Організаційна структура окреслює систему управління, розподілу обов'язків і відповідальності. Встановлюючи чіткі комунікаційні зв'язки та процедури ухвалення рішень, сприятиме злагодженій роботі колективу;

10. Фінансове планування та оцінка ризиків охоплює прогнози доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості, інвестиційні потреби та потенційні ризики. Інтегруючи фінансові показники із соціальними результатами, демонструватиметься життєздатність проєкту в обох вимірах. Управління ризиками передбачає виявлення потенційних загроз та розробку запобіжних заходів, враховуючи можливі перешкоди, забезпечуючи гнучкість і стійкість бізнес-моделі;

11. Додаткові матеріали містять розгорнуті таблиці, графіки, зразки договорів та інші документи, що підтверджують обґрунтованість викладених положень.

Відтак, ключовим елементом, який визначає унікальність і конкурентоспроможність проєкту, виступає його ціннісна пропозиція, тобто комплексна відповідь на потреби цільової аудиторії, що базується на принципах інклюзії, турботи про здоров'я та соціальної відповідальності [17].

Запропонована модель інклюзивного кафе поєднує інноваційні технології з культурно-соціальними практиками, створюю простір для відкритого спілкування та підтримки, заснований на цінностях взаємоповаги, доступності та соціального залучення (рис 2.1).

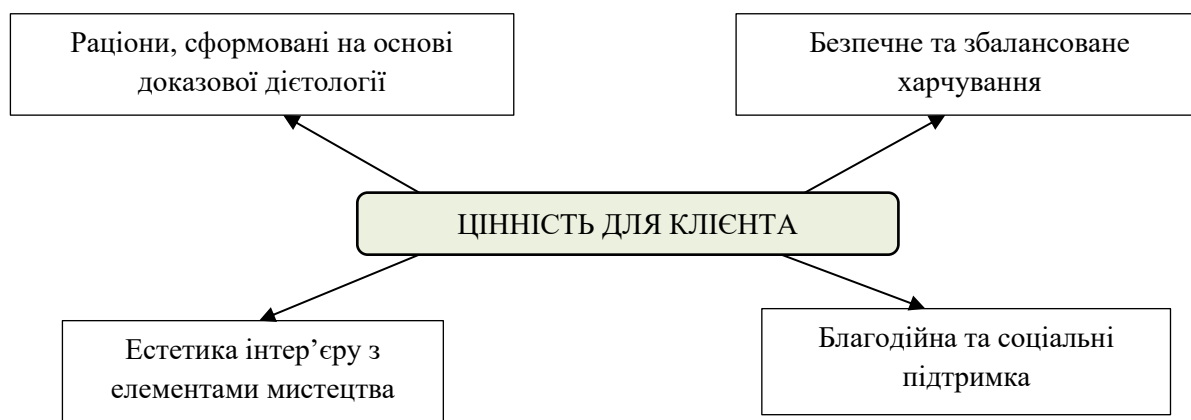


Рисунок 2.6 – Базові складові інноваційної бізнес-структури закладу

На рис. 2.6. центральним компонентом ціннісної пропозиції виступає дієтично збалансоване меню, розроблене у співпраці з фахівцями-дієтологами з урахуванням сучасних клінічних протоколів і рекомендацій. Характерною

особливістю запропонованого підходу є ретельне маркування кожної страви за вмістом вуглеводів та збалансованим співвідношенням білків, жирів і харчових волокон. Застосування технологій низькотемпературної кулінарної обробки продуктів у поєднанні з використанням корисних ліпідів та натуральних альтернатив цукру забезпечать не лише безпечність харчування осіб із порушенням вуглеводного обміну, але й належні органолептичні властивості страв.

Концепція закладу передбачає формування комплексного досвіду відвідування, що включає не тільки задоволення нутритивних потреб клієнтів, але і створення сприятливого психоемоційного середовища. Останнє досягається через впровадження елементів кольоротерапії та художньо-естетичного оформлення інтер'єру: приміщення вирізняється теплою гамою кольорів, експозиціями творів митців та функціональним зонуванням простору для забезпечення максимального комфорту відвідувачів.

Паралельно реалізуються благодійні та просвітницькі ініціативи – безоплатні майстер-класи, лекторії та консультації, що сприяють підвищенню грамотності серед представників вразливих соціальних груп.

До потенційної клієнтської бази належать особи з будь-яким типом цукрового діабету та широке коло прихильників здорового способу життя.

До основних напрямів діяльності кафе «Мрія» належать:

1. Систематичне оновлення асортименту страв із урахуванням сучасних наукових рекомендацій у сфері харчування при діабеті;
2. Реалізація благодійних ініціатив, спрямованих на підтримку соціально вразливих верств населення;
3. Організація та проведення інформаційно-просвітницьких заходів;
4. Використання цифрових платформ (мобільного застосунки, веб-сайту, соціальних мереж) для замовлення страв та контролю харчування;
5. Налагодження партнерських зв'язків із профільними медичними установами та громадськими організаціями (рис 2.7).

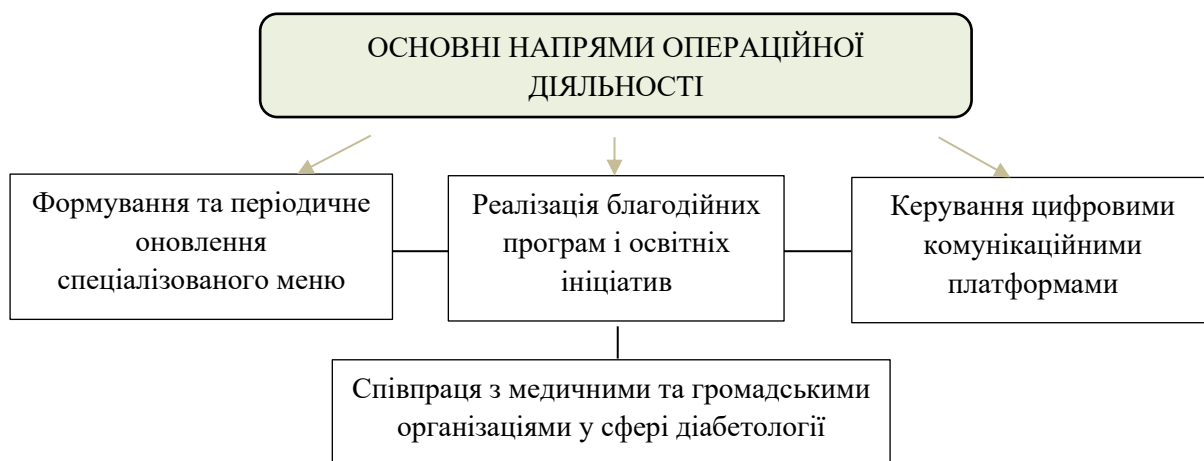


Рисунок 2.7 – Основні напрями операційної діяльності

Кожна підприємницька структура існує в системі зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають її потенціал розвитку та можливі загрози [15]. Зовнішнє середовище інклюзивного кафе представляє собою комплекс умов, на які підприємство може відповідати адаптивними стратегіями, однак не має прямих важелів впливу. Детальний аналіз цього середовища створює підґрунтя для випереджального реагування на ринкові зміни та оптимального використання наявних можливостей.

Тому, перейдемо до кожного розділу бізнес-плану нашого кафе.

Титульний лист, зміст бізнес-плану та резюме оформлюються для готової документальною роботи бізнес-плану, орієнтованого на положення до оформлення. Ми розглянемо розділи бізнес-плану не як завершений адміністративний документ, а як інструмент економічного обґрунтування підприємницької ідеї, тому перейдемо одразу до 4 розділу бізнесу-плану.

Розділ 4. Опис галузі підприємства й галузевий контекст. Спеціалізоване кафе «Мрія» функціонуватиме в ринковому сегменті, що характеризується стабільним зростанням. Серед визначальних зовнішніх факторів особливу увагу привертають демографічні тенденції. Тенденція до збільшення кількості осіб із цим діагнозом формує стійкий попит на безпечні та науково обґрунтовані харчові рішення, орієнтовані на контроль глікемічного профілю. Розташування закладу в

урбаністичному просторі з високою щільністю населення створює сприятливі передумови для формування лояльної клієнтської бази.

Для систематизації та комплексної оцінки впливу внутрішніх чинників на діяльність кафе «Мрія» проведено їх класифікацію за ключовими напрямками: організаційним, кадровий, маркетинговий, виробничим, фінансовим і стратегічним. У табл. 2.1 представлено відповідні складові елементи кожної групи факторів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування закладу.

У межах організаційного блоку проаналізовано структуру управління, ієрархію внутрішню структуру управління, ієрархію, розподіл обов'язків і комунікаційні процеси.

Таблиця 2.1 – Фактори внутрішнього середовища

Складові внутрішнього середовища	Компоненти внутрішнього середовища
1	2
Організаційна структура	1. Комунікаційні процеси; 2. Організаційні структури; 3. Норми й процедури; 4. Розподіл прав і обов'язків; 5. Ієрархія і підпорядкування.
Персональний потенціал	1. Взаємодія менеджерів з працівниками; 2. Пошук, відбір, навчання та просування кадрів; 3. Оцінка й стимулювання; 4. Корпоративна культура.
Маркетингова ресурси	1. Частка ринку й конкурентоспроможності; 2. Продуктова та цінова стратегії; 3. Канали просування та дистрибуції; 4. Супровід клієнтів до/після продажу.
Виробничі процеси	1. Виготовлення продукції; 2. Логістика та складське господарство; 3. Обслуговування техпарку.
Фінансові ресурси	1. Ліквідність та прибутковість; 2. Інвестиційні можливості.
Стратегічне управління	1. Ефективність використання ресурсів; 2. Конкурентоспроможність; 3. Інноваційний розвиток.

Джерело: сформовано на основі [28, с.8].

Всебічна оцінка проекту в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про його

потенціал, виявити детермінанти розвитку та ідентифікувати можливі ризики. Комплексне дослідження ендогенних чинників слугує фундаментальною основою для виявлення як стратегічних переваг, так і функціональних обмежень внутрішнього середовища, що створює передумови для подальшої розробки стратегічних альтернатив.

Методологія стратегічного планування передбачає необхідність систематизації ключових факторів впливу на проєкт із подальшою ідентифікацією потенційних можливостей та загроз у процесі його реалізації. Агрегація отриманих аналітичних результатів здійснюється в рамках інтегрованої матриці SWOT-аналізу.

Ключові елементи SWOT-аналізу закладу «Мрія» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові елементи SWOT-аналізу закладу «Мрія»

Внутрішнє середовище впливу	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Стабільна клієнтська база прихильників здорового харчування. 2. Ефективна система постачання та доступ до якісних інгредієнтів. 3. Позитивний імідж бренду завдяки партнерству з медичними закладами. 4. Організація освітніх ініціатив, що зміцнюють довіру клієнтів.	1. Недостатнє різноманіття дієтологічних страв. 2. Підвищені витрати через особливі інгредієнти. 3. Недостатнє фінансування маркетингових і соціальних проєктів.
Зовнішнє середовище впливу	
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Підвищений інтерес до здорового харчування, особливо серед людей із хронічними хворобами. 2. Стрімкий розвиток цифрових інструментів для контролю здоров'я та харчування. 3. Перспектива прямої співпраці з місцевими виробниками. 4. Потенціал для розширення через систему франшизи.	1. Посилення конкурентної боротьби з великими компаніями у сфері здорового харчування. 2. Фінансова нестабільність, валютні коливання та інфляційні процеси. 3. Ймовірні регуляторні зміни щодо громадського харчування та захисту медичних даних. 4. Ризики технічних збоїв у роботі цифрових сервісів.

SWOT-аналіз проєкту представляє собою інструментарій стратегічного менеджменту, що забезпечує багатовимірну оцінку сильних і слабких сторін

концептуальної бізнес-ідеї у взаємозв'язку з можливостями та загрозами, які можуть вплинути на ефективність її імплементації [57, с.287].

На основі ретельного дослідження ринкових умов та особливостей позиціонування закладу для осіб із цукровим діабетом було проведено комплексний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отримані результати систематизовано та структуровано у форматі матриці SWOT-аналізу, що дозволяє візуалізувати стратегічні перспективи проекту та ідентифікувати пріоритетні напрями розвитку з урахуванням наявних ресурсних можливостей та потенційних ринкових загроз. Представлена нижче матриця SWOT-аналізу відображає ключові стратегічні взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі та зовнішніми факторами впливу [57, с.288-289].

Матриця SWOT-аналізу кафе «Мрія» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу кафе «Мрія»

	Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
Сила (S)	1. Використання позитивного іміджу та медичних партнерства для розвитку нових послуг 2. Розширення клієнтської бази через логістичні канали та франшизу. 3. Посилення освітніх програм для підвищення лояльності клієнтів.	1. Акцентування на освітніх ініціативах для підвищення стійкості до зовнішніх викликів. 2. Впровадження системи управління з урахуванням нестабільності законодавства.
Слабкість (W)	1. Цифрова трансформація бізнес-процесів для подолання технологічного відставання. 2. Оновлення меню для забезпечення гнучкості асортименту. 3. Розвиток співпраці з локальними виробниками для зниження собівартості.	1. Диверсифікація асортименту для адаптації до змін ринку та регуляторних умов. 2. Створення резервних технічних рішень для безперебійності роботи цифрових сервісів.

Всебічний розгляд представленої матриці SWOT-аналізу розкриває глибину стратегічних перспектив інноваційного діабетологічного закладу. Визначені сильні сторони проєкту – налагоджена співпраця з медичними установами, розвинуті освітні ініціативи та потенціал розширення через франшизу – можуть виступати ключовими важелями для реалізації наявних ринкових можливостей.

А також виявлені аспекти вразливості, зокрема технологічне відставання та необхідність модернізації асортименту, піддаються ефективному врегулюванню цілеспрямованих внутрішніх трансформацій та виважених управлінських рішень.

В проведеному аналізі неабияку увагу приділено зовнішнім загрозам, серед яких вирізняються нестабільність регуляторного середовища та ризики, пов'язана з функціонуванням цифрової інфраструктури. Запропонований підхід до мінімізації цих загроз базується на посиленні освітніх програм та технічній різноманітності забезпечення. Досягнення окресленого потенціалу передбачає необхідність впровадження випереджувальних управлінських практик щодо вразливих елементів бізнес-моделі з одночасним посиленням взаємозв'язку між внутрішніми перевагами та зовнішніми можливостями.

Систематизація виявлених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища створює методологічне підґрунті для переходу до вивчення сутнісних характеристик діабетологічного кафе як об'єкта підприємницької діяльності.

Розділ 5. Характеристика об'єкта бізнесу. З урахуванням комплексного аналізу бізнес-середовища, після визначення потенційних можливостей та загроз, критично важливим є поглиблене дослідження специфікацій та параметрів основного продуктового портфолію. Успішність ринкового позиціонування та конкурентна стійкість підприємства безпосередньо корелюють із диференційованими характеристиками пропозиції та їх відповідністю запитам цільового сегмента споживачів [7, с.67]. Дистинктивні властивості товарів і послуг становлять фундаментальну основу формування ціннісної пропозиції та забезпечують передумови для ефективної конкурентної диференції у відповідному галузевому секторі. Аналіз властивостей товару та послуг подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз властивостей товару та послуг

Переваги діабетологічного меню та послуг		Слабкі сторони діабетологічного меню та послуг	
Відмінна конкурентна перевага	Фактори, що її формують	Слабкі сторони	Способи усунення недоліків
1. Діабетологічне меню під час продажів забезпечить якісне харчування та спокій щодо складу та поживності	Меню забезпечать дієтологи, збалансовані техкарти та, насамперед, адаптація під різні типи ЦД	Можлива вища собівартість порції порівняно із звичайним меню.	Оптимізувати через закупівлю все разом та сезонно.
2. Мобільний застосунок з планами харчування забезпечить персоналізовані рекомендації та трекінг рівня глюкози.	Інтеграція з глюкометрами, а також алгоритми підбору діабетологічного меню	Можлива технічна складність для непідготовлених користувачів застосунку.	Зробити пробний період та відео-інструкції.
3. Освітні заходи будуть корисними через лекції та практикуми від медекспертів і, насамперед, дієтологів.	Забезпечить співпраця з запрошеними гостями, та , найімовірніша, співпраця з клініками.	Можлива висока вартість організації або недостатня кількість аудиторії.	Зробити онлайн-трансляції та записи зустрічей.
4. Консультація з дієтологом, який надаватиме план харчування індивідуально.	Це забезпечать кваліфіковані фахівці.	Можлива обмеженість сесій на місяць.	Зробити пакетні пропозиції
5. Підписка на "клуб" лояльності	Це забезпечить аналітика та інформаційна система.	Можлива незацікавленість разових клієнтів.	Запровадити персоналізовані пропозиції

Джерело: сформовано на основі [28; 50, с.13]

Отже, комплексна дескрипція атрибутивних характеристик продуктово-сервісної пропозиції діабетологічного закладу харчування, з виокремленням домінантних конкурентних переваг, потенційних обмежень та механізмів їх компенсації. Диференційованими особливостями проєкту визначено: сегментацію харчових пропозицій відповідно до нозологічних форм діабету, імплементації. Цифрових рішень для моніторингу метаболічних показників, освітньо-інформаційний супровід та професійну нутриціологічні підтримку.

Задля нівелювання ідентифікованих ризиків, зокрема підвищених витрат на сировину та технологічних бар'єрів для окремих користувачів, запропоновано інтегральну систему компенсаторних заходів: оптимізацію логістичних процесів через консолідовані закупівлі, комінукаційно-освітній супровід, диверсифікацію каналів взаємодії та персоналізовану програму стимулювання лояльності.

Розділ 6. Дослідження та аналіз ринку. Специфіка концептуальної моделі закладу, що інтегрує медико-профілактичні та сервісні компоненти, зумовлює необхідність сегментаційного аналізу цільової аудиторії для формування клієнтоорієнтованої системи обслуговування з урахуванням поведінкових, психографічних та демографічних характеристик споживачів [50; 28 с.14].

Характеристика сегментів ринку показано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика сегментів ринку

Територіальні сегменти	Соціально-демографічні характеристики	Психографічні та стилістичні характеристики	Поведінкові патерни або моделі споживання
1. Держава: Україна	1. Вік: 25-65 років	1. Суспільний клас: середній та вище середнього	1. Мотивація для покупки: контроль рівня глікемії та підтримка здоров'я
2. Регіон: великі міста (Київ, Львів, Харків)	2. Етап життєвого циклу: родини з дітьми, пенсіонери, люди з інвалідністю, вагітні	2. Спосіб життя: активний, орієнтований на здоровий спосіб життя	2. Шукані вигоди: готові страви з низьким ГІ та зручність
3. Область/район: міські передмістя та центри	3. Стать: чоловіки/жінки	3. Тип особистості: турботливі про себе.	3. Статус користувача: нові клієнти та постійні відвідувачі
4. Місто: центр або спільний район	4. Рівень доходів: середній	4. Інтенсивність споживання: щотижня, щодня	4. Ступінь прихильності: лояльні та схильні до програм лояльності
	5. Сегментування за декількома параметрами: вік + діагноз (ЦД1/ЦД2/ЗС)	5. Ступінь готовності: досить відкриті до споживання нових продуктів	5. Сприйняття товарів: довіряють медичним рекомендаціям.

Джерело: сформовано на основі [50; 28 с.14].

У табл. 2.5 проведено багатовимірну сегментація потенційного ринку діабетологічного закладу харчування з використанням комплексну дескриптивних критеріїв. У територіальному аспекті пріоритетними визначено урбаністичні агломерації України (Київ, Львів, Харків) з акцентом на центральні та приміські зони з розвиненою інфраструктурою мережею, що характеризуються підвищеною концентрацією цільової аудиторії та вищим індексом обізнаності щодо діабетологічної проблематики.

Демографічний профіль охоплює широкий віком діапазон (25-65 років) із фокусуванням на родинях із дітьми, геронтологічному сегменті, особах з

особливими потребами та вагітних жінок, для яких нутриціологічний аспект має підвищену значущість. Гендерні характеристики не мають детермінуючого впливу, тоді як економічний статус на рівні середньої платоспроможності виступає консолідуючим параметром цільової групи.

У психографічному вимірі визначено цільову аудиторію. З активною життєвою позицією, приналежністю цінностями здоров'язбереження та саморозвитку. Характерними є інноваційна сприйнятливість та відкритість до нетрадиційних гастрономічних форматів, особливо при наявності медичних рекомендацій.

Поведінкові патерни цільового споживача корелюють із потребою в глікемічному контролі, перевагою до низькоіндексних готових страв, цінністю індивідуалізованого підходу та сервісної зручності. Сегмент включає як нових клієнтів, так і постійних відвідувачів з високим рівнем лояльності, довірою до медичних авторитетів та активною участю в програмах клієнтської прихильності.

Синтезований профіль цільової аудиторії формує фундаментальну основу для подальшої розробки маркетингової стратегії та оптимізації продуктово-сервісної пропозиції відповідно до виявлених потреб ринку.

Логічним продовженням аналітичного процесу є визначення оптимальної кількості таргетованих сегментів та їх пріоритизація за критеріями прибуткового потенціалу, конкурентної насиченості та ціннісною пропозицією бізнесу. Компаративний аналіз та селекцію пріоритетних сегментів для включення в цільовий портфель підприємства представлено у табл. 2.6.

Порівняльний аналіз стратегій охоплення ринку для спеціалізованого діабетологічного закладу харчування, показав, що концентрована маркетингова стратегія визначена оптимальною через фокусування на сегменті осіб із цукровим діабетом, що потребують специфічного харчування та супутніх послуг. Даний підхід максимізує рівень задоволення потреб цільової аудиторії, формує експертну позицію на ринку та підвищує клієнтську лояльність, одночасно відповідаючи соціальній місії проєкту та його ресурсним можливостями на початковому етапі функціонування.

Таблиця 2.6 – Вибір сегменту ринку

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Недиференційований маркетинг	Звертаємось до всього ринку з одним уніфікованим меню та єдиною рекламною пропозицією.	Через це можна знизити витрати на розробку продукту та маркетинг
Диференційований маркетинг	Пропонуємо окрема меню/послуги для різних сегментів діабетиків (ЦД1/ЦД2/ЗС).	Є можливість підлаштувати техкарти й цінову політику до кожного типу діабету.
Концентрований маркетинг	Фокусуємось тільки на обраному сегменті: діабетологічне меню та супутні послуги.	Є високий потенціал та менше конкурентів. Наявна чітка експертиза й будується сильний бренд.

Джерело: сформовано на основі [28, с.15].

Порівняльний аналіз стратегій охоплення ринку для спеціалізованого діабетологічного закладу харчування, показав, що концентрована маркетингова стратегія визначена оптимальною через фокусування на сегменті осіб із цукровим діабетом, що потребують специфічного харчування та супутніх послуг. Даний підхід максимізує рівень задоволення потреб цільової аудиторії, формує експертну позицію на ринку та підвищує клієнтську лояльність, одночасно відповідаючи соціальній місії проєкту та його ресурсним можливостями на початковому етапі функціонування.

Визначивши концентровану маркетингову стратегію оптимальною для діабетологічного закладу харчування, логічним кроком є ідентифікація ключових факторів конкурентоспроможності, що забезпечить ефективну реалізацію обраного стратегічного підходу. Саме комплексне врахування цих факторів дозволить сформувати унікальну ринкову позицію та забезпечити сталі конкурентні переваги у визначеному цільовому сегменті (табл. 2.7)

Результати аналітичного дослідження, систематизовані в табл. 2.7, відображають порівняльну оцінку стратегічно важливих атрибутів (якість, асортиментна диверсифікація, унікальність пропозиції, сервісна складова, надійність та комунікаційна активність) у розрізі двох цільових ринків із зіставленням базового варіанту та трьох домінуючих конкурентів.

Таблиця 2.7 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок А				Ринок Б			
	База	Конкуренти			База	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Якість	5	3	3	2	5	3	2	2
Кількість	4	5	4	3	4	3	2	1
Унікальність	5	2	2	1	5	2	1	1
Асортимент	4	5	4	3	4	3	2	1
Сервіс	5	4	4	2	5	3	2	1
Надійність	5	3	3	2	5	3	2	1
Реклама	5	3	2	2	5	2	1	1
Імідж	5	3	3	2	5	2	2	1

Джерело: сформовано на основі [28, с.15].

Аналітичні дані демонструють стабільно високі оцінні індикатори базового проєкту (4-5 балів) за такими ключовими параметрами як якісні характеристики, сервісний супровід, іміджева складова та унікальність продуктово-сервісної пропозиції, що свідчить про формування потенційної конкурентної переваги. Конкуруючі суб'єкти демонструють відносно нижчі показники, що створює передумови для ефективного позиціонування з урахуванням виявлених компетенційних розривів.

Для об'єктивізації отриманих результатів та забезпечення більш глибокого аналізу рівня конкурентоспроможності кафе «Мрія» було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності, що дозволяє узагальнити вплив ключових факторів. Підсумкові результати представлені в табл. 2.8, що надасть змогу виявити сильна та слабку сторони проєкту в порівнянні з конкурентами [28, с.15].

Таблиця 2.8 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База		Конкуренти					
				№1		№2		№3	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
1. Якість	0,4	5,0	1,8	3,3	1,1	3,3	1,1	2,0	0,7
2. Рівень ціни	0,3	4,0	1,0	5,0	1,3	4,0	1,0	3,0	0,8
3. Місцезнаходження	0,2	5,0	1,0	3,0	0,6	2,5	0,5	2,0	0,4
4. Асортимент	0,2	4,5	0,9	3,5	0,7	3,0	0,6	2,0	0,4
$\sum A_i P_i$	1,0	x	4,7	x	3,7	x	3,2	x	2,3

Відповідно до проведених розрахунків, діабетологічне кафе характеризується найвищим інтегральним індексом конкурентоспроможності 4,65, що суттєво перевищує аналогічні показники конкурентів (діапазон 2,25 – 3,69), підтверджуючи стратегічну обґрунтованість входження на ринок із запропонованою концепцією та формуванням стійких конкурентних позицій у наявному ринковому середовищі.

Проведене дослідження конкурентоспроможності інноваційного закладу «Мрія» виявило диференційовані результати порівняльної оцінки зображені на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Рівень переваги над конкурентами на прогнозований період 2026-2028 рр.

Щодо першого ключового конкурента зафіксовано відносну перевагу у 26,10%, що характеризує низький ступінь конкурентоспроможності. У співставленні з другим учасником ринку досягнуто показник 43,63%, що відображає відносно стабільну ринкову позицію. Порівняльна оцінка з третім конкурентом демонструє перевагу 106,67%, що свідчить про потенціал домінування у сегменті.

Досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності (50-70%) чи ринкового лідерства (понад 70%) потребує стратегічних інвестицій у підвищення якості сервісу, оптимізації. Територіального розміщення, розвиток брендингу, впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень.

Застосування матриці Томпсона-Стриккланда визначає розміщення підприємства у першому квадранті, що характеризується [14, с.17]:

1. Потужною конкурентною позицією, зумовленою унікальністю концепції, соціальною спрямованістю та інклюзивним підходом.
2. Високими темпами розвитку ринку здорового харчування та соціальною відповідального бізнесу в Україні протягом прогнозованого періоду 2025-2028 років.

Відповідно до даного позиціонування, пріоритетним стратегічними напрямками визначено:

- Стратегія концентрації – поглиблення основного сервісу та інтенсифікація брендингових активностей.
- Вертикальна інтеграція – формування партнерських відносин із постачальниками спеціалізованих дієтичних продуктів.
- Центрована диверсифікація – розробка власної продуктової лінії діабетичних кондитерських виробів та створення мобільної платформи для замовлень.

На початковому етапу функціонування інклюзивне кафе позиціонується у категорії «Знаки питання», що обумовлено:

- Інтенсивним зростанням цільового ринкового сегменту;
- Початковою стадією формування ринкової частки підприємства.

Разом з тим, інноваційна концепція, соціальне позиціонування, цифрові рішення та благодійна компонента створюють передумови для переходу до категорії «Зірки». Реалізація цього потенціалу передбачає:

- Стратегічні інвестиції у розбудові брендової ідентичності.
- Територіальну експансію через розширення мережі, включаючи франчайзингові моделі.

- Посилення унікальних сервісних характеристик.
- Розвиток системи клієнтської лояльності та стратегічного партнерства.

Проведений компаративний аналіз конкурентоспроможності на цільовому ринку (табл. 2.7-2.8) уможливив ідентифікацію ключових конкурентних переваг інноваційної концепції та формування стратегічних підходів до позиціонування відносно наявних суб'єктів. На цій основі сформовано інтегрований комплекс заходів для ефективної ринкової експансії та подальшого сталого розвитку підприємства.

Розділ 7. План маркетингових дій на ринку. З урахуванням інноваційної сутності закладу та його соціальної спрямованості, на початковому етапі функціонування оптимальною визначено розвиваючу маркетингову стратегію, орієнтовану на формування нового сегменту попиту – харчування для осіб із діабетологічними патологіями.

Маркетинговий план структуровано за функціональними напрямками: організація дистрибуції, встановлення цінових параметрів, промоційна діяльність, стимулювання збуту та постпродажний сервіс [21, с.77]. Враховуючи специфіку ринкової кон'юнктури та характер попиту, розглянуто альтернативні типологічні моделі маркетингових стратегій: конверсійну, стимулюючу, розвиваючу, підтримуючу, демаркетингову та протидіючу.

Для забезпечення довгострокової стабільності підприємства інтегровано аналіз життєвого циклу продукту, що відображає динаміку попиту, прибутковості та трансформацію маркетингових підходів у часовій перспективі (табл. 2.9).

На ініціальному етапі ринкової експансії у 2026 році, пріоритетними визначено завдання з формування інформаційної обізнаності цільових споживачів, розробки базового продуктового портфолію та імплементації стратегії преміального ціноутворення для забезпечення окупності початкових інвестиційних вкладень. У фазі інтенсивного розвитку (2027 р.) акцентується увага на розширенні клієнтської бази, диверсифікації гастрономічної пропозиції та сервісних компонентів, з одночасною адаптацією цінових параметрів до ринкової кон'юнктури [24].

Таблиця 2.9 – Етапи життєвого циклу товару

Фази життєвого циклу	Етап запуску на ринок (2026 рік)	Період активного розвитку (2027)	Період стабілізації (2028)
1	2	3	4
Характеристика			
Збут	Слабкий	Швидко зростаючий	Повільно спадаючий або стабільний
Прибуток	Дуже малий	Максимальний	Повільно спадаючий
Споживачі	Любителі новизни/ цільова група	Масовий ринок	Масовий ринок
Кількість	Невелика	Зростаюча	Велика
Відповідна реакція виробників			
Основні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Проникнення всередину	Збільшення рентабельності
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але дещо нижчі	Скорочуються
Розподіл товару	Нерівномірний	Інтенсивний	Інтенсивний
Зусилля маркетингу	Створення обізнаності	Формування прихильності	Підтримка лояльності
Товар/послуга	Базовий набір	Вдосконалений	Диференційований
Ціна	Висока (компенсація витрат)	Нижча/конкурентна	Мінімальна (для стабільного попиту)

Джерело: сформовано на основі [28, с.20]

Етап зрілості в 2028 році характеризується переорієнтацією маркетингових зусиль та формування стійкості клієнтської лояльності, підтримку стабільного рівня попиту та імплементацію стратегії поступової цінової редукції для збереження конкурентних позицій у відповідному ринковому сегменті.

Отже, обґрунтування розділів бізнес-плану (виробничого, організаційного та фінансового) потребує економічного оцінювання основних показників діяльності суб'єкта господарювання, що буде представлено в підрозділі 2.3.

2.3. Економічне обґрунтування показників діяльності інноваційного кафе «Мрія» та прогнозування прибутковості суб'єкта господарювання

Для розробки концепції інноваційного кафе для осіб із цукровим діабетом як елемента соціального підприємництва необхідно здійснити економічне обґрунтування показників діяльності інноваційного кафе «Мрія», що буде представлено в плані виробництва, організаційному та фінансовому розділі бізнес-плану.

В бізнес-плані кафе «Мрія» необхідно обґрунтувати основні показники виробництва. З цією метою в бізнес-плані буде сформовано розділ 8 «Виробничий план». Обґрунтування життєздатності підприємницької ініціативи потребує не лише економічного аналізу, але й комплексної оцінки виробничого потенціалу, що визначає спроможність підприємства забезпечити задекларовані якісні та кількісні параметри продукції з дотриманням санітарно-гігієнічних нормативів, логістичних вимог та принципів сталого розвитку [14]. Інструментом такої оцінки виступає виробничий план – стратегічний документ, що деталізує організаційно-технологічні аспекти виробничого процесу в натуральному та вартісному вираженні.

Ключовою метою виробничого планування є демонстрація технологічної та матеріально-технічної спроможності підприємства реалізувати заявлену бізнес-модель [6]. Аналітичний фокус спрямовано на виробничі потужності, обладнання, систему постачання сировини, технологічні процеси, механізми якісного контролю та екологічної відповідальності. У контексті функціонування інноваційного діабетологічного закладу «Мрія» пріоритетними є забезпечення високих санітарних стандартів, імплементація технологій приготування дієтичних страв та формування оптимальної моделі закупівельно-логістичних процесів.

Формування виробничого плану передбачає остаточну локаційну детермінацію, визначення необхідних виробничих потужностей, обсягів виробництва та ресурсного забезпечення (сировинного, технічного, кадрового) для безперебійного та функціонування підприємства. Особливої уваги потребує

селекція постачальників, оцінка логістичних та сезонних ризиків, імплементація систем управління якістю. Інтегральною складовою плану є екологічні аспекти діяльності: утилізація харчових відходів, енергоефективність та відповідність санітарно-гігієнічним вимогам.

Виробничий план (розділ 8 бізнес-плану), як фундаментальна основа операційної діяльності підприємства, безпосередньо пов'язаний із прогнозованими обсягами реалізації продукції. Саме тому логічним продовження аналізу виробничих можливостей є формування плану продажів, який дозволяє співвіднести виробничі потужності з ринковими очікуваннями та фінансовими цілями проєкту [33, с.102].

У табл. 2.10 представлено деталізований план продажів діабетологічного меню, що відображає прогнозовану динаміку реалізації продукції діабетологічного закладу харчування «Мрія». У стовпцях січень-грудень наведено обсяги реалізації продукції по кожній позиції в натуральному вираженні (одиниці продукції на місяць). Діабетичне кафе готує амбітний план розвитку на 2026 рік з чітко структурованою стратегією продажів та прогнозованими фінансовими результатами (Додаток В). Асортимент діабетичного меню охоплює 11 різноманітних позицій з широким ціновим діапазоном від найдоступнішого зеленого чаю за 20 грн до преміального грильованого лосося з авокадо-салатом вартістю 290 грн за порцію. Така цінова диференціація дозволяє охопити різні сегменти цільової аудиторії та забезпечити доступність продукції для клієнтів з різним рівнем доходів.

Зелений чай виявляється абсолютним лідером за кількістю продажів з річним обсягом 6000 одиниць, що при невисокій вартості формує стабільний дохід 120 000 грн протягом року. Висока популярність цієї позиції пояснюється її універсальністю, корисними властивостями для діабетиків та доступною ціною.

Грильований лосось з авокадо-салатом демонструє найвищу доходність серед всіх позицій меню, генеруючи 114800 грн. валових надходжень при 3960 реалізованих порціях за рік. Висока вартість страви компенсується її преміальною якістю та значною харчовою цінністю для людей з діабетом.

Фаршировані перці займають провідну позицію як за обсягом реалізації 4980 одиниць, так і за доходністю 1095600 грн. Овочевий смузі з аналогічним обсягом продажів 4980 од. приносить 298800 грн. доходу, позиціонуючись як доступна та корисна опція для щоденного споживання. Курячі фрикадельки також демонструють стабільний попит з 4980 реалізованими порціями та доходом 597600 грн.

Сукупні показники реалізації складають 49728 од. продукції протягом року, що забезпечує загальний валовий дохід 5291208 грн.

Збалансована структура меню з переважанням позицій середньої цінової категорії від 60 до 120 грн. створює надійну основу для формування стабільних доходів підприємства. Поєднання високооборотних недорогих позицій з преміальними стравами дозволяє максимізувати як обсяг продажів, так і загальну прибутковість бізнесу, забезпечуючи міцний фінансовий фундамент для подальшого розвитку. Цей план є фундаментом для комплексного управління бізнесом, від планування закупівель та виробничих потужностей до фінансового прогнозування та розвитку кафе, а стабільність планованих показників дозволить ефективно керувати ресурсами та забезпечити якісне обслуговування цільової аудиторії.

Розглянемо план надання послуг на 2026 рік в табл. 2.11. Розроблено комплексний план реалізації платних послуг на 2026 рік, який охоплює 11 різноманітних напрямків діяльності та демонструє інноваційний підхід до розширення бізнес-моделі (Додаток Г). У табл. 2.11 наведено прогнозовані обсяги надання послуг кафе «Мрія» на 2026 рік. Помісячно представлено кількість реалізованих одиниць кожної послуги, що планується протягом року.

План включає широкий спектр послуг, від цифрових рішень до персональних консультацій, що дозволяє залучити різні сегменти клієнтів та диверсифікувати джерела доходу. Серед пропонованих послуг представлені підписка в мобільному додатку, освітні майстер-класи, аукціони картин, платні виставки, професійні консультації дієтолога та психолога, оренда залу для заходів, онлайн-курси, платний контент, доставка здорового меню та тестування рівня глюкози.

Кожна послуга має індивідуальну цінову політику, сформовану відповідно до її специфіки та цільової аудиторії. Стратегія передбачає стабільну щомісячну реалізацію більшості послуг протягом року та спрощує планування ресурсів.

Цифрова підписка в мобільному додатку становить найчисельнішу клієнтську базу з постійним контингентом 100 користувачів щомісяця. Річний обсяг обслуговування досягає 1200 активних підписок, що генерує валові надходження 180000 грн.

Кулінарні майстер-класи демонструють сталий попит серед 5 учасників щомісяця, забезпечуючи проведення 60 навчальних сесій протягом року з отриманням доходу 60 000 грн. Незважаючи на відносно невеликий масштаб, цей сегмент характеризується високою лояльністю клієнтів та потенціалом для розширення.

Виставкова та просвітницька діяльність орієнтується на групове обслуговування до 20 ос. одночасно, залучаючи 40 відвідувачів щомісяця. Загальна кількість учасників за рік становить 480 осіб із валовими надходженнями 120000 грн. Цей напрям сприяє формуванню бренду підприємства та залученню нових клієнтів до інших послуг.

Спеціалізовані консультації дієтологічного та психологічного профілю забезпечують регулярний потік клієнтських звернень, формуючи стабільні річні надходження понад 180000 грн.

Освітні онлайн-програми та вебінарні заходи охоплюють 5 учасників щомісяця при загальній кількості 60 слухачів за рік, генеруючи суттєвий дохід 300000 грн. Високий дохід на одного учасника свідчить про ексклюзивність та якість пропонованого контенту.

Служба доставки збалансованого харчування представляє найпотужнішу операційну одиницю з 220 замовленнями щомісяця. Річний обсяг обслуговування досягає 2640 замовлень, що забезпечує максимальні надходження 1 320000 грн. та становить понад половину загального доходу підприємства. Підсумкові планові показники передбачають реалізацію 5532 од. різноманітних послуг протягом року з загальним доходом 2298600 грн. Реалізація запланованих виробничих параметрів та

забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів потребує формування адекватної матеріально-технічної бази.

Грунтуючись на прогнозованих операційних навантаженнях, логічним етапом є детермінація оптимальної номенклатури та кількості технологічного обладнання, що забезпечуватиме стабільне функціонування закладу, відповідність санітарно-гігієнічним нормативам та підтримання високих стандартів сервісного обладнання. З цією метою здійснено калькуляцію потреб в технологічному обладнанні для реалізації виробничої програми, результати якої систематизовані в таблиці 2.12.

Згідно табл. 2.12. для організації роботи кафе необхідне відповідне обладнання, яке забезпечить виконання виробничої програми та якісне обслуговування клієнтів. У таблиці наведено перелік основних видів техніки з характеристиками продуктивності та визначено потребу в кількості одиниць кожного виду.

Блендер професійний ВМК2-2200 демонструє високу ефективність з показником 50 од. продукції протягом години. За умов восьмигодинної зміни та двадцяти п'яти робочих змін щомісяця, одне таке устаткування здатне забезпечити випуск 10 тис. од. продукції за місяць. Для гарантування безперервної роботи барної зони планується використання трьох таких блендерів.

Кухонна машина Tefal I-Coach Touch призначена для виконання різноманітних кулінарних операцій та має продуктивність 40 од. за годину. За стандартного восьмигодинного графіку роботи протягом двадцяти п'яти змін на місяць одна машина забезпечує виготовлення 8 тис. од. продукції щомісяця. У закладі передбачається експлуатація трьох одиниць цього обладнання.

Кавомолка Fiorenzato F64 характеризується спроможністю перемолювати сто порцій кави протягом години. При восьмигодинному режимі роботи та двадцяти п'яти змінах щомісяця це становить до 20 тис. порцій. Для покриття потреб барного обслуговування заплановано використання двох кавомолок.

Принтер етикеток TSC TE200 має технічну можливість друкувати 100 етикеток за годину. При розрахунковому навантаженні двадцяти п'яти змін щомісяця здатний виготовити до 20 тис. етикеток. Для кухонної зони та області відвантаження товарів передбачено дві одиниці таких принтерів.

Таблиця 2.12 – Розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми інноваційного кафе «Мрія»

№	Назва обладнання	Продуктивність (од/год)	Кількість робочих годин на зміну	Кількість змін на міс.	Загальна продуктивність на міс.	Ціна за од., грн.	Потрібна кількість одиниць обладнання	Загальна вартість, грн.
1	Промислова плита з газовим контролером і духовою шафою 70S-M015-4F від турецького виробника Pimак	60	8	25	12000	77688	3	233064
2	Шафа холодильна BRILLIS BN14-M-R290	-	-	-	-	118930	3	356790
3	Кавомашинка NUOVA SIMONELLI APPIA LIFE XT 2GR	40	8	25	8000	189150	2	378300
4	Мікрохвильова піч (Вбудована мікрохвильова піч BOSCH BFR7221B1)	50	8	25	10000	40 899	2	81798
5	Фритюрниця APACH APFE-47/2P Подвійна, 6+6 л, 380В Професійна BU HORECA	60	8	25	12000	96880	2	193760
6	Модульний гриль-кухня Char-Broil PLATINUM MOK 5B	45	8	25	9000	129 900	2	259800
7	Електронне торговельно-касове обладнання для магазину та кафе комплект POS-Smart	-	-	-	-	30420	1	30420
8	Барна станція СБ-М-1430х550 КИЙ-В (робоче місце бармена)	-	-	-	-	30 588	1	30588
9	Кухонна мийка Platinum Handmade 75х45М сатин "Водоспад"	-	-	-	-	16515	2	33030
10	Комп'ютер для адміністратора	-	-	-	-	38 000	1	38000
11	Витяжка закрита 1,4 м - з двигуном, регулятором, фільтром і лампою GGM Gastro (KLS149M)	-	-	-	-	53 765	3	161295
12	Кліматичний комплекс PANASONIC F-VXK90R-K	-	-	-	-	43999	3	131997

Продовж. табл. 2.12

13	Кондиціонер LG Artcool AC09BQ	-	-	-	-	46999	3	140997
14	Стіл з нержавіючої сталі з двома верхніми полицями, розмір 1500 x 600	-	-	-	-	8337	4	33348
15	Кавомолка Fiorenzato (сірий глянець) F64 Б/В	100	8	25	40000	18000	2	36000
16	Професійний блендер BMK2-2200 GGM GASTRO	50	8	25	10000	12071,5	3	36214,4
17	Кухонна машина Tefal I-Coach Touch QB951837	40	8	25	8000	49999	3	149997
18	Меблі для кухні, склад, бар	-	-	-	-	400 000	-	400000
19	Глюкометр з функцією вимірювання холестерину в крові EasyTouch GC (ET-202)	6	8	25	1000	1 550	5	7750
20	Ваги кухонні 580028 Hendi (високої точності)	-	8	-	-	2176,3	3	6528,8
21	Принтер етикеток TSC TE200	100	-	25	40000	8910	2	17820
22	Дозатор для рідких підсолоджувачів (стевія / еритрит) (Електронний дозатор 3 до 4500 мл TTFK-1.4500 автомат для розливу рідини дозатор електричний)	80	-	25	32000	8400	2	16800
23	Дисплей-меню з підсвічуванням та інформацією про склад страв (Samsung QLED 98" QE98Q80CAUXUA + Настінний кронштейн Samsung Large Size Bracket (WMN8000SXT))	-	-	-	-	269999	2	539998
24	Портативний дефібрилятор (Автоматичний дефібрилятор зовнішній з екраном i5 AED Amoul)	-	-	-	-	69700	2	139400
25	Освітлення, електропроводка, монтаж	-	-	-	-	330000	-	330000
26	Доставка, підключення, монтаж	-	-	-	-	397100	-	397100
27	Резерв на ремонт / амортизацію	-	-	-	-	520 000	-	520000
28	Разом	-	-	-	-	3009975,8	56	4700795,2

Електронний дозатор підсолоджувачів ТТФК-1.4500 забезпечує точне дозування до вісімдесяти порцій протягом години. Враховуючи двадцять п'ять змін та восьмигодинний робочий день, це становить 16 тис. доз щомісяця. Заплановано встановлення двох автоматичних дозаторів для барної та кухонної зон.

Глюкометр EasyTouch GC представляє собою медичне обладнання для визначення рівня глюкози та холестерину. Пристрій здатен виконувати до шести досліджень протягом години. При двадцяти п'яти змінах щомісяця це дозволяє провести до 1200 вимірювань. Для обслуговування відвідувачів заплановано 5 таких приладів.

Інше устаткування, включаючи холодильне обладнання, витяжні системи, кліматичні установки, меблеві конструкції, барні станції, касове обладнання, комп'ютерну техніку, мийні системи та додаткове устаткування, не характеризується кількісними показниками продуктивності, однак є принципово важливим для забезпечення неперервного, безпечного та якісного функціонування закладу «Мрія» для осіб із цукровим діабетом. Їхня кількість визначається на основі площі приміщень, нормативів обслуговування, функціонального зонування, а також вимог щодо зберігання продукції, санітарно-гігієнічних норм, вентиляційних систем та забезпечення комфорту клієнтів і працівників.

Кошторис також включає витрати на освітлювальні системи, монтажні роботи, кондиціонування повітря, дефібрилятори та резервний фонд для ремонтних робіт і амортизаційних відрахувань, що демонструє комплексний підхід до довгострокового планування та готовність до непередбачуваних експлуатаційних витрат.

Таким чином, даний перелік обладнання забезпечує повноцінну роботу кафе з урахуванням обсягів виробництва та рівня обслуговування клієнтів.

Визначивши необхідні виробничі потужності та обсяги технологічного обладнання для реалізації запланованої програми, наступним необхідно провести калькуляцію собівартості продукції та формування цінової політики. Саме ці показники визначають фінансову життєздатність бізнес-моделі та її конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.13 демонструє детальний розрахунок собівартості продукції кафе «Мрія» на 2026 рік як у розрізі одиниці продукції, так і в масштабах всієї виробничої програми.

У структурі прямих матеріальних витрат загальна вартість на одиницю продукції становить 427,7 грн, що на програму в сумі складає 5132,8 грн. Найбільшу частку у матеріальних витратах займають такі позиції, як грильований лосось з авокадо-салатом (143,1 грн. за одиницю, або 1717,0 грн. за програмою) та фаршировані перці індичим фаршем (78,6 грн. за одиницю, 942,6 грн. загалом).

Таблиця 2.13 – Розрахунок собівартості та ціни продукції

Найменування статей витрат і елементів продукції	2026 р.	
	На 1 од. продукції, грн.	На програму, грн.
1.Прямі матеріальні витрати	427,7	5 132,8
1.1.Грильований лосось з авокадо-салатом, од.	143,1	1 717,0
1.2.Фаршировані перці індичим фаршем, од.	78,6	942,6
1.3.Зелений чай з м'ятою та стевією, од.	3,0	35,4
1.4.Овочевий смузі зі шпинатом, од.	17,0	203,4
1.5.Десерт, од.	25,5	306,0
1.6.Яблучне желе з корицею, од.	6,7	80,4
1.7.Салат 1, од.	28,5	341,4
1.8.Салат 2, од.	38,8	465,6
1.9.Перекус (боул), од.	29,5	353,4
1.10 Курячі фрикадельки з пюре та тахіні та руколою, од.	42,3	507,0
1.11.Сезонна страва, од.	15,1	180,6
2. Прямі трудові витрати, грн.	79,9	958,4
2.1.Заробітна плата кухаря (на порцію), грн.	65,5	785,5
2.2. Відрахування на соціальні заходи, грн.	14,4	172,8
3. Загальновиробничі витрати, грн.	47,2	566,7
4. Повна собівартість, грн.	554,8	6 657,8

Джерело: сформовано на основі [14, с.23]

Менші за вартістю є такі елементи, як зелений чай з м'ятою та стевією (3,0 грн на од.), яблучне желе з корицею (6,7 грн.) та сезонна страва (15,1 грн.). Прямі трудові витрати становлять 79,9 грн на од., або 958,4 грн. на програму, із яких більша частина припадає на заробітну плату кухаря (65,5 грн. на порцію), а також соціальні

відрахування (14,4 грн.). Загальновиробничі витрати включають додаткові виробничі витрати й становлять 47,2 грн. на од. продукції (566,7 грн. за програмою).

В результаті, повна собівартість продукції складає 554,8 грн. за од. та 6657,8 грн. на всю програму, що відображає комплексні витрати, необхідні для виготовлення асортименту страв кафе. Прогноз техніко-економічних показників інноваційного кафе для діабетиків «Мрія» на період 2026-2028 рр. представлено в табл. 2.14.

Згідно з табл. 2.14, аналіз ключових показників діяльності кафе «Мрія» вказує на динамічне зростання виробничого потенціалу. Так, обсяг виробництва продукції збільшився з 4304,4 тис. грн. у 2026 році до 5208,3 тис. грн. у 2028 році, що становить приріст на 904 тис. грн або 21%. Паралельно зростає і обсяг реалізованої продукції та послуг з 7589,8 тис. грн у 2026 році до 10473,9 тис. грн у 2028 році, що є приростом на 38%, демонструючи розширення збутової мережі та підвищення ринкової присутності.

Також відбувається оптимізація витрат, а саме: питома вага витрат на 1 грн. реалізованої продукції знижується з 0,6 грн у 2026 році до 0,3 грн у 2028 році. Це є результатом автоматизації виробничих процесів, ефективнішої логістики та впровадження економії на масштабі. Такі зміни дозволили суттєво знизити собівартість, що, у свою чергу, сприяло зростанню валового прибутку більш ніж у 2,5 рази з 2091,8 тис. грн. до 5481,0 тис. грн.

Інвестиційна активність зберігається на високому рівні, де середньорічна вартість основних засобів зросла на 1100 тис. грн (23%) з 4700,0 тис. грн. у 2026 році до 5800,0 тис. грн. у 2028 році. Тобто, відбувається оновлення матеріально-технічної бази та підготовку до етапу автоматизації. Показник фондівддачі також покращився з 1,6 до 1,8, що підтверджує підвищення ефективності використання основних засобів.

У сфері персоналу спостерігається поступове розширення штату 11 до 14 працівників. Незначне зменшення фондоозброєності пояснюється рівномірним нарощуванням виробничих ресурсів. Виробіток на одного працівника дещо зменшився у 2027 році, проте у 2028 році відновився до 372,0 тис. грн/ос., що вказує на адаптацію до збільшення обсягів виробництва та впровадження нових функцій.

Таблиця 2.14 – Прогноз техніко-економічних показників інноваційного кафе для діабетиків «Мрія» на період 2026-2028 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
		2026 р.	2027 р.	2028 р.	2027-2026	2028-2027	2028-2026	2027/2026	2028/2027	2028\2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	4304,4	4734,9	5208,3	430,4	473,5	903,9	1,1	1,1	1,2
3	Обсяг реалізованої продукції та послуг, тис.грн.	7589,8	8728,3	10473,9	1138,5	1745,7	2884,1	1,2	1,2	1,4
4	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,6	0,4	0,3	-0,1	-0,1	-0,2	0,8	0,7	0,6
5	Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн.	4700,0	5200,0	5800,0	500,0	600,0	1100,0	1,1	1,1	1,2
6	Фондовіддача ОЗ, грн./грн.	1,6	1,7	1,8	0,1	0,1	0,2	1,0	1,1	1,1
7	Фондомісткість, грн./грн.	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	-0,1	1,0	0,9	0,9
8	Фондоозброєність, тис.грн./ос.	427,3	400,0	414,3	-27,3	14,3	-13,0	0,9	1,0	1,0
9	Середня кількість працівників, ос.	11,0	13,0	14,0	2,0	1,0	3,0	1,2	1,1	1,3
10	Виробіток на одного працівника, тис.грн./ос.	391,3	364,2	372,0	-27,1	7,8	-19,3	0,9	1,0	1,0
11	Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	2539,0	3140,0	3511,6	601,0	371,6	972,6	1,2	1,1	1,4
12	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн./ос.	19234,8	20128,3	20902,4	893,5	774,1	1667,6	1,0	1,0	1,1

13	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	6324,8	7273,6	8728,3	948,7	1454,7	2403,4	1,2	1,2	1,4
14	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4233,0	3897,9	3247,3	-335,1	-650,6	-985,7	0,9	0,8	0,8
15	Валовий прибуток, тис.грн.	2091,8	3375,7	5481,0	1283,8	2105,3	3389,1	1,6	1,6	2,6
16	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	-2141,2	-522,2	2233,7	1618,9	2755,9	4374,8	0,2	-4,3	-1,0
17	Фінансові витрати, тис.грн.	458	333	250	-125,0	-83,0	-208,0	0,7	0,8	0,5
18	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	-2599,2	-855,2	1983,7	1744,0	2838,9	4582,9	0,3	-2,3	-0,8
19	Податок на прибуток, тис.грн (18%)	-467,8	-153,9	357,1	313,9	511,0	824,9	0,3	-2,3	-0,8
20	Чистий фінансовий результат, тис.грн.	-2131,3	-701,3	1626,6	1430,0	2327,9	3757,9	0,3	-2,3	-0,8
21	Загальна рентабельність виробництва, %	48,6	71,3	105,2	22,7	33,9	56,6	1,5	1,5	2,2
22	Рентабельність одиниці продукції, %	49,4	86,6	168,8	37,2	82,2	119,4	1,8	1,9	3,4
23	Рентабельність продажів, %	-28,1	-8,0	15,5	20,0	23,6	43,6	0,3	-1,9	-0,6

Фонд оплати праці виріс на 972,6 тис. грн, тоді як середньомісячна заробітна плата залишалася стабільною від 19234,8 грн до 20902,4 грн, вказуючи на підтримку кадрового потенціалу без перевитрат.

Позитивну динаміку демонструє і дохід від реалізації продукції, який виріс з 6324,8 тис. грн у 2026 році до 8728,3 тис. грн у 2028 році. На фоні зниження собівартості з 4233,0 тис. грн до 3247,3 тис. грн, це дало змогу суттєво покращити рентабельність та сформувати потужну фінансову базу.

Особливо показовим є фінансовий результат від операційної діяльності: у 2026 році підприємство зазнало збитків на суму -2141,2 тис. грн, тоді як у 2028 році вже отримало прибуток у розмірі 2233,7 тис. грн., демонструючи перехід до прибуткової моделі роботи, зростання ефективності та результативності управлінських рішень. Фінансові витрати при цьому скоротилися на 208 тис. грн, що додатково зміцнило фінансову стійкість підприємства.

І тому, чистий фінансовий результат підприємства демонструє глибоку трансформацію зі збиткової моделі у прибуткову, а саме з -2131,3 тис. грн. у 2026 році до 1626,6 тис. грн у 2028 році, тобто зростання на понад 3750 тис. грн.

Перспективи розвитку кафе «Мрія» в контексті нарощування виробничих обсягів наочно представлені на рисунку 2.9, який ілюструє прогнозовані показники виробництва продукції та послуг.



Рисунок 2.9 – Прогнозовані обсяги виробництва продукції та послуг за 2026-2028 роки

Згідно рис. 2.9 можна побачити збільшення обсягу виробництва з 7589,8 тис. грн до 9183,7 тис. грн при зростанні реалізації з 7438,0 тис. грн до 10264,5 тис. грн демонструє підвищення ефективності комерційної діяльності та оптимізацію управління товарно-матеріальними запасами. Трансформація від незначного перевищення виробництва над реалізацією у 2026 році до суттєвого переважання обсягів збуту над виробництвом у 2027-2028 роках свідчить про успішну адаптацію до ринкового попиту та ефективність збутової стратегії. Загальне зростання сукупного обороту з 15027,8 тис. грн до 19448,2 тис. грн підтверджує стабільне нарощення масштабів діяльності та формування стійких конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг. Проведений аналіз свідчить про збалансовану структуру витрат кафе «Мрія» та обґрунтовану систему ціноутворення, що дозволить гнучко реагувати на ринкові умови та забезпечити необхідний рівень прибутковості.

Досягнення представлених прогностичних показників потребує чіткого планування та координації всіх етапів розвитку закладу «Мрія». Прогнозований календарний план діяльності представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Прогнозований календарний план діяльності

№ з/п	Назва етапу	Тривалість (днів)	Дата початку	Вартість, грн (план)	Вартість, грн (факт)
1	Підготовка робочого проекту	10	01.01.2025	5000	5000
2	Підготовка проектної кошторисної документації на	15	11.01.2025	7000	7001
	будівельно-монтажні роботи				
3	Підготовка території та ремонт будівель і споруд	20	26.01.2025	30000	30000
4	Будівельно-монтажні роботи	30	15.02.2025	50 000	50 000
5	Придбання обладнання (всього), у т. числі:	10	17.03.2025	40 000	40 000
5.1	Основне обладнання:	5	18.03.2025	25 000	25 000
5.2	Допоміжне обладнання:	5	22.03.2025	15 000	15 000
6	Монтаж обладнання	10	27.03.2025	5000	5000
7	Налагодження та	10	06.04.2025	3000	3001
	виготовлення дослідної партії				
8	Сертифікація продукції	5	16.04.2025	2000	2000
9	Початок виробництва	5	21.04.2025	1 000	1 000

Джерело: сформовано на основі [28, с.25]

Інвестиційна фаза проєкту бере початок 1 січня 2025 року з підготовки робочого проєкту, що є фундаментальним етапом для подальшого розгортання діяльності. На цей процес передбачається спрямувати 5 000 грн., що становить 10% від загальної вартості проєкту, адже створення технічної документації, яка відображає концептуальне бачення майбутнього виробництва, слугує відправною точкою для подальших дій.

Наступний етап, що розпочинається 11 січні 2025 року, передбачає розробку проєктно-кошторисно документації для будівельно-монтажних робіт. Економічний вимір цього кроку становить 7000 грн. Або 15% від загального обсягу інвестицій. Детальна інженерно-технічна документація закладає підґрунтя для фізичного втілення виробничої інфраструктури.

Третя ланка інвестиційного процесу – підготовка території, ремонт будівель і споруд – бере початок 26 січня 2025 року. Цей етап є одним із найбільш ресурсномістких, оскільки потребує 30 000 грн капіталовкладень, що відповідає 20% кошторису проєкту. Здійснення планомірних робіт з адаптації інфраструктури об'єктів забезпечує відповідність приміщень технологічним і санітарно-гігієнічним вимогам.

Центральною ланкою інвестиційного процесу виступають будівельно-монтажні роботи, заплановані з 15 лютого 2025 року, на які виділяється найбільш частка бюджету – 50 000 грн або 30% від загальної суми інвестицій. Цей етап характеризується інтенсивним облаштуванням виробничого об'єкта й підведенням необхідних комунікацій, що становить матеріально-технічну основу майбутнього виробництва.

Особливе місце в календарному плані посідає придбання обладнання, розпочате 17 березня 2025 року, із загальною інвестицією 40 000 грн., що становить 10% проєктного бюджету. При цьому процес структурований на два підетапи: закупівлю основного обладнання вартістю 25 000 грн (18 березня) та допоміжного обладнання вартістю 15 000 грн (22 березня). Така диференціація дозволяє раціоналізувати грошові потоки та оптимізувати логістичні процеси.

Наступним кроком є монтаж обладнання, що заплановано на 27 березня 2025 року з бюджетом 5 000 грн. Цей етап передбачає професійну установку та налагодження придбаних технічних засобів, забезпечення їхньої синхронізації та відповідності проектним параметрам.

З 6 квітня 2025 року розпочинається етап налагодження та виготовлення дослідної партії продукції, на який виділяється 3 000 грн. Саме в цей період відбувається практичний аналіз виробничого потенціалу закладу, здійснюються пробні запуски технологічних ліній та оцінюється якість виробленої продукції.

Передфінальною стадією виступає процес сертифікації продукції, запланований з 16 квітня 2025 року, з інвестиційною часткою 5% або 2 000 грн. На цьому етапі здійснюються підтвердження відповідності продукції встановленим нормам і стандартам, що є необхідно умовою для легального впровадження товару на ринок.

Завершальним етапом реалізації інвестиційної фази проєкту стає початок виробництва, датований 21 квітня 2025 року, з мінімальними витратами у розмірі 1000 грн (5% інвестицій). Цей етап знаменує перехід від підготовчих процесів до повноцінної виробничої діяльності підприємства.

І тому, сукупна вартість реалізації проєкту становить приблизно 143000 грн, а й його часові межі охоплюють період з 1 січня 2025 року. Представлений календарний план відображає збалансований розподіл фінансових ресурсів та оптимальну часову послідовність організаційно-технічних заходів, що створює передумови для ефективного запуску виробничого процесу та досягнення запланованих економічних результатів.

Розділ 9. Організаційний план. Реалізація спеціалізованого проєкту для осіб із цукровим діабетом особливого значення набуває формування оптимальної організаційної структури персоналу представленого у табл. 2.16.

Представлена в табл. 2.16 кадрова модель демонструє комплексний підхід до забезпечення функціонування закладу, враховуючи специфіку цільової аудиторії та характер надаваних послуг.

Організаційна структура персоналу проєкту характеризується чітким розподілом нефункціональна групи: адміністративно-управлінський персонал, промислово-виробничий персонал та спеціалізовані консультанти. Така диференціація забезпечує збалансоване виконання всіх ключових процесів, необхідних для ефективної діяльності закладу харчування з терапевтичною спрямованістю.

Таблиця 2.16 – Прогнозовані учасники проєкту бізнес-моделі кафе

Посада	Функціональні обов'язки	Форма зайнятості	Кваліфікаційний рівень	Режим роботи	Заробітна плата
Керівник кафе	Адміністративно-управлінський персонал	Постійна	Високий	Повний	35 000
Менеджер з маркетингу та постачання	Адміністративно-управлінський персонал	Постійна	Високий	Повний	25 000
Бухгалтер (аутсорсинг)	Адміністративно-управлінський персонал	Аутсорсинг	Середній	Повний	15 000
Менеджер з обслуговування клієнтів	Адміністративно-управлінський персонал	Постійна	Середній	Повний	25 000
Кухарі (2)	Промислово-виробничий персонал	Постійна	Середній	Повний	28 000
Помічник кухаря	Промислово-виробничий персонал	Постійна	Низький	Повний	22 000
Бариста	Промислово-виробничий персонал	Постійна	Низький	Повний	22 500
Господиня	Промислово-виробничий персонал	Постійна	Низький	Повний	14100
Дієтолог або консультант у харчуванні	Промислово-виробничий персонал	Погодинно	Середній	Гнучкий	10 000
Медичний консультант або лікар	За запитом	За запитом	Високий	Гнучкий	5 000

Джерело: сформовано на основі [28, с.25]

Представлена в табл. 2.16 кадрова модель демонструє комплексний підхід до забезпечення функціонування закладу, враховуючи специфіку цільової аудиторії та характер надаваних послуг.

Організаційна структура персоналу проєкту характеризується чітким розподілом нефункціональна групи: адміністративно-управлінський персонал, промислово-виробничий персонал та спеціалізовані консультанти. Така диференціація забезпечує збалансоване виконання всіх ключових процесів,

необхідних для ефективної діяльності закладу харчування з терапевтичною спрямованістю.

Адміністративно-управлінський сегмент організаційної структури представлений чотирма ключовими посадами. Керівник кафе з постійною формою зайнятості та високим рівнем кваліфікації отримує найвищу винагороду в розмірі 35 000 грн., що відображає відповідальність за стратегічне планування, організацію та координацію діяльності всього закладу «Мрія». Функціональний діапазон менеджера з маркетингу та постачання охоплює промоційна діяльність та логістичні процеси із заробітною платою 25 000 грн., що свідчить про високу значущість цієї посади для забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Примітно, що фінансово-бухгалтерський напрям реалізовано через модель аутсорсингу: залучений бухгалтер із середнім рівнем кваліфікації з оплатою 15 000 грн. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на адміністративний персонал без зниження якості фінансового менеджменту. Особливе місце в управлінській структурі посідає менеджер з обслуговування клієнтів, який забезпечує високі стандарти сервісу та налагоджує ефективний зворотний зв'язок із відвідувачами, отримуючи за це 25 000 грн.

Промислово-виробничий персонал представлений працівниками, безпосередньо задіяними у процесі виготовлення продукції. Найбільш кваліфікованою категорією виступають два кухарі з постійною зайнятістю та сукупною заробітною платою 28 000 грн., які забезпечать приготування страв, адаптованих до дієтичних вимог клієнтів із діабетом. Допоміжну функцію виконує помічник кухаря з низькими рівнем кваліфікації та оплатою 22 000 грн., що відповідає обсягу та складності виконуваних завдань.

Цікавим елементом виробничої структури є посада бариста з повним робочим днем та заробітною платою 22 500 грн. Значущість цієї позиції обумовлена специфікою закладу, де приготування спеціалізованих напоїв вимагає особливих знань щодо характеристик інгредієнтів та їх впливу на рівень глюкози у крові. Завершує виробничий персонал господиня (прибиральниця) з оплатою 14 100 грн.,

яка забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм, що є критично важливим для кафе з медико-соціальною спрямованістю.

Інноваційною особливістю проєкту є залучення спеціалізованих консультантів із гнучким графіком роботи. Дієтолог з погодинною формою зайнятості та орієнтовною місячною винагородою 10 000 грн забезпечить експертний супровід процесу розробки дієтичного меню та індивідуальних раціонів харчування. Медичний консультант або лікар, що працює за запитом і має високий рівень кваліфікації з орієнтовною оплатою 5 000 грн., виконуватиме важливу функцію контролю безпечності харчування та надання консультацій відвідувачам із медичних питань.

Представлена організаційні структура демонструє раціональний підхід до формування кадрового забезпечення проєкту. Збалансоване поєднання різних форм зайнятості (постійна, погодинна, аутсорсинг, за запитом) та рівнів кваліфікації персоналу (високий, середній, низький) дозволяє досягти оптимального співвідношення між якістю надаваних послуг та витратами на персонал.

Загальний фонд оплати праці виглядає обґрунтованим з огляду на інноваційний характер закладу та його соціальну спрямованість. Включення до структури персоналу спеціалізованих медичних консультантів підкреслює унікальність концепції проєкту та його орієнтацію на задоволення специфічних потреб цільової аудиторії – людей із цукровим діабетом.

І, таким чином, розроблена кадрова модель інноваційного дієтичного кафе характеризується функціональною повнотою, збалансованістю внутрішньої структури та відповідністю принципам економічної доцільності, що створює передумови для успішної реалізації проєкту та досягнення високих соціально-економічних результатів. Розрахунок витрат на оплату праці учасників проєкту представлено в табл. 2.17. Табл. 2.17 демонструє структуру штатного розпису передбачає залучення фахівців різного профілю, що забезпечуватимуть як належне функціонування закладу, так і специфічні потреби цільової аудиторії.

Найбільшу частку у структурі витрат складає виробничий персонал – 49,9% від загального фонду праці. Сукупні річні витрати на кухарів (672000 грн), помічника

кухаря (264000 грн) та бариста (270000 грн) становить 1206000 грн, що підкреслює пріоритетність забезпечення якісного виробничого процесу. Витрати на адміністративний персонал становлять 24,8% від загального фонду оплати праці. Річні витрати на керівника закладу (420000 грн) та бухгалтерський супровід (180 000 грн) сумарно складають 600 000 грн., забезпечуючи ефективне управління та фінансовий облік діяльності закладу «Мрія».

Таблиця 2.17 – Розрахунок витрат на оплату праці учасників проєкту

№	Назва посади	Місячка ставка, грн	Кількість працівників	Період участі в проєкті	Загальна сума оплати, грн
1	Керівник кафе	35 000/міс.	1	12	420000
2	Менеджер з маркетингу та постачання	25 000/міс.	1	12	300000
3	Бухгалтер (аутсорсинг)	15 000 грн./міс.	1	12	180000
4	Менеджер з обслуговування клієнтів	25 000 грн./міс.	1	12	300000
5	Кухар	28 000 грн/міс.	2	12	672000
6	Помічник кухаря	22 000 грн/міс.	1	12	264000
7	Бариста	22 500 грн./міс	1	12	270000
8	Господиня	14 100/міс.	1	12	169200
9	Дієтолог або консультант у харчуванні	10 000 грн/міс.	1	12	120000
10	Медичний консультант або лікар	5 000 грн./міс.	1	12	60000

Джерело: сформовано на основі [28, с.25]

Значний обсяг коштів (600000 грн або 24,8% від загального фонду) спрямовано на забезпечення якісного клієнтського сервісу через фінансування посад менеджера з обслуговування клієнтів та менеджера з маркетингу і постачання.

На підтримання санітарних умов виділено 169200 грн. (7%), а на спеціалізований консультаційний персонал (дієтолог та медичний консультант) – 180000 грн. (7,4%), що підкреслює соціальну спрямованість проєкту.

Сукупний річний фонд оплати праці складає 2419200 грн, що економічно обґрунтовано для функціонування кафе та дозволяє залучити кваліфікованих фахівців для якісного обслуговування цільової аудиторії.

І тому, аналіз структури фонду оплати праці персоналу закладу «Мрія» виявив, що найбільше фінансове навантаження припадає на виробничий персонал (49,9% від загального фонду). Значна частка коштів (24,8%) спрямована на забезпечення адміністративного персоналу та клієнтського сервісу, що відображає орієнтацію проєкту на високу якість обслуговування. Особливістю закладу є наявність спеціалізованого консультаційного персоналу (7,4% фонду), що підкреслює соціальну спрямованість проєкту.

Загальний річний фонд оплати праці у розмірі 2419200 грн. формує найсуттєвішу статтю операційних витрат закладу, що потребує детального аналізу в контексті комплексного фінансового планування.

Розділ 10. Фінансовий план. Фінансовий план є одним із ключових елементів бізнес-плану, адже він дає можливість оцінити доцільність реалізації проєкту, розрахувати очікувані доходи, витрати та рівень прибутковості. На основі попередніх маркетингових і виробничих розрахунків формується прогнозована фінансова модель, яка відображає структуру доходів, витрат, податкових зобов'язань і фінансових результатів діяльності підприємства.

Прогнозований фінансовий план надходжень і витрат кафе «Мрія» подано в табл. 2.18.

Згідно табл. 2.18. чистий дохід від реалізації продукції демонструє постійність на рівні 516,53 тис. грн в місяць, формуючи річний обсяг реалізації 6198,3 тис. грн. Обов'язкові відрахування з податку на додану вартість складають 129,132 тис. грн щомісячно, що в підсумку за дванадцять місяців становить 1549,5 тис. грн.

У 2026 році заклад «Мрія», що спеціалізується на інноваційному харчуванні для людей із цукровим діабетом, демонструє стабільні щомісячні обсяги чистого доходу від реалізації продукції 527,07 тис. грн, що у підсумку за рік становить 6324,8 тис. грн. Щомісячна повна собівартість реалізованої продукції склала 352,75 тис. грн, а загалом за рік 4233,0 тис. грн. Тобто, це вказує на контрольовані витрати, що залишаються незмінними протягом року, завдяки ефективній логістиці та оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 2.18 – Прогнозований фінансовий план надходжень і витрат кафе «Мрія»

№	Показники	2026 р. (щомісячно)												Разом
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	527,07	6324,8
2	ПДВ, тис.грн.	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	105,42	1265
3	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	352,75	4233,0
4	Валовий прибуток, тис. грн.	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	174,32	2091,80
5	Податок на прибуток, тис. грн.	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-38,98	-467,80
6	Чистий прибуток, тис.грн.	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-177,61	-2131,3

Джерело: сформовано на основі [28, с.26]

Різниця між доходами та собівартістю формує прибуток від реалізації на рівні 174,32 тис. грн щомісяця, що в сукупності становить 2091,8 тис. грн. за рік, дозволяючи оцінити основну операційну ефективність нашого кафе.

Однак, при розрахунку податку на прибуток (18%), у зв'язку з наявністю інших витрат та фінансового навантаження, підприємство фіксує від'ємне значення податку на рівні -38,98 тис. грн щомісяця та -467,8 тис. грн річних нарахувань, що є ознакою збитковості до повного погашення витрат попередніх періодів або впливу амортизаційних/фінансових факторів.

У підсумку, чистий прибуток підприємства має від'ємне значення -177,61 тис. грн. щомісяця, що формує загальний річний збиток у розмірі -2131,3 тис. грн. Результат свідчить про те, що проєкт поки що перебуває на етапі інвестування, масштабування або трансформації, зокрема через заплановану автоматизацію у 2028 році.

У табл. 2.19 представлено розрахунок основних показників беззбитковості проєкту в динаміці за три роки діяльності з урахуванням структури витрат та прогнозованих обсягів реалізації.

Мінімальний обсяг доходів, необхідний для досягнення точки беззбитковості, демонструє драматичне скорочення з 700,2 тис. гривень на початку періоду до 149,6 тис. грн. наприкінці, що становить зменшення у 4,7 рази.

Таблиця 2.19 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності 2026-2028 рр.

Фінансовий показник	Одиниця виміру	Прогнозоване значення		
		2026 р.	2027 р.	2028 р.
Рівень беззбитковості	тис.грн.	700,2	364,8	149,6
Запас фінансової міцності	тис.грн.	6889,1	8363,5	10324,3
Рентабельність продажів	%	-28,1	-8,0	15,5
Період окупності проєкту	роки	6	4	2,80
Рентабельність (окупність) інвестицій	%	-45,35	-35,07	108,44

Джерело: сформовано на основі [28, с.27]

Табл. 2.19 відображає фінансові показники інноваційного кафе «Мрія» демонструють стійке покращення, де рівень беззбитковості знижується з 700,2 тис. грн. до 149,6 тис. грн, а запас фінансової міцності зростає з 6889,1 тис. грн до 10324,3

тис. грн. Рентабельність продажів переходить у позитивну площину, досягнувши 15,5% у 2028 році, тобто, можна сказати, що відбувається зростаюча ефективність бізнесу та зниження витрат за рахунок автоматизації та оптимізації процесів.

Термін окупності проєкту скорочується з 6 до 2,8 років, а рентабельність інвестицій зростає з -45,35% до 108,44%, що підтверджує інвестиційну привабливість моделі, відображаючи результативність управлінських рішень і створює надійну основу для подальшого розвитку інноваційного та соціально важливого проєкту.

Така комплексна позитивна динаміка засвідчує успішність стратегічних рішень керівництва, ефективність оптимізації бізнес-процесів та створює міцне підґрунтя для подальшої експансії й довгострокового процвітання підприємства на конкурентному ринку ресторанних послуг. Враховуючи специфіку інноваційного кафе «Мрія», необхідно детально оцінити сукупний обсяг інвестиційних потреб, включаючи капітальні витрати на облаштування приміщення, закупівлю обладнання, формування оборотного капіталу та фінансування операційних витрат до досягнення точки беззбитковості. Не менше важливим є визначення оптимальної структури джерел фінансування з урахуванням доступних інструментів та механізмів залучення капіталу для соціально орієнтованих бізнес-проєктів. Побудуємо графік точки беззбитковості:

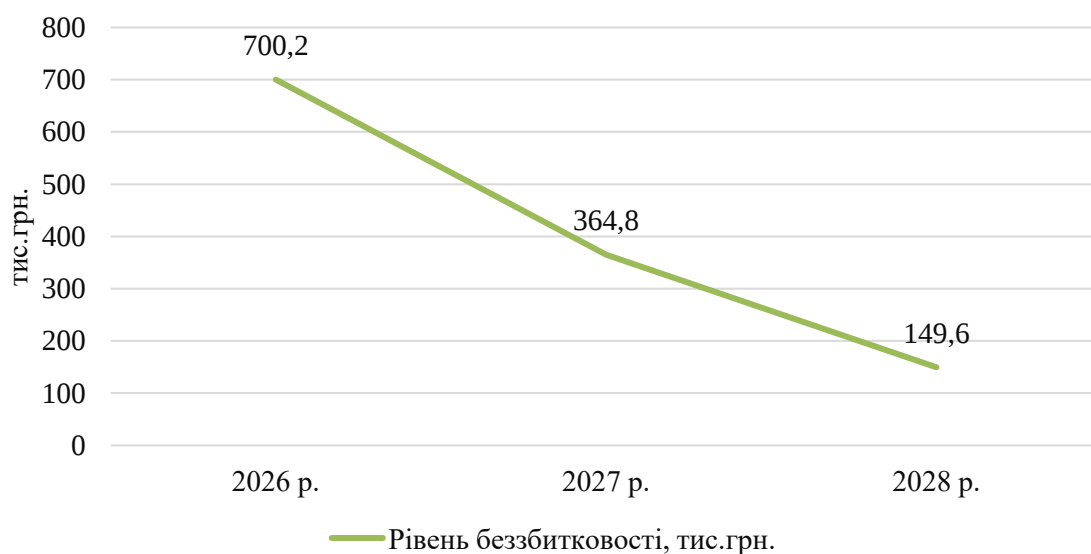


Рисунок 2.10 – Графік точки беззбитковості кафе «Мрія»

Рис. 2.10 ілюструє динаміку критичного рівня доходності інноваційного кафе «Мрія» впродовж 2026-2028 років відображає радикальне покращення фінансово-операційної ефективності підприємства. Початковий поріг беззбитковості у розмірі 700,2 тис. грн. демонстрував високий рівень фінансового навантаження та необхідність значних обсягів реалізації для досягнення нульового результату діяльності. Наступний етап характеризується помітним зниженням критичного показника до 364,8 тис. грн, що засвідчує початок процесу оптимізації витратної структури та підвищення операційної ефективності. Кульмінаційною точкою трансформації стало досягнення мінімального рівня беззбитковості 149,6 тис. грн, що становить зменшення у 4,7 рази порівняно з початковим періодом.

Така еволюція фінансових параметрів свідчить про комплексне вдосконалення бізнес-моделі, включаючи раціоналізацію постійних витрат, оптимізацію змінних витрат на одиницю продукції та підвищення маржинальної прибутковості. Результатом цих процесів стало кардинальне зниження фінансових ризиків, підвищення адаптивності до ринкових коливань та створення потужного фундаменту для генерування стабільного прибутку при мінімальних обсягах операційної діяльності.

Розглянемо детальний розрахунок інвестиційних потреб та стратегію фінансування закладу у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування економічних показників	Величина показника за 2026-2028 роки		
	2026 рік	2027 рік	2028 рік
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього: у тому числі:	6700000	2000000	1500000
2. Джерела фінансування, грн., всього: у тому числі:	6700000	2000000	1500000
– власні кошти	4200000	1000000	800000
– зовнішні	2500000	1000000	700000

Джерело: сформовано на основі [28, с.30]

Аналіз потреби в інвестиціях і стратегія фінансування в табл. 2.19 дозволив визначити сукупний обсяг інвестиційних потреб проєкту з диференціацією за роками реалізації.

Найбільш капіталомісткий етап припадає на перший рік функціонування (2026 рік), коли обсяг інвестицій становить 6700000 грн. У подальші роки спостерігається поступове зниження інвестиційних потреб: до 2000000 грн. У 2027 році та 1500000 грн у 2028 році, що відображає зменшення капітальних витрат і поступове зростання операційної самоокупності.

Зовнішні джерела фінансування забезпечуються 3900000 грн від загального фонду інвестицій: 2500000 грн у 2026 році, 1000000 у 2027 році та 700000 грн у 2028 році. Враховуючи соціальну спрямованість проєкту, зовнішнє фінансування може бути сформоване за рахунок грантованих коштів, пільгових кредитів та коштів соціально відповідальних інвесторів.

Запропонована структура фінансування забезпечить підтримання належного рівня ліквідності протягом періоду до досягнення точки беззбитковості та гарантує фінансову стабільність проєкту у довгостроковій перспективі. Співвідношення власних та залучених коштів відповідає рекомендованим нормативам для соціальних підприємницьких ініціатив та сприяє мінімізації фінансових ризиків.

Реалізація запропонованої стратегії фінансування дозволить забезпечити належний рівень інвестиційного забезпечення інноваційного кафе та створить передумови для досягнення фінансових стійкості проєкту у середньостроковій перспективі.

Значну частку зовнішнього фінансування плануються сформувати за рахунок банківського кредитування, що обумовлює необхідність детального планування грошових потоків для обслуговування боргових зобов'язань. Кредитні ресурси спрямовуватимуться насамперед на фінансування капітальних витрат, пов'язаних з облаштуванням приміщення, закупівлею технологічного обладнання та формування початкових товарних запасів.

Особливості бізнес-моделі закладу «Мрія» з прогнозованим виходом на самоокупність у третьому році функціонування визначають потребу в розробці

адаптивної схеми погашення кредитних зобов'язань, узгодженої з динамікою очікуваних грошових надходжень. У табл. 2.20 представлено детальний розрахунок графіку погашення банківського кредиту з урахуванням специфіки операційних циклів підприємства.

Таблиця 2.20 – Схема погашення банківського кредиту

Місяць/Рік	Заборгованість	Погашення кредиту	Сума відсотків	Сума до сплати
1	2500000	416666,6	41666,6	458333,3
2	2083333,3	416666,6	34722,2	451388,8
3	1666666,6	416666,6	27777,7	444444,4
4	1250000	416666,6	20833,3	437500
5	833333,3	416666,6	0,02	416666,6
6	416666,6	416666,6	6944,4	423611,1
Всього	-	2500000	131944,4	2631944,4

Джерело: сформовано на основі [28, с.30]

Табл. 2.20 вказує на те що початкова сума кредитування 2500000 грн. із фіксованим щомісячним погашення основної частини у розмірі 416666,67 грн. Відсоткові нарахування здійснюються на залишок заборгованості та характеризуються динамікою від 41666,67 грн у першому місяці до мінімального значення 0,02 грн. у п'ятому періоді з подальшим технічним коригуваннями до 6944,44 грн у заключному місяці.

Сукупний відсотковий тягар становить 131944,46 грн, що відповідає ефективній ставці близько 5,3% від основної суми боргу. Такий показник свідчить про пільговий характер кредитування, що є оптимальним рішенням для короткострокового фінансування інвестиційної фази проєкту.

Загальна сума платежів за кредитним договором досягає 2631944,46 грн. із нерівномірним розподілом місячних витрат: від максимального значення 458333,33 грн на початковому етапі до мінімального 416666,69 грн. у передостанньому періоді.

Розділ 11. Оцінка ризиків. Визначивши механізм погашення кредиту, перейдемо до аналізу ризиків проєкту у табл. 2.21. Табл. 2.21 представляє візуалізацію ризикованих факторів проєкту через поєднання коефіцієнта важливості та діапазону потенційного впливу. Структура організація забезпечує двовимірну інтерпретацію ризиків з диференціацією та інтенсивності потенційного впливу.

Таблиця 2.21 – Матриця оцінка ризиків проекту

Ризик		Оцінка ризику за фактором				
		[0,1]	[2, 4]	5	[6,8]	[9,10]
Ризик недостатнього попиту	0,8	-	X	-	-	-
Ризик конкуренції	0,4	-	X	-	-	-
Фінансовий ризик	0,2	-	X	-	-	-
Збої в постачанні	0,1	-	X	-	-	-
Технологічний ризик	0,05	-	X	-	-	-

Джерело: сформовано на основі [28, с.32]

Методологія оцінювання базується на коефіцієнті важливості (діапазон від 0 до 1) та градації бальних оцінок за п'ятьма інтервалами: мінімальний (0-1), помірний (2-4), середній (5), високий (6-8) та критичний (9-10). Така класифікація забезпечує комплексну характеристику кожного фактора з урахуванням як його вагомості, так і потенційної загрози.

Всі ризиковані фактори сконцентровані в діапазоні помірною ризику (2-4), попри різну важливість (0,05-0,8), що вказує на збалансований профіль без катастрофічних загроз. Найбільшу увагу потребує ризик недостатнього опиту (0,8 та 4 бали) і технологічні (0,05 та 3 бали) – також помірні. Така гомогенність дозволяє застосувати уніфікований підхід до управління ризиками з фокусом на превентивні заходи та моніторинг найважливіших факторів.

Наступним кроком є підсумовування бальних оцінок з урахуванням важливості факторів і класифікація отриманого значення за інтервалами таблиця 2.22.

Таблиця 2.22 – Рівень ризикованості проекту

Категорія ризику проекту	Діапазон балів
Безризиковий проект	0-125
Проект з низьким ризиком	125-375
Проект з середнім ризиком	375-750
Проект з високим ризиком	750-938
Проект з повним ризиком	938-1250

Джерело: сформовано на основі [28, с.31-32]

Відповідно до проведеного ризик-аналізу, досліджуваний проект отримав класифікацію «Проект із середнім ризиком», що відображається у діапазоні 375-750

балів за комплексною шкалою оцінювання. Така позиція у спектрі ризикованості свідчить про наявність певних викликів, які, втім, піддаються керуванню за умови впровадження відповідних запобіжних заходів.

Сучасні економічні реалії такий показник ризикованості вважається прийнятним для інноваційних підприємницьких ініціатив, особливо тих, що функціонують в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

Соціально орієнтовані проекти, а також ті, що розгортають під час військових дій чи економічних криз, традиційно демонструють аналогічні показники ризикованості, що не перешкоджає їхній успішній реалізації за умови належного управління.

Здійснення всебічного дослідження господарських результатів інноваційного закладу «Мрія» протягом 2026-2028 років дозволяє встановити траєкторію розвитку підприємства та виявити ключові аспекти його функціонування. Методика базується на розрахунку важливих індикаторів результативності, що створює підґрунтя для ідентифікації сильних і слабких сторін діяльності закладу та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделі.

Аналітичний підхід ґрунтується на методологічних засадах, представлених у підрозділі 1.2 роботи, де викладено формули для обчислення відповідних показників. Проведені розрахунки забезпечили об'єктивне визначення фінансового стану організації по кожному розділу бізнес-плану, рівня стабільності її операційної діяльності та ефективності управлінських рішень. Аналіз прогностичних показників діяльності кафе «Мрія» на 2026-2028 роки подано в табл. 2.23.

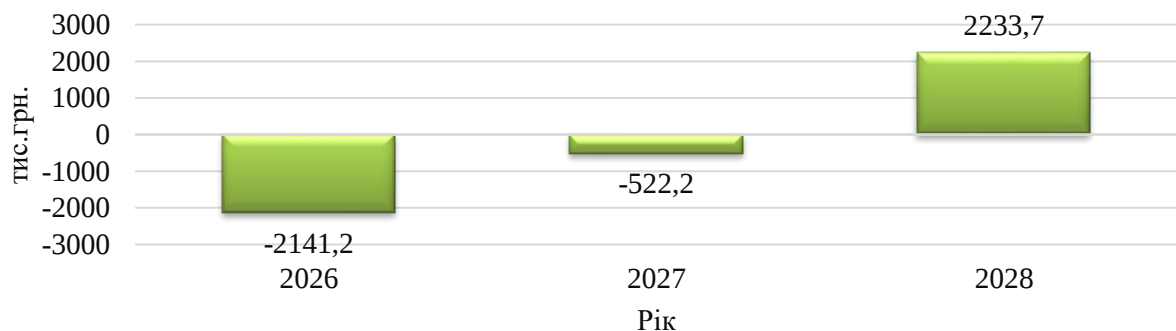
Табл. 2.23 демонструє аналіз прогнозованих показників діяльності кафе «Мрія» за 2026-2028 роки, де чітко простежується поступове покращення фінансово-економічного стану підприємства. Виручка зростає на 2884,1 тис. грн – з 7589,8 тис. грн у 2026 році до 10473,9 тис. грн у 2028 році. Така динаміка зумовлена підвищенням середньої ціни реалізації (з 137,36 до 149,6 грн), а також зростанням обсягів продажу (з 55260 до 70000 од.). Одночасно повна собівартість продукції скорочується на 1985,7 тис. грн, що є результатом ефективного управління витратами. Збитковість 2026-2027 років змінюється на чистий прибуток у 2028 році (3983,7 тис. грн до

оподаткування), що вказує на те, що відбувається вихід на стадію окупності. Показники ефективності також покращуються, а саме: валова маржа зростає до 6481 тис. грн, собівартість одиниці зменшується майже вдвічі, а фондівіддача підвищується до 1,8.

Таблиця 2.23 – Аналіз прогнозних показників діяльності кафе «Мрія» на 2026-2028 роки

Показник	2026	2027	2028	Абсолютне відхилення		
				2027/2026	2028/2027	2028/2026
Виручка, тис.грн.	7589,808	8728,3	10473,9	1138,5	1745,7	2884,1
Ц	137,36	140,29	149,6	2,9	9,3	12,3
Q	55260	62200,0	70000,0	6940,0	7800,0	14740,0
Повна собівартість продукції, тис.грн.	4233,0	4097,0	4096,5	-136,00	-0,5	-136,5
З _п	1555,2	1431,2	1665,4	-124,0	234,2	110,2
М _в	1869,0	1920,3	2000,7	51,3	80,4	131,7
А _м	342,3	210,5	121,4	-131,8	-89,1	-220,9
І _н	466,5	535	309	69	-226,0	-157,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	-2599,2	-855,2	3983,7	1744,0	4838,9	6582,9
Операційний прибуток, тис.грн.	-2141,2	-522,2	2233,7	1619,0	2755,9	4374,9
Валова маржа, тис.грн.	2091,8	3375,7	6481,0	1283,9	3105,3	4389,2
В	6324,8	7273,6	8728,3	948,8	1454,7	2403,5
ПВ	4233,0	3897,9	2247,3	-335,1	-1650,6	-1985,7
Собівартість одиниці продукції, грн.	76,60	74,14	74,13	-2,5	0,0	-2,5
Q	55260	62200,0	70000,00	6940,0	7800,0	14740,0
Фондовіддача	1,6	1,7	1,8	0,1	0,1	0,2

Динаміка операційного прибутку кафе за 2026-2028 рр. подано на рис. 2.11.



■ Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.

Рисунок 2.11 – Динаміка операційного прибутку кафе за 2026-2028 рр.

Рис. 2.11 демонструє, що у 2026 році операційний прибуток є від'ємним і становить -2141,2 тис. грн, вказуючи на суттєві збитки. У 2027 році збиток зменшується до -522,2 тис. грн, говорячи про поступове покращення ситуації. У 2028 році підприємство отримує 2233,7 тис. грн операційного прибутку. Тому, рис. 2.9 демонструє процес економічного відновлення організації та перехід до стійкого прибуткового функціонування. Прогнозовані показники рентабельності кафе «Мрія» за 2026-2028 рр. подано в табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Прогнозовані показники рентабельності кафе «Мрія» за 2026-2028 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		
	2026	2027	2028	2027/2026	2028/2027	2028/2026
Рентабельність продукції	49,4	116,5	288,4	67,1	171,9	239,0
П	2091,8	3375,7	6481,0	1283,9	3105,3	4389,2
С _п	4233	2897,9	2247,3	-1335,1	-650,6	-1985,7
Рентабельність виручки	-33,70	-9,64	37,43	24,1	47,1	71,1
Рентабельність обороту	-33,9	-7,2	48,5	26,7	55,7	82,4
ОП	-2141,2	-522,2	4233,7	1619,0	4755,9	6374,9
Орп	6324,8	7273,6	8728,3	948,8	1454,7	2403,5
Рентабельність інвестицій	-45,35	-35,07	217,77	10,3	252,8	263,1
ЧП	-2131,3	-701,3	3266,6	1430,0	3967,9	5397,9
І _{інв}	4700	2000	1500	-2700,0	-500,0	-3200,0
Рентабельність капіталу	-106,57	-28,05	108,89	78,5	136,9	215,5
ВК	2000	2500	3000	500,0	500,0	1000,0

Табл. 2.24 показує зростання прибутку з 2091,8 тис. грн до 6481 тис. грн при одночасному зниженні собівартості продукції з 4233 тис. грн до 2247,3 тис. грн забезпечило підвищення рентабельності продукції з 49,4% до 288,4%. Особливо показовою є динаміка операційного прибутку, який змінився з від'ємного значення -2141,2 тис. грн у 2026 році до позитивного 4233,7 тис. грн. у 2028 році, що супроводжувалося покращенням рентабельності капіталу з -106,57% до 108,89%. Поступове зменшення обсягів інвестицій з 4700 тис. грн до 1500 тис. грн при стабільному нарощуванні власного капіталу на 500 тис. грн щорічно свідчить про досягнення фінансової самодостатності та ефективної операційної діяльності

підприємства. У 2026 році рентабельність обороту характеризувався з показником - 33,9%, що свідчило про неефективне використання оборотних активів. У 2027 році відбулося помітне скорочення збитковості до -7,2%, що вказувало на початок оптимізації бізнес-процесів. Найбільш вагомим досягненням стали результати 2028 року, коли коефіцієнт рентабельності вперше досяг позитивного значення 48,5%, засвідчивши перехід підприємства до стадії стабільного прибуткового функціонування та ефективного управління фінансовими ресурсами.

Зміна показника рентабельності виручки кафе «Мрія» за 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.12.

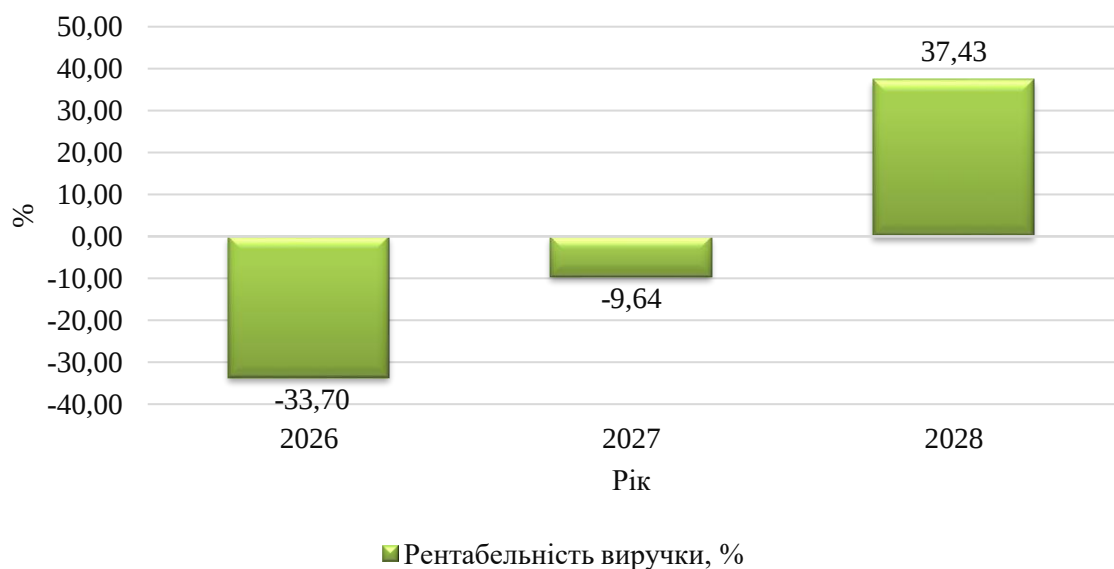


Рисунок 2.12 – Зміна показника рентабельності виручки кафе «Мрія» за період 2026-2028 рр.

Рис. 2.12. демонструє динаміку рентабельності виручки інноваційного кафе «Мрія» за період 2026–2028 років характеризується послідовним переходом від збиткової до високоприбуткової діяльності. Початковий показник рентабельності виручки у 2026 році становив -33,70%, що свідчило про неспроможність доходів від реалізації покривати пов'язані з нею витрати та вказувало на збитковість основної операційної діяльності. У 2027 році спостерігалось суттєве покращення показника до -9,64%, що демонструвало скорочення операційних збитків та оптимізацію витратної структури підприємства.

Кульмінаційною точкою трансформації став 2028 рік, коли рентабельність виручки досягла позитивного значення 37,43%, що засвідчило досягнення високої прибутковості та ефективного співвідношення між доходами та витратами від основної діяльності, підтверджуючи успішність реалізованої бізнес-моделі та стратегії управління ресурсами. Розглянемо рентабельність обороту нашого кафе на рис. 2.13.

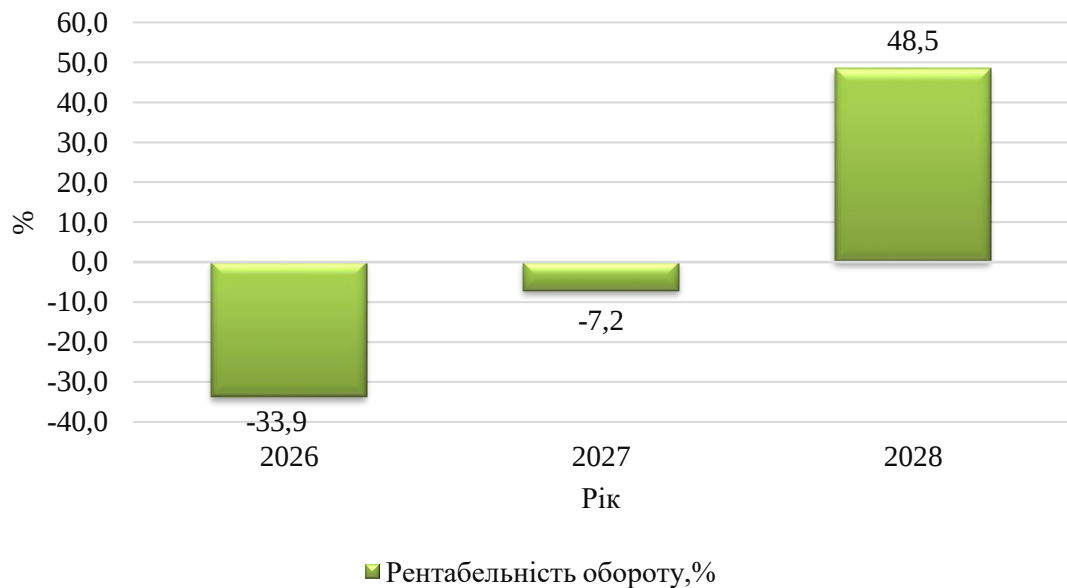


Рисунок 2.13 – Динаміка рентабельності обороту закладу «Мрія» за 2026-2028 рр.

На рис. 2.13 видно, що рентабельність обороту кафе у 2026 році була дуже низькою і становила -33,9%, що показує значні збитки. У 2027 році ситуація дещо покращилася, хоча рентабельність залишалася негативною і становила -7,2%. Вже у 2028 році спостерігається суттєвий прорив, адже рентабельність зросла до 48,5%, що говорить про значне підвищення прибутковості та успішне подолання періоду збитків.

Розглянемо прогнозований аналіз виробничо-економічних показників закладу «Мрія» за 2026-2028 рр. в табл. 2.25. Табл. 2.25 показує комплексний аналіз фінансово-виробничих показників інноваційного кафе «Мрія» за період 2026–2028 років, який засвідчує системне покращення операційної ефективності та фінансової стійкості підприємства. Зниження точки беззбитковості з 5,1 тис. од. до 1,0 тис. од.

при одночасному скороченні постійних витрат на 220,9 тис. грн та змінних витрат на 40 тис. грн демонструє успішну оптимізацію витратної структури.

Трансформація питомого прибутку від негативного значення -38,5 грн/од. до позитивного 46,7 грн/од. та загального фінансового результату від збитків 2131,3 тис. грн до прибутку 3266,6 тис. грн підтверджує ефективність реалізованої бізнес-стратегії.

Таблиця 2.25 – Прогнозований аналіз виробничо-економічних показників закладу «Мрія» за 2026-2028 рр.

Показник	2026р.	2027р.	2028р.	Абсолютне відхилення		
				2027-2026	2028-2027	2028-2026
Точка беззбитковості, тис.од.	5,1	2,6	1,0	-2,5	-1,6	-4,1
Витрати пост.	342,3	210,5	121,4	-131,8	-89,1	-220,9
Ц	137,3	140,3	149,6	3,0	9,3	12,3
Витрати змінн.	70,4	59,3	30,4	-11,1	-28,9	-40,0
Запас фіннсової стійкості, тис.грн.	6889,1	8363,5	10324,3	1474,5	1960,8	3435,2
В _{безз}	700,2	364,8	149,6	-335,5	-215,2	-550,6
Виробнича потужність, од./день.	221,00	249,00	280,00	28,0	31,0	59,0
Q	55260	62200	70000	6940,0	7800,0	14740,0
T	250	250	250	0,0	0,0	0,0
Питомий прибуток, грн/од.	-38,50	-11,30	46,70	27,2	58,0	85,2
Q _{заг}	-2131,3	-701,3	3266,6	1430,0	3967,9	5397,9
K _п	4233,0	3898,0	2247,3	-335,0	-1650,7	-1985,7
Частка ринку, %	5,00	6,00	7,00	1,0	1,0	2,0
Пп	7589,8	8728,3	10473,9	1138,5	1745,6	2884,1
ЗР	151,796	145,471	149,627	-6,3	4,2	-2,2

Зростання доходу від реалізації на 2884,1 тис. грн при збільшенні частки ринку на 2 відсоткові пункти та підвищення запасу фінансової стійкості до 10324,3 тис. грн свідчить про зміцнення конкурентних позицій та досягнення стабільної прибутковості. Поступове зменшення капіталовкладень на 1985,7 тис. грн при збереженні стабільного рівня загальних ресурсів індикує завершення інвестиційної фази та перехід до самофінансування розвитку підприємства.

Показники точки беззбитковості закладу «Мрія» за 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.14. Динаміка точки беззбитковості інноваційного кафе «Мрія» за період 2026-2028 років демонструє послідовне зниження критичного обсягу реалізації,

необхідного для досягнення нульового фінансового результату. Скорочення показника з 5,1 тис. од. у 2026 році до 2,6 тис. од. у 2027 році та подальше зниження до 1,0 тис. од. у 2028 році засвідчує систематичне покращення операційної ефективності підприємства та оптимізацію структури витрат.

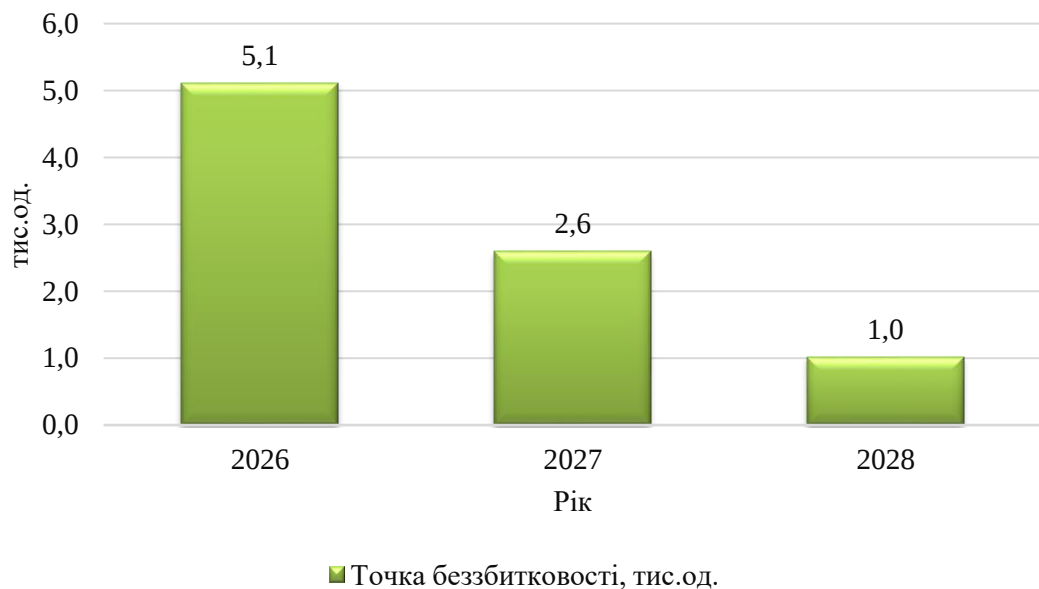


Рисунок 2.14 – Показники точки безбитковості закладу «Мрія» за період 2026-2028 рр.

Тобто, можна сказати, що відбувається успішна реалізація стратегії управління собівартістю продукції, зменшення питомих постійних витрат та підвищення маржинальності продукції. Зниження точки безбитковості на 80,4% за аналізований період забезпечує підприємству більшу фінансову гнучкість, зменшення операційних ризиків та підвищення стійкості до коливань ринкового попиту, що створює сприятливі умови для генерування стабільного прибутку при менших обсягах реалізації. Динаміку частки ринку кафе «Мрія» за 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.15.

Рис. 2.15 ілюструє динаміку ринкової частки інноваційного кафе «Мрія» за період 2026–2028 років, що засвідчує стабільне зростання конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку. Послідовне збільшення частки ринку з 5,00% у 2026 році до 6,00% у 2027 році та 7,00% у 2028 році демонструє ефективність реалізованої маркетингової стратегії та успішну адаптацію до потреб споживачів.

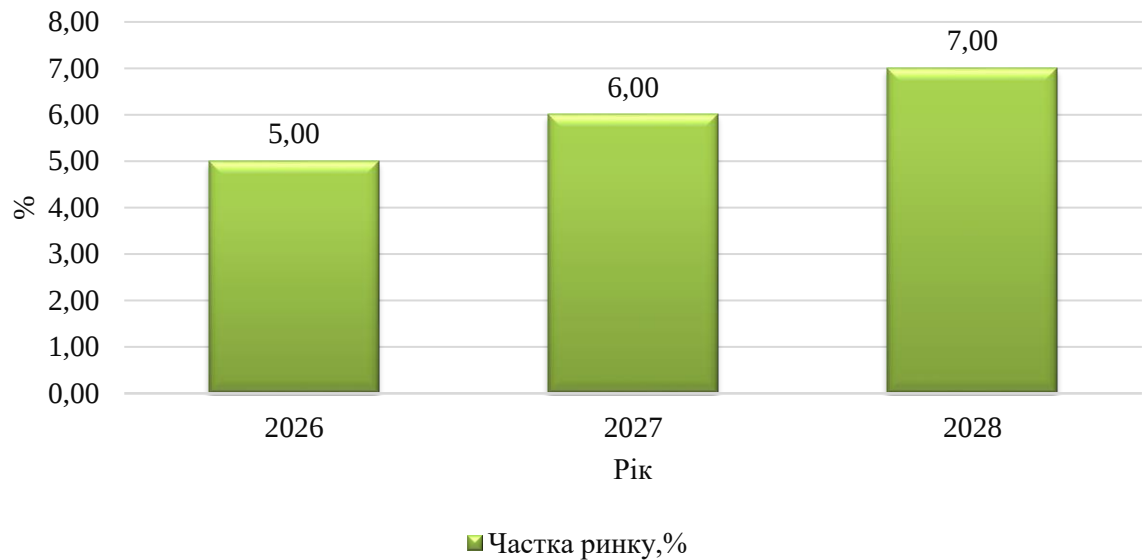


Рисунок 2.15 – Динаміка частки ринку кафе «Мрія» за 2026-2028 рр.

Приріст ринкової частки на 2 відсоткові пункти за досліджуваний період свідчить про зміцнення бренд-позиціонування, підвищення лояльності клієнтів та успішну конкуренцію з іншими учасниками ринку. Така динаміка чітко вказує на ефективність інноваційної концепції закладу, оптимальність цінової політики та якості обслуговування, що забезпечує стійке розширення клієнтської бази та створює передумови для подальшого зростання доходів і прибутковості підприємства. Основні фінансово-інвестиційні показники за 2026-2028 роки подано в табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Основні фінансово-інвестиційні показники за 2026-2028 роки.

Показник	2026	2027	2028	Абсолютне відхилення		
				2027/2026	2028/2027	2028/2026
Період окупності, роки.	6	4	2,80	-2,0	-1,2	-3,2
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-1789	-490,8	3388	1298,2	3878,8	5177,0
Індекс прибутковості	0,62	0,79	1,41	0,2	0,6	0,8
CF _t	-1789	-490,8	3388	1298,2	3878,8	5177,0
r	15	15	15	0,0	0,0	0,0
Майбутня вартість, тис.грн	5405	2300	1725	-3105,0	-575,0	-3680,0
PV	-1556,5	-371,1	2561,5	1185,4	2932,6	4118,0
r	15	15	15	0,0	0,0	0,0

Табл. 2.26 демонструє аналіз показників інвестиційної ефективності інноваційного проєкту кафе «Мрія» за період 2026–2028 років, що засвідчує успішну трансформацію від збиткової до прибуткової фази діяльності з досягненням

економічної доцільності інвестицій. Динаміка чистого грошового потоку від від'ємних значень -1789 тис. грн та -490,8 тис. грн у 2026-2027 роках до позитивного 3388 тис. грн у 2028 році демонструє абсолютне зростання на 5177 тис. грн, що свідчить про стабілізацію операційної діяльності. Підвищення індексу прибутковості з 0,62 до 1,41 та досягнення періоду окупності 2,8 роки у 2028 році підтверджує економічну ефективність проєкту при ставці дисконтування 15%, а зростання теперішньої вартості з -1556,5 тис. грн до 2561,5 тис. грн за аналізований період на фоні зниження майбутньої вартості з 5405 тис. грн до 1725 тис. грн індикує завершення інвестиційної фази та перехід до генерування стабільних грошових надходжень, що засвідчує інвестиційну привабливість та перспективність подальшого розвитку підприємства. Майбутня вартість кафе «Мрія» протягом 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.16.



Рисунок 2.16 – Майбутня вартість кафе «Мрія» протягом 2026-2028 рр.

Рис. 2.16 показує, що майбутньої вартості інноваційного проєкту кафе «Мрія» за період 2026–2028 років характеризується послідовним зниженням з 5405 тис. грн до 1725 тис. грн, що становить скорочення на 68,1% за аналізований період. Така тенденція в контексті інвестиційного проєкту відображає природний процес трансформації очікуваних майбутніх надходжень у реальні поточні грошові потоки,

що свідчить про перехід від фази планування та прогнозування до фази реалізації та отримання фактичних доходів. Зменшення майбутньої вартості на фоні зростання теперішньої вартості та досягнення позитивного чистого грошового потоку у 2028 році індикує успішну матеріалізацію інвестиційних очікувань у реальні фінансові результати. Подібна ситуація є характерною для завершального етапу інвестиційного циклу, коли основна частина планованих доходів переходить з категорії прогнозованих у категорію реалізованих, що підтверджує ефективність реалізації бізнес-моделі підприємства. Розглянемо динаміку коефіцієнта прибутковості закладу «Мрія» за 2026-2028 рр. на рис. 2.17.

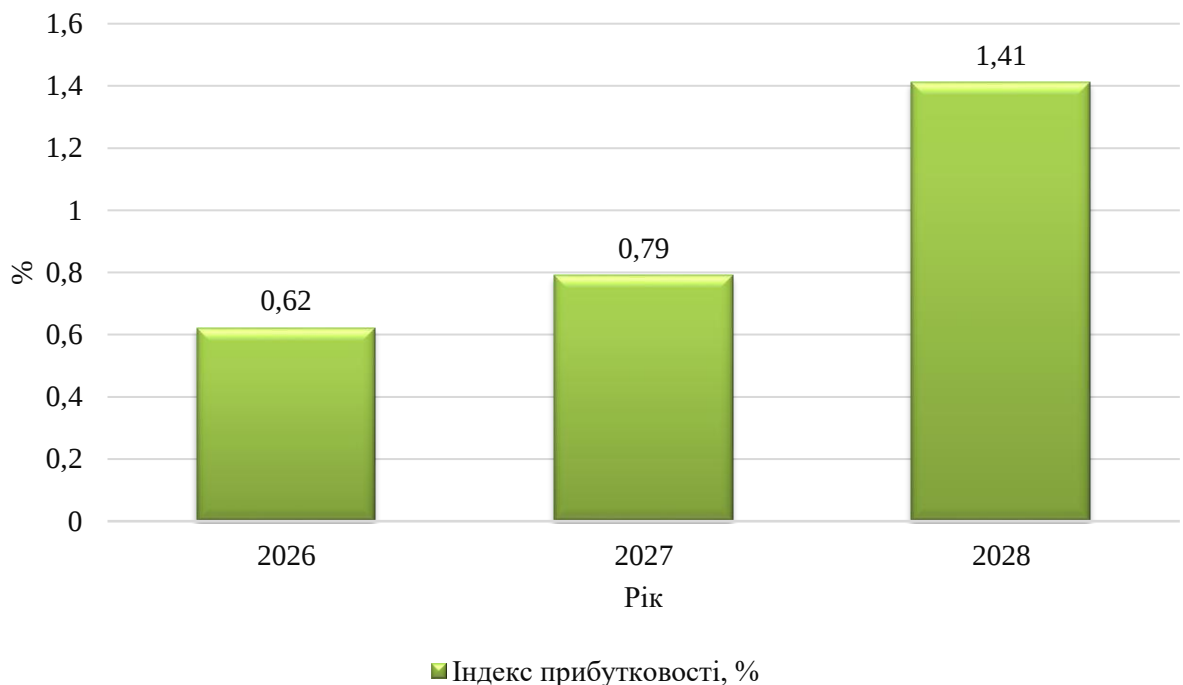


Рисунок 2.17 – Динаміка коефіцієнта індексу прибутковості закладу «Мрія» за 2026-2028 рр.

Рис. 2.17 демонструє динаміку індексу прибутковості у відсотках. У 2026 році показник становив 0,62%, у 2027 – 0,79%, а в 2028 році зріс до 1,41%, вказуючи на те, що наше кафе поступово стає ефективнішим і впевнено рухається до стабільного прибутку.

Прогнозовані фінансові показники закладу «Мрія» за 2026-2028 рр. представлено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27 – Прогнозовані фінансові показники закладу «Мрія» за період 2026-2028 рр.

Показник	2026	2027	2028	Абсолютне відхилення		
				2027-2026	2028-2027	2028-2026
Коефіцієнт оборотності	4,5	5,0	5,5	0,5	0,5	1,0
$\bar{x}$	1687	1746	1904	59,0	158,0	217,0
Коефіцієнт покриття	1,7	1,8	1,9	0,1	0,1	0,2
Оактив	3560	3850	4200	290,0	350,0	640,0
ПЗ	2100	2144	2210	44,0	66,0	110,0
Коефіцієнт фінансової незалежності	55,00	58,00	60,00	3,0	2,0	5,0
Активи	3636	4310	5000	674,0	690,0	1364,0

Табл. 2.27 вказує на підвищення коефіцієнта оборотності активів з 4,5 до 5,5 при зростанні середнього обсягу реалізації на 217 тис. грн демонструє оптимізацію використання ресурсної бази для генерування доходів.

Покращення коефіцієнта покриття з 1,7 до 1,9 на фоні збільшення оборотних активів на 640 тис. грн при контрольованому зростанні поточних зобов'язань на 110 тис. грн говорить про зміцнення короткострокової платоспроможності. Підвищення коефіцієнта фінансової незалежності з 55% до 60% при зростанні загальної вартості активів на 1364 тис. грн вказує на успішну капіталізацію підприємства та зменшення залежності від зовнішнього фінансування, що створює передумови для стійкого розвитку та інвестиційної привабливості бізнесу. Динаміка коефіцієнта покриття закладу «Мрія» за 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.18.

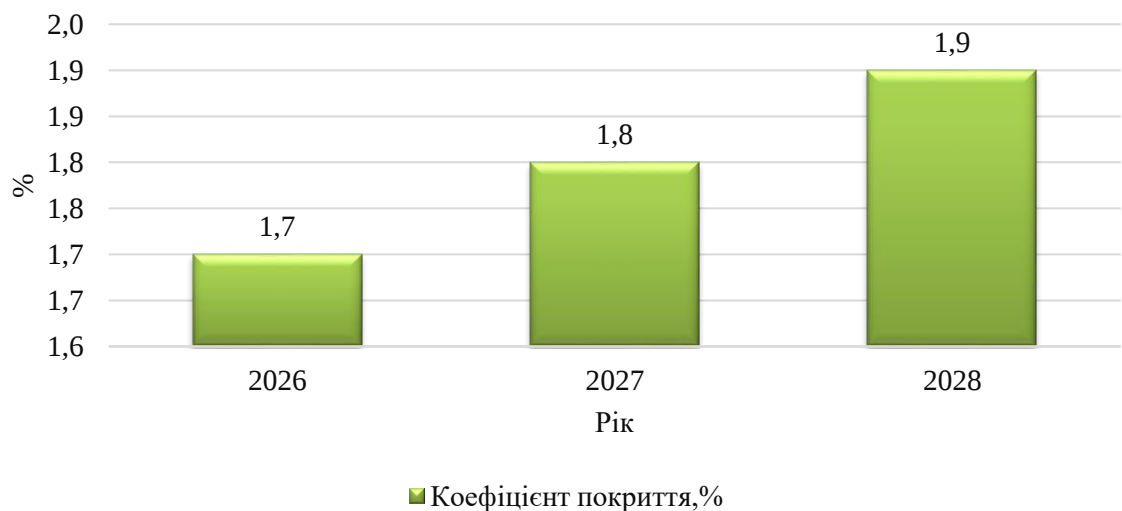


Рисунок 2.18 – Динаміка коефіцієнта покриття закладу «Мрія» за 2026-2028 рр.

Згідно рис. 2.18. динаміка коефіцієнта покриття інноваційного кафе «Мрія» за період 2026–2028 років характеризується послідовним зростанням з 1,7 до 1,9, що становить приріст на 0,2 пункти або 11,8% за аналізований період. Стабільне підвищення даного показника ліквідності свідчить про системне зміцнення короткострокової платоспроможності підприємства та покращення його спроможності покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Збереження значень коефіцієнта вище критичного рівня 1,0 протягом усього періоду та його поступове зростання демонструє ефективність фінансового менеджменту та оптимізацію структури оборотного капіталу. Прогнозовані показники коефіцієнта фінансової незалежності за 2026-2028 рр. зображено на рис. 2.19.



Рисунок 2.19 – Прогнозовані показники коефіцієнта фінансової незалежності за 2026-2028 рр.

Рис. 2.19 показує, що коефіцієнт фінансової незалежності інноваційного кафе «Мрія» за період 2026-2028 років демонструє послідовне зростання з 55,00% до 60,00%, вказуючи на системне зміцнення фінансової автономії кафе. Досягнення рівня фінансової незалежності 60% засвідчує оптимальний баланс між власними та залученими коштами, що забезпечує підприємству достатню фінансову стійкість при збереженні можливостей для залучення додаткового капіталу.

Таким чином, проєкт інноваційного кафе «Мрія» вирізняється своєю соціальною орієнтованістю, спрямованою на задоволення потреб осіб із цукровим діабетом, кількість яких у світі стрімко зростає. При цьому більшість закладів громадського харчування не враховують специфічні дієтичні потреби цієї категорії людей. Відсутність адаптованого середовища, контрольованого складу страв, а також елементарної дієтичної безпеки в меню призводить до соціальної ізоляції пацієнтів і ускладнює контроль захворювання.

Кафе «Мрія» пропонує комплексне рішення цієї проблеми: поєднано функціональне здорове харчування, психологічну підтримку, консультації фахівців і комфортне інклюзивне середовище. Саме така модель дозволяє не лише покращити якість життя людей із ЦД, а й формувати нову культуру споживання серед ширшої аудиторії. Проведений SWOT-аналіз підкреслює значний потенціал кафе: сильними сторонами виступають інноваційність, спеціалізоване меню, використання технологій для контролю харчування, а також соціальна місія, яка створює лояльність споживача. Попри підвищену собівартість продукції, необхідність кваліфікованого персоналу та складності у виробництві дієтичних страв проєкт має високі шанси на успіх завдяки стратегічним партнерствам, освітнім кампаніям, оптимізації процесів і персоналізованим програмам лояльності. Маркетинговий аналіз, доповнений матрицями BCG і Томпсона-Стриккланда вказав на перспективи розвитку кафе від сегмента «знаків питання» до «зірок» ринку інноваційних послуг. Високий рівень задоволення клієнтів, унікальність концепції та стійкий фінансовий результат формують стабільну основу для масштабування бізнесу.

Інноваційне кафе «Мрія» є соціально-економічною ініціативою, що відповідає на актуальні запити суспільства, сприяє інтеграції осіб із хронічними захворюваннями в активне життя та доводить, що інклюзивність і прибутковість можуть успішно співіснувати в межах однієї бізнес-моделі.

Прогнозована виручка у 2026 році перевищила 6,3 млн грн, а до 2028 року зросла на 2884,1 тис. грн. до 10,47 млн грн, що стало можливим завдяки одночасному збільшенню обсягів реалізації (від 55,26 тис. до 70 тис. од.) та зростанню середньої ціни реалізації з 137,36 грн. до 149,6 грн. При цьому повна собівартість продукції

зменшилася майже на 2 млн грн, а собівартість одиниці стабілізувалася на рівні 74,13 грн.

Кафе «Мрія» подолато початкову збитковість: операційний результат змінився з -2141,2 тис. грн у 2026 році до прибутку 2233,7 тис. грн у 2028 році, а фінансовий результат до оподаткування з -2599,2 тис. грн. до 3983,7 тис. грн. Чистий прибуток зріс на понад 3,7 млн. грн, а рентабельність продажів піднялася з від'ємного рівня до 15,5%. Відбудиться висока ефективність виробничих процесів, адже рентабельність продукції у 2028 році становитиме 288,4%.

Запас фінансової міцності досяг 10,3 млн. грн, коефіцієнт покриття підвищився з 1,7 до 1,9, а коефіцієнт фінансової незалежності зріс із 55% до 60%. Період окупності скоротився з 6 до 2,8 років, а індекс прибутковості підвищився до 1,41. Показник майбутньої вартості зменшився на 68,1% з 5405 тис. грн до 1725 тис. грн, що вказує на завершення інвестиційної фази та початок фази стабільного прибутку. У 2026 році показник становив 0,62%, у 2027 – 0,79%, а в 2028 році зріс до 1,41%, вказуючи на те, що наше кафе поступово стає ефективнішим і впевнено рухається до стабільного прибутку.

Отже, за період 2026-2028 років кафе «Мрія» продемонструвало системну трансформацію від збитковості до прибутковості, від інвестиційної залежності – до фінансової стійкості. Збалансована структура витрат, зростання обсягів реалізації, рентабельність, а також соціальна місія забезпечить міцну основу для подальшого розширення, масштабування та лідерства в сегменті інклюзивних інноваційних послуг для людей із цукровим діабетом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО КАФЕ «МРІЯ» В РИНКОВИХ УМОВАХ

3.1. Встановлення факторів впливу на діяльність суб'єкта господарювання та аналізування чутливості фінансових моделей

Підприємства соціального спрямування в сучасних умовах стикаються зі складним завданням – необхідністю поєднання комерційної ефективності з досягненням суспільно значущих результатів. Кафе «Мрія» є яскравим прикладом того, де успіх залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників, що безпосередньо впливають на економічні показники діяльності.

Глибоке розуміння механізмів взаємодії між різними операційними параметрами створюватиме підґрунтя для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації функціонування закладу.

Центральним завданням дослідження є ідентифікація критично важливих змінних, що визначають результативність роботи закладу, а також формування конкретних пропозицій щодо поліпшення його економічного стану.

Особливий акцент зроблено на дослідженні впливу різноманітних складових витратної частини та доходної бази на загальну рентабельність інноваційного закладу харчування «Мрія». Основа роботи включає комплексний підхід до вивчення економічних індикаторів, що були спрогнозовані з урахуванням мінливості зовнішнього бізнес-середовища.

Всі фактори, що впливають на роботу кафе «Мрія», можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні фактори (рис. 3.1)

До внутрішніх факторів належать ті, на які керівництво може безпосередньо впливати – це різні види витрат, організація роботи, якість сервісу.

Зовнішні фактори включають конкуренцію, зміни на ринку, державне регулювання та інші умови, які підприємство не може контролювати, але повинно враховувати у своїй стратегії.

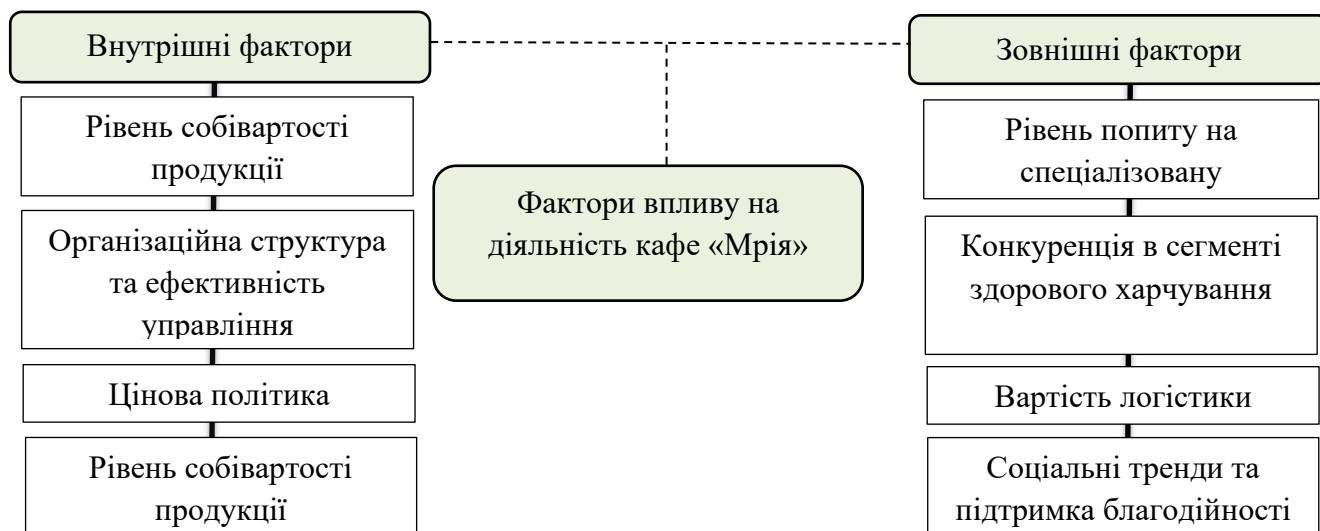


Рисунок 3.1 – Фактори впливу на діяльність кафе «Мрія»

Формування собівартості в діабетичному кафе має принципові відмінності від традиційних закладів харчування. Спеціалізовані інгредієнти, такі як натуральні цукрозамінники стевія або еритрол, безглютенове борошно, органічні продукти з низьким глікемічним індексом, створюють підвищений рівень матеріальних витрат. А також необхідність забезпечення доступності послуг для цільової аудиторії обмежує можливості встановлення високих цін, що створюватиме напруження між якістю продукції та її економічною ефективністю.

Витратна структура характеризується тим, що матеріальні витрати займають значну частку через високу вартість спеціалізованих інгредієнтів та необхідність підтримання свіжості продуктів з обмеженим терміном зберігання [35].

Трудові витрати мають підвищене значення через потреба в кваліфікованому персоналі. Кухарі повинні володіти знаннями про особливості приготування діабетичних страв, розуміти принципи розрахунки хлібних одиниць, вміти працювати з альтернативними інгредієнтами. Залучення дієтолога або консультанта з питань здорового харчування, навіть у сфері фрілансу, також збільшує витрати на персонал, проте це інвестиція в довіру клієнтів та якість послуг. Витрати на санітарну безпеку та контроль якості перевищують стандартні норми через підвищені вимоги до гігієни та необхідності додаткових перевірок продукції та відповідності дієтичним стандартам.

Цінова політики стикається з тим, що часто має обмежені фінансові можливості через додаткові витрати на медичне обслуговування та спеціальні продукти харчування. І тому, встановлення цін вимагає ретельного пошуку додаткових джерел фінансування.

Наступним ваговим фактор впливу є асортиментна політика, яка вимагає глибокого розуміння потреба людей із ЦД та їхніх смакових уподобань. Меню має бут не лише безпечним з медичної точки зору, а й різноманітним, смачним та візуально привабливим. Тому якість продукції є і буде критичним фактором формування репутації закладу, тому що негативний досвід навіть одного клієнта може мати серйозні наслідки через специфіку цільової аудиторії та важливість саме довіри споживачів в цьому сегменті.

Також важливо згадати точку беззбитковості, яку попередньо прогнозували у розділі 2 (рис 2.2), тому що досягнення беззбитковості закладу вимагає точного планування обсягів реалізації з урахуванням сезонних коливань попиту та специфіки споживання.

Люди з діабетом часто дотримуються регулярного режиму харчування, що може створювати більш передбачувані потоки клієнтів порівняно з традиційними закладами.

Просування кафе «Мрія» вимагає довіри, яка стає основним активом бренду, тому маркетингові зусилля мають зосереджуватися на демонстрації експертності, безпеки та щирості соціальної місії.

Якщо аналізувати табл. 3.1 за зовнішніми факторами, то можна одразу вказати на те, що діяльність кафе відбувається в умовах впливу численних зовнішніх чинників, які знаходяться поза межами контролю всього керівного складу, проте значною мірою визначають можливості розвитку та стратегічні перспективи.

Для кращого розуміння зовнішніх факторів впливу на діяльність закладу та того, які фактори і які ризики несуть, сформуємо табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Зовнішні фактори впливу на діяльність кафе «Мрія»

Категорія зовнішніх факторів	Зміст впливу	Потенційний ризик
Конкурентне середовище	Розвиток діабетичного меню, доставок та органічних мереж	Втрата частки ринку, цінова конкуренція
Макроекономічна ситуація	Зниження купівельної спроможності, інфляція	Скорочення клієнтської бази, зростання витрат
Регуляторне середовище	Зміни у вимогах до сертифікації, гігієни, навчання персоналу	Додаткові витрати, адміністративне навантаження
Державна та міжнародна підтримка	Програма з протидії діабету, гранти, пільги та партнерства.	Залежність від змін політики
Культурні та соціальні тренди	Популяризація здорового способу життя, медична обізнаність та розвиток соцмереж.	Бар'єри сприйняття незвичної їжі.

І тому, можна зробити невеликий висновок, що діяльність подібного закладу буде залежати від динаміки ринку, економічної ситуації, особливо державної політики та соціокультурних тенденцій. Попри наявність певних загроз, таких як зростаюча конкуренція, економічна нестабільність та регуляторні обмеження, зовнішнє середовище відкриватиме перспективи такі як:

1. Зростання попиту на здорове харчування.
2. Підтримка з боку державних та міжнародних програм.
3. Зміна культурних уподобань споживачів.

Для оцінки стійкості бізнес-моделі інклюзивного кафе до впливу змін зовнішнього середовища та внутрішніх параметрів, проведемо аналіз чутливості фінансових результатів до трьох ключових факторів:

1. Ціни реалізації продукції.
2. Повної собівартості одиниці продукції.
3. Обсягу реалізації продукції.

Чутливість до зміни реалізації продукції внесено до табл. 3.2.

Табл. 3.2 ілюструє чутливість фінансових результатів інклюзивного кафе до змін у ціновій політиці. При зниженні ціни реалізації на 15% (до 90,44 грн. за одиницю) маржинальний прибуток скорочується до 52,86 грн, що призводить до зменшення загального прибутку до 2629,2 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Чутливість до зміни реалізації

Економічний показник	Відхилення від базового значення, %						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Розрахункова ціна реалізації, грн/од.	90,44	95,76	101,08	106,4	111,72	117,04	122,36
Маржинальний прибуток на одиницю продукції, грн.	52,86	58,18	63,5	68,82	74,14	79,46	84,78
Сума прибутку/збитку, тис.грн.	2629,2	2893,8	3158,4	3423,0	3687,6	3952,2	4216,8

При підвищенні ціни на 15% (до 122,36 грн. за од.), маржинальний прибуток на одиницю зростає до 84,78 грн, а загальна сума прибутку до 4216,8 тис. грн. Ці дані демонструють значну залежність прибутковості проєкту від ціни реалізації. При збереженні попиту, збільшення ціни є ефективним механізмом підвищення прибутку. Зниження цін може суттєво зменшити фінансовий результат, хоча навіть при -15% прибуток зберігається на позитивному рівні. Таким чином, управління ціноутворенням є критичним фактором для стійкості бізнес-моделі кафе, особливо в умовах зміни ринкової кон'юнктури або купівельної спроможності цільової аудиторії. Чутливість до зміни собівартості продукції внесено до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Чутливість до зміни собівартості продукції

Економічний показник	Відхилення від базового значення, %						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Розрахункова ціна реалізації, грн/од.	31,95	33,83	35,701	37,58	39,46	41,34	43,22
Маржинальний прибуток на одиницю продукції, грн.	74,46	72,58	70,7	68,82	66,94	65,06	63,18
Сума прибутку/збитку, тис.грн.	3702,7	3609,3	3515,8	3422,3	3328,8	3235,3	3141,8

Табл. 3.3 демонструє вплив зміни собівартості одиниці продукції на фінансові результати інклюзивного кафе. При зниженні собівартості на 15% (до 31,95 грн. за од.), маржинальний прибуток зростає до 74,46 грн, а загальна сума прибутку до 3702,7 тис. грн. Навпаки, при підвищенні собівартості на 15% (до 43,22 грн/од.), маржинальний прибуток скорочується до 63,18 грн, що зменшує загальний прибуток до 3 141,8 тис. грн. Дані свідчать про помірну чутливість прибутковості до зміни

витратної частини. Хоча навіть за найгіршого сценарію (збільшення собівартості на 15%) прибуток залишається суттєвим.

Таким чином, оптимізація витрат на інгредієнти, логістику та виробництво є доцільною і фінансово виправданою, оскільки на пряму впливає на маржинальність кафе. Чутливість до зміни обсягу реалізації подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Чутливість до зміни обсягу реалізації

Економічний показник	Відхилення від базового значення, %						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Обсяг реалізації, од.	42 268	44 755	47 241	49 728	52 214	54 700	57 187
Сума прибутку/збитку, грн.	2908,9	3080,0	3251,1	3422,3	3593,4	3764,5	3935,6

Табл. 3.4. демонструє залежність прибутковості інклюзивного кафе від зміни обсягів реалізації продукції. У базовому сценарії реалізується 49 728 одиниць меню, що забезпечує прибуток у розмірі 3 422,3 тис. грн.

Зменшення обсягу продажу на 15% (до 42268 од.) призводить до скорочення прибутку до 2908,9 тис. грн, тоді як збільшення реалізації на 15% (до 57187 од.) забезпечує зростання прибутку до 3 935,6 тис. грн. Тобто, прибуток прямо пропорційно залежить від кількості реалізованої продукції, якщо інші параметри залишаються сталими. При цьому навіть при зниженні обсягів реалізації на 15% фінансовий результат залишається позитивним.

Таким чином, нарощення продажів є дієвим механізмом підвищення прибутковості, а збереження мінімального обсягу реалізації є критичним для забезпечення стабільного прибутку.

Для наочного представлення отриманих результатів ступеня впливу кожного з досліджуваних факторів на фінансові показники доцільно побудувати графічну модель, яка дозволить візуалізувати чутливість прибутку кафе «Мрія» до змін ключових економічних параметрів. Аналіз чутливості прибутку до ключових факторів впливу продемонстровано на рис. 3.2.

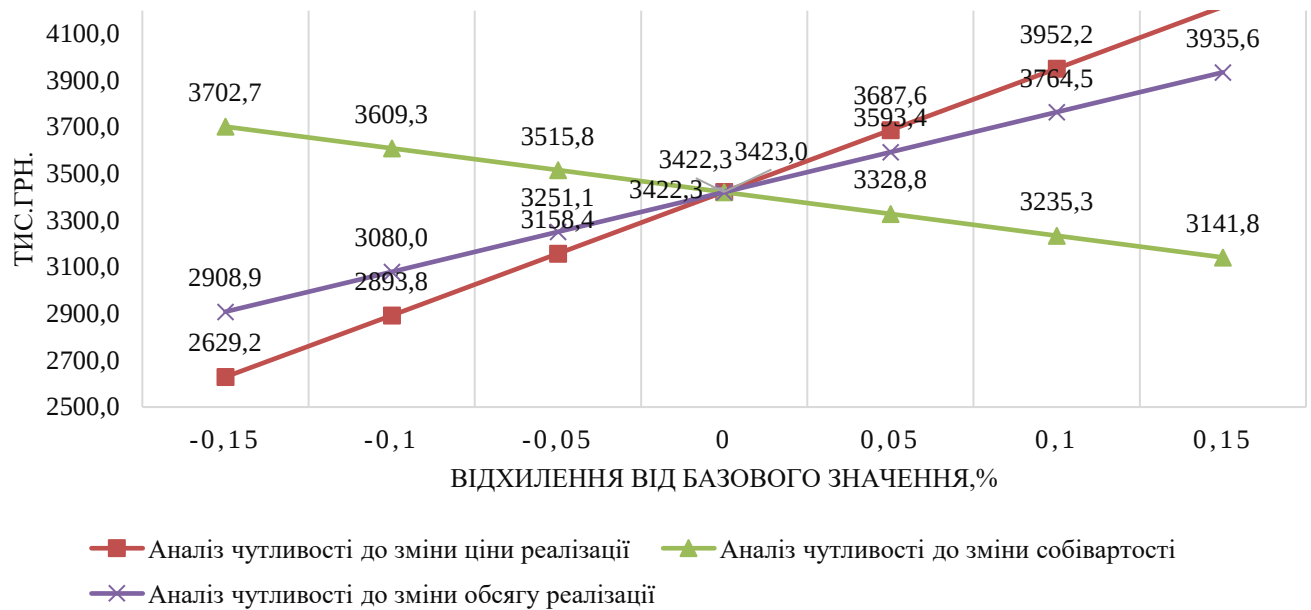


Рисунок 3.2 – Аналіз чутливості прибутку до ключових факторів впливу

Рис. 3.2. демонструє залежність прибутковості інклюзивного кафе до змін у трьох ключових параметрах: ціни реалізації, собівартості продукції та обсягу її реалізації. Найвищу чутливість показує зміна ціни: зниження на 15% зменшує прибуток до 2629,2 тис. грн, тоді як підвищення на 15% збільшує його до 4216,8 тис. грн. Обсяг реалізації має стабільно позитивний вплив, а собівартість – зворотний: її зростання знижує прибуток.

Для аналізу впливу основних факторів на зміну прибутку закладу проведемо розрахунок за методом ланцюгових підстановок [34]. Використовуючи базові та планові показники за 2026 і 2028 роки (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Базові та планові показники закладу для факторного аналізу

Показник	Базовий рік (2026)	Плановий рік (2028)
Обсяг реалізації, од.	49728	57187
Ціна реалізації продукції, грн/од.	106,4	117,04
Собівартість одиниці продукції, грн/од.	37,58	43,22

Використаємо відповідно формулу способу ланцюгових підстановок:

$$\Pi = Q \times (P - C) \quad (3.29)$$

де: Π – прибуток;

Q – обсяг реалізації, тис. грн.;

P – ціна реалізації продукції

C – собівартість одиниці продукції.

Тоді загальна зміна прибутку набуде вигляду:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_Q + \Delta\Pi_P + \Delta\Pi_C = \Pi_3 - \Pi_0 \quad (3.30)$$

де: $\Delta\Pi$ – загальна зміна прибутку за період;

$\Delta\Pi_Q$ – зміна прибутку за рахунок зміни обсягу реалізації;

$\Delta\Pi_P$ – зміна прибутку за рахунок зміни ціни реалізації;

$\Delta\Pi_C$ – зміна прибутку за рахунок зміни собівартості одиниці продукції;

Π_3 – прибуток у фактичному періоді (2028 р.);

Π_0 – прибуток у базовому періоді (2026 р.).

Тепер можемо провести розрахунок прибутку на кожному етапі:

Етап 1: Розрахунок базового прибутку (2026 р.):

$$\Pi_0 = 49728 \times (106,4 - 37,58) = 49728 \times 68,82 = 3422280,96 \text{ грн.}$$

Етап 2: Вплив зміни обсягу реалізації. Прибуток при новому обсязі, але старих цінах і собівартості:

$$\Pi_1 = 57\,187 \times (106,4 - 37,58) = 57\,187 \times 68,82 = 3935609,34 \text{ грн.}$$

Вплив обсягу:

$$\Delta\Pi_Q = \Pi_1 - \Pi_0 = 3\,935\,609,34 - 3\,422\,280,96 = 513328,38 \text{ грн.}$$

Етап 3. Вплив зміни ціни реалізації:

$$\Pi_2 = 57\,187 \times (117,04 - 37,58) = 57\,187 \times 79,46 = 4848313,86 \text{ грн.}$$

Вплив ціни:

$$\Delta\Pi_P = \Pi_2 - \Pi_1 = 4848313,86 - 3935609,34 = 912704,52 \text{ грн.}$$

Етап 4. Вплив зміни собівартості:

$$П_3 = 57187 \times (117,04 - 43,22) = 57187 \times 73,82 = 4525779,18 \text{ грн.}$$

Вплив собівартості:

$$\Delta П_С = П_3 - П_2 = 4525779,18 - 4848313,86 = -322534,68 \text{ грн.}$$

Загальна зміна прибутку склала:

$$\Delta П = \Delta П_Q + \Delta П_P + \Delta П_С = 513328,38 + 912704,52 - 322534,68 = 1103498,22 \text{ грн.}$$

За період з 2026 по 2028 рік прибуток інклюзивного кафе зріс на 1 103 498,22 грн. Найбільший вплив на зростання прибутку мали збільшення ціни реалізації в 912 тис. грн та обсягу продажів в 513 тис. грн, тоді як зростання собівартості зменшило загальний результат майже на -323 тис. грн. Тобто, можна зазначити важливість контролю витрат і обґрунтованого ціноутворення для забезпечення фінансової стійкості закладу.

І тому, можемо виокремити те, що найбільш позитивний вплив мала зміна обсягу реалізації, зміна ціни також дала значний позитивний ефект, а зростання собівартості трохи зменшило прибуток, але не суттєво (рис.3.3-3.5).

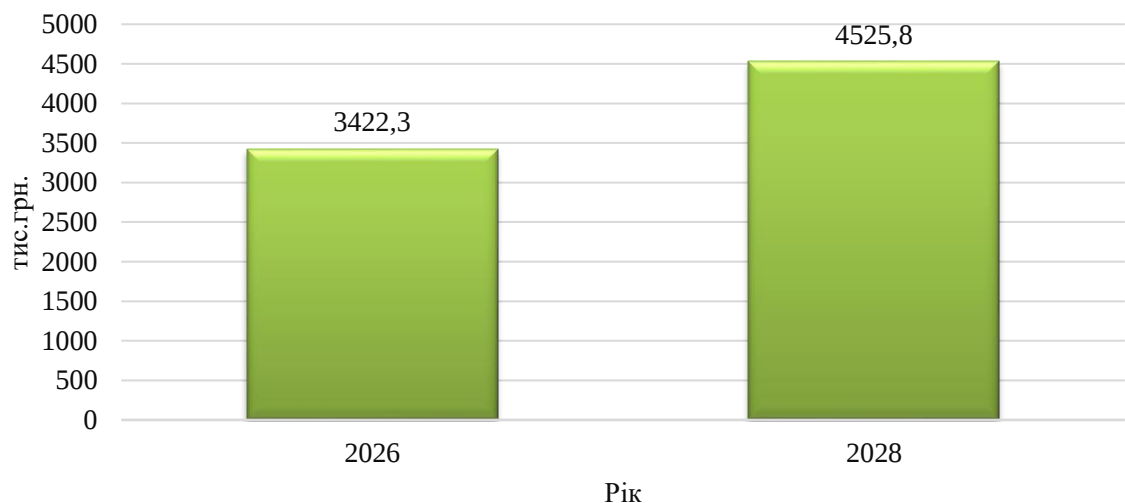


Рисунок 3.3 – Зміна прибутку в період з 2026 на 2028 рік

Рис. 3.3 наочно відображає приріст прибутку кафе «Мрія» за два роки на 1 103,5 тис. грн, що становить зростання на понад 32%. Тобто, можна зазначити, що

відбувається впевнену динаміка розвитку бізнесу, результатом якої стало підвищення ефективності операційної діяльності.

Позитивну динаміку зростання прибутку значною мірою забезпечила також зміна ціни реалізації продукції, до аналізу якої перейдемо далі (рис. 3.4)

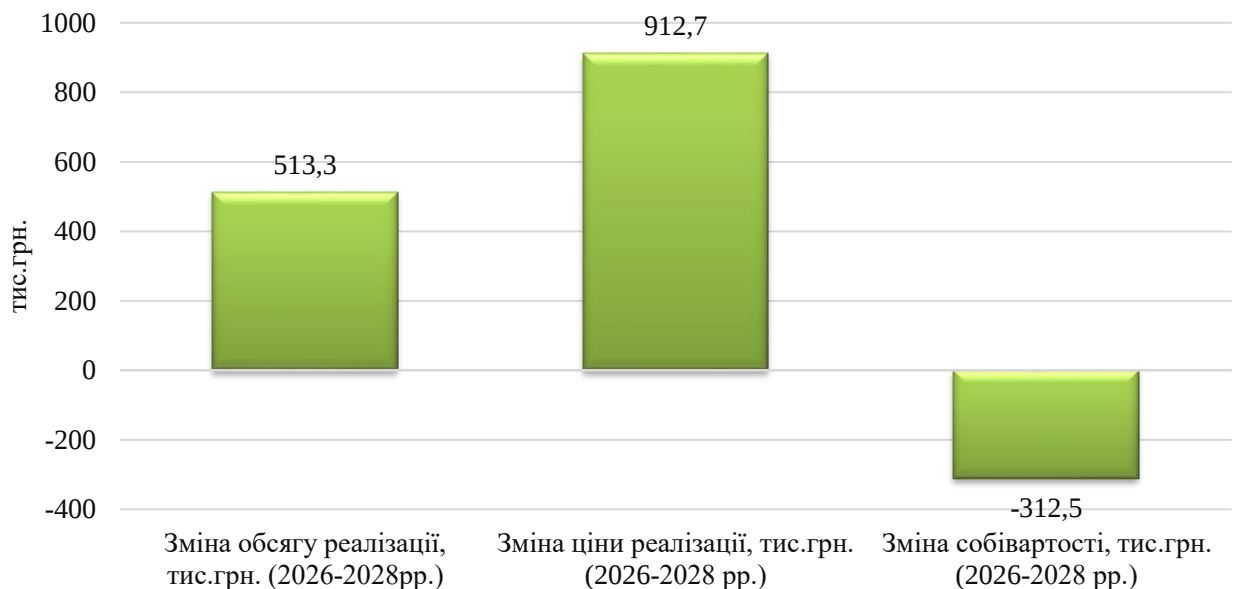


Рисунок 3.4 – Чутливість зміни показників ключових параметрів реалізації з 2026 року порівняно з 2028 роком

На рис. 3.4 представлено вплив ключових факторів на зміну прибутку підприємства. Найпотужніший позитивний ефект забезпечила зміна ціни реалізації, що додала понад 912 тис. грн. Зростання обсягів продажів також відіграло важливу роль. Збільшення собівартості дещо знизило загальний приріст, але не знівельувало загальний позитивний результат. Зміна собівартості одиниці продукції (2026-2028 рр.) представлено на рис. 3.5.

Рис. 3.6 показує зростання ціни реалізації одиниці продукції на 10% за два роки. Можна зазначити, що відбуватиметься ефективна цінова стратегія, що дозволила підприємству збільшити прибуток без втрати обсягів реалізації. зі зростанням доходів позитивно вплинуло на рентабельність проєкту.

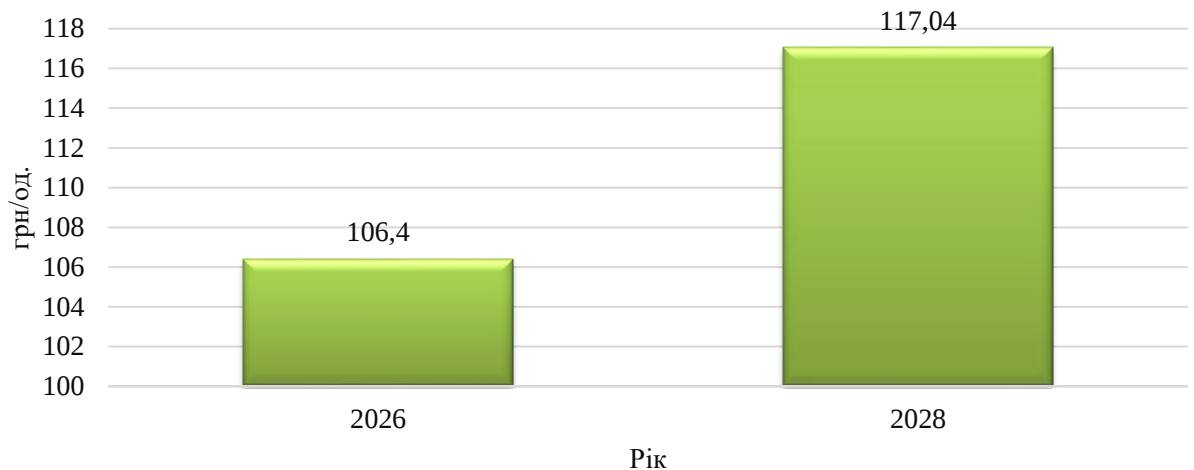


Рисунок 3.5 – Зміна собівартості одиниці продукції (2026-2028 рр.)

У процесі дослідження та прогнозування фінансово-економічної діяльності закладу важливим етапом є визначення факторів, які безпосередньо впливають на чистий прибуток [35]. Для цього на основі теоретичних положень економічного аналізу було обрано два ключові показники:

- Рентабельність обороту, % – це показник фінансової ефективності, який визначає частку прибутку, що припадає на кожну гривню отриманої виручки. У сфері громадського харчування, зокрема кафе, цей показник дає змогу оцінити здатність підприємства генерувати чистий прибуток із реалізованих товарів і послуг. Чим вищим є значення рентабельності обороту, тим ефективніше працює заклад у комерційному плані, демонструючи раціональне управління витратами та стабільну дохідність.
- Період окупності, роки – показник інвестиційної привабливості, що демонструє, за скільки часу вкладення в проєкт повертаються. У малому бізнесі, зокрема при відкритті кафе, короткий період окупності є критичним, адже він свідчить про мінімізацію фінансових ризиків та швидкий перехід до отримання прибутку.

Будемо опиратися на формулу коефіцієнта парної кореляції, яка використовується для визначення сили та напрямку зв'язку між фактор (x і результатом у, тобто:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (3.31)$$

де: x_i, y_i – значення факторів і результату;

$\bar{x}, \bar{y}$ – середні значення x та y ;

$r \in [-1; 1]$ – коефіцієнт кореляції.

Аналіз впливу рентабельності та періоду окупності на чистий прибуток проведено з використанням методу парної кореляції, яке дозволило оцінити силу та напрямок взаємозв'язку між кожним фактором та фінансовим результатом закладу «Мрія». Сформуємо вихідні дані закладу «Мрія» у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані закладу «Мрія»

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Рентабельність обороту, %	-33,9	-7,2	48,5
Період окупності, роки.	6	4	2,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-2131,3	-701,3	3266,6

У табл. 3.6 можна побачити, що зростання рентабельності та скорочення періоду окупності супроводжується поступовим переходом від збитковості до прибутковості, вказуючи на прогнозоване підвищення ефективності діяльності нашого закладу. Розглянемо вплив рентабельності на чистий прибуток закладу "Мрія"

Таблиця 3.7 - Вплив рентабельності на чистий прибуток закладу "Мрія"

Показник	Позначення	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Рентабельність обороту, %	x1	-33,9	-7,2	48,5
Чистий прибуток, тис. грн.	y	-2131,3	-701,3	3266,6
Коефіцієнт кореляції	r	-0,997914284		

У табл. 3.7 коефіцієнт кореляції між рентабельністю обороту та чистим прибутком становить 0,9979 що вказує на майже ідеальний прямий зв'язок між цими

показниками. Тобто, це підтверджує, що рентабельність обороту є надійним індикатором фінансової результативності закладу. Наочно продемонструємо вплив рентабельності обороту на чистий прибуток закладу "Мрія" на рис. 3.6.

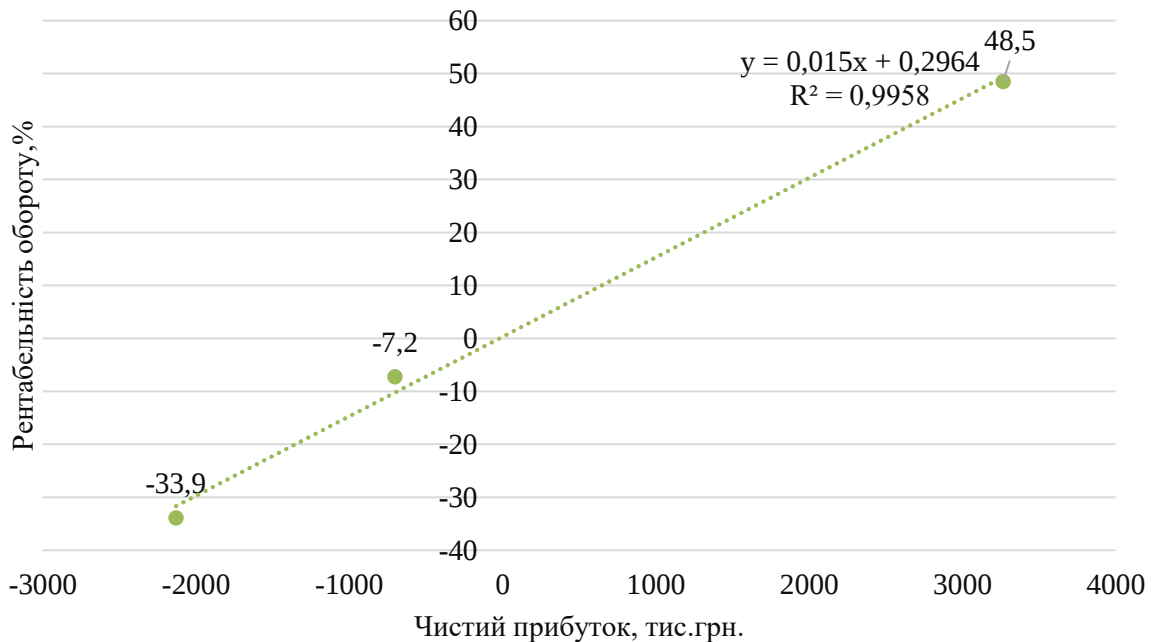


Рисунок 3.6 - Вплив рентабельності на чистий прибуток закладу "Мрія"

Рис. 3.6 ілюструє чіткий позитивний лінійний зв'язок між чистим прибутком і рентабельністю обороту, де точковий розподіл показує поступовий перехід від глибоких збитків до високої прибутковості. Із зростанням чистого прибутку від приблизно -2100 грн. до 3300 грн. рентабельність обороту зростає відповідно від -33,9% до 48,5%. Побудована лінія регресії має вигляд: $y = 0,015x + 0,2964$, вказуючи на стабільне зростання рентабельності при кожному збільшенні прибутку на 1 грн. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,9958$ означає, що 99,58% змін рентабельності пояснюється змінами чистого прибутку, тобто між цими змінними існує практично ідеальний прямий зв'язок.

Таблиця 3.8 - Вплив періоду окупності на чистий прибуток закладу "Мрія"

Показник	Позначення	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Період окупності, роки	x2	6,00	4,00	2,80
Чистий прибуток, грн.	y	-2131,3	-701,3	3266,6
Коефіцієнт кореляції	r	-0,917753484		

За допомогою табл. 3.8 можна побачити, що зі зменшенням періоду окупності (з 6,00 до 2,80 років) чистий прибуток підприємства зростає від значного збитку в 2131,3 грн. у 2026 році до прибутку 3266,6 грн. у 2028 році.

Коефіцієнт кореляції $r = -0,918$ вказує на сильний зворотній зв'язок, а саме чим коротший період окупності, тим вищий чистий прибуток.

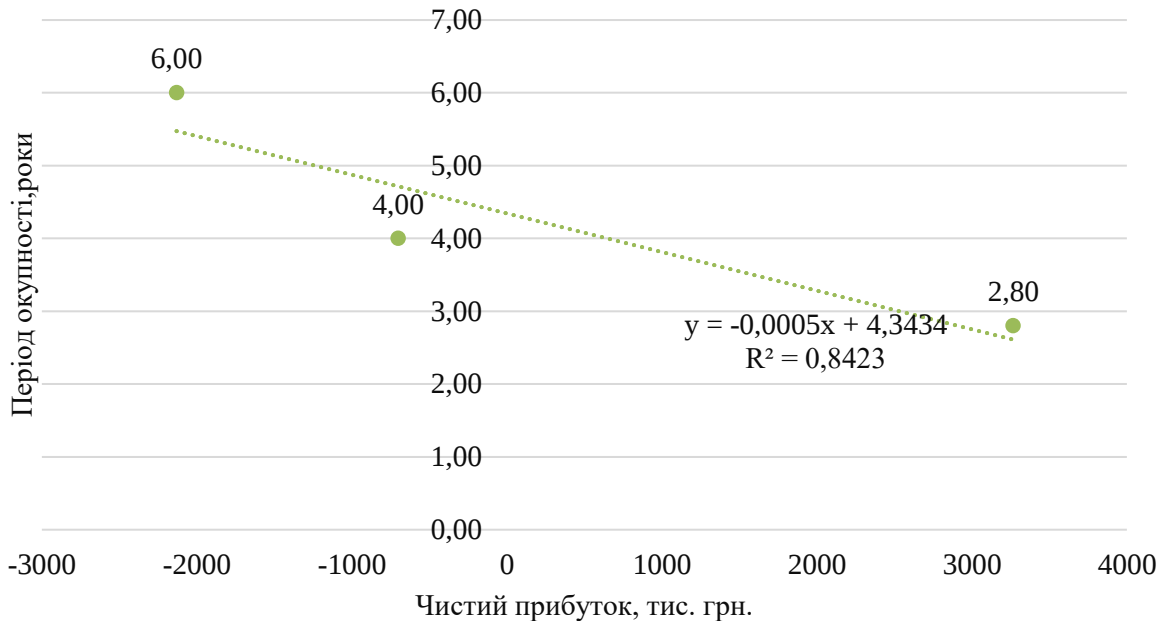


Рисунок 3.7 - Вплив періоду окупності на чистий прибуток закладу "Мрія"

Рис. 3.7 демонструє сильний обернений зв'язок між показниками періоду окупності та чистим прибутком. Зі зростанням чистого прибутку (від -2131,3 грн. у 2026 році до 3266,6 грн. у 2028 році) період окупності послідовно скорочується (від 6,00 до 2,80 років). Розташування точок по відповідній траєкторії підтверджує розрахований коефіцієнт кореляції $r = -0,9178$, вказуючи на сильний зворотний зв'язок, при якому зростання прибутковості супроводжується скороченням терміну окупності інвестицій. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8423$ вказує на те, що 84,23% варіації періоду окупності пояснюється змінами чистого прибутку, що підтверджує високу прогностичну цінність встановленої залежності. Лінія регресії з рівнянням $y = -0,0005x + 4,3434$ демонструє лінійний спадний тренд, де негативний коефіцієнт нахилу ($-0,0005$) означає, що кожна грн. приросту прибутку скорочує період окупності.

Результати кореляційно-регресійного аналізу відображені у табл. 3.9. У ній наведені значення коефіцієнтів кореляції між чистим прибутком та основними факторами впливу.

Таблиця 3.9 – Узагальнені значення коефіцієнтів кореляції між прибутком та факторами

Фактор	Позначення	Коефіцієнт кореляції
Рентабельність обороту, грн.	x1	-0,997914284
Період окупності, роки.	x2	-0,917753484

Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив виявити ключові фактори, які впливають на прибуток кафе для осіб із ЦД – рентабельність обороту та період окупності.

Результати дослідження показали, що між рентабельністю обороту та чистим прибутком існує дуже сильний зв'язок (коефіцієнт кореляції = 0,9979). Це показує, що із підвищенням рентабельності обороту прибутковість підприємства зростає майже прямо пропорційно. Тобто, підвищення рентабельності нашого кафе для осіб із ЦД має бути стратегічною метою, яка безпосередньо впливатиме на покращення фінансових результатів і повинна бути обов'язково врахована при формуванні бізнес-плану.

Період окупності має сильний обернений зв'язок із прибутком (коефіцієнт кореляції = -0,9178), означаючи те, що чим швидше проєкт виходить на точку беззбитковості, тим раніше починає генерувати чистий прибуток. Для нового кафе це критично важливо, адже саме це дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити інвестиційну привабливість.

Скорочення періоду окупності досягається за рахунок планування витрат, оптимального обсягу початкових інвестицій, ефективної маркетингової стратегії та контролю над операційними витратами.

Отже, рентабельність обороту і період окупності є визначальними індикаторами ефективності проєкту. Їх доцільно включити до моделі фінансового

прогнозування у бізнес-плані, оскільки вони мають високу кореляцію з прибутком і можуть слугувати надійною базою для оцінки фінансових перспектив. Підвищення рентабельності може бути досягнуто через впровадження оптимізації витрат (особливо важливої для спеціалізованих інгредієнтів дієтичного харчування), підвищення середнього чека, покращення якості обслуговування та ефективності роботи персоналу. Паралельно скорочення періоду окупності має базуватись на активному просуванні (особливо серед цільової аудиторії з діабетом), правильному ціновому позиціонуванні та раціональному використанні ресурсів на старті. І тому, врахування цих двох показників у бізнес-плануванні є необхідною умовою для досягнення фінансового успіху нового кафе для осіб із ЦД.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності та прибутковості інноваційного кафе для діабетиків в конкурентних умовах

Як ми вже визначили раніше, сучасний ринок громадського харчування характеризується зростаючим попитом на спеціалізовані заклади, що враховують індивідуальні потреби споживачів. Створення кафе для даної цільової групи потребує не тільки глибоко розуміння медичних аспектів ЦД, але і формування комплексної бізнес-стратегії, здатної забезпечити довгострокову рентабельність діяльності закладу «Мрія». Інноваційність підходу полягає у поєднанні традиційних принципів ресторанного бізнесу з передовими цифровими технологіями та персоналізованим обслуговуванням [61, с.147]. Така концепція вимагає значних початкових інвестицій, проте створює міцний фундамент для формування стійкої конкурентної позиції на ринку та забезпечення необхідного квітучого розвитку в майбутньому [44].

Дослідження практики запуску інноваційних проєктів в Україні демонструє закономірність початкової збитковості як невід'ємної складової процесу становлення. Це явище особливо характерне для тих сфер бізнес-моделей, які працюють у нішевих сегментах ринку та впроваджують технологічні інновації.

Основними пропозиціями щодо забезпечення ефективності та прибутковості інноваційного кафе для діабетиків в конкурентних умовах та впровадження цифрових технологій є:

Захід 1: Впровадження технологічних рішень;

Захід 2: Диверсифікація джерел доходу;

Захід 3: Впровадження інноваційних технологій;

Захід 4: Впровадження екологічно відповідального дизайну інтер'єру з використанням натуральних матеріалів, енергоефективного освітлення, мінімізації відходів пакування та створення галереї картин місцевих художників, що підкреслить екологічні цінності та культурну інформаційність закладу.;

Захід 5: Активне масштабування та партнерства;

Захід 6: Врахування рентабельності обороту та періоду окупності як ключових факторів прибутковості.

Захід 7. Автоматизація та впровадження фріланс-моделі: оптимізація операційної ефективності та соціальна відповідальність.

Захід 8. Стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.

Аналіз ключових витрат дозволяє виділити декілька пріоритетних напрямків фінансування. Найбільш капіталомісткими є технологічні рішення, включаючи розробку мобільної платформи з персоналізованими функціями, створення інтерактивних систем замовлення та впровадження програм лояльності. Паралельно значні кошти потребує професійна підготовка персоналу, адже обслуговування людей із діабетом вимагає специфічних знань у галузі нутриціології та медицини.

Додатковими факторами, що впливають та структуру витрат, є необхідність закупівлі високоякісної сировини відповідно до дієтичних вимог, облаштування приміщення згідно з принципами інклюзивного дизайну та проведення комплексних маркетингових заходів для позиціонування нового формату закладу на ринку.

Раціональний підхід до управління інноваційними процесами передбачає поступове впровадження технологічних рішень відповідно до принципу мінімального життєздатного продукту [58].

Захід 1. Впровадження технологічних рішень

В системі стратегічних напрямів оптимізації ефективності, доцільно зосередитися на базовому функціоналі мобільного додатку, що включає електронне меню, систему бронювання та можливість онлайн-замовлень (рис 3.8)

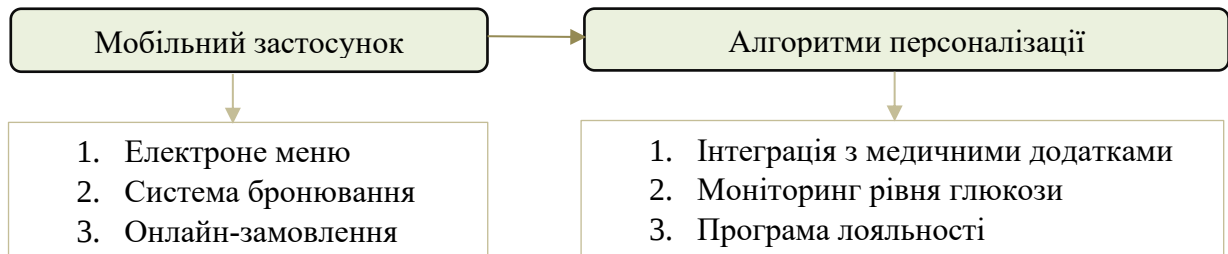


Рисунок 3.8 – Поетапна модель впровадження інновацій

Наступні етапи передбачають поступове розширення функціональності за рахунок впровадження алгоритмів персоналізації, інтеграції з медичними додатками та моніторингу рівня глюкози та розробки програми лояльності з елементами гейміфікації.

Ефективне управління операційними витратами досягається через стратегічне використання аутсорсингу непрофільних функцій. Передача бухгалтерського обліку, логістичних операцій та клінінгових послуг зовнішнім провайдерам дозволяє зосередити внутрішні ресурси на ключових компетенціях – створенні якісного продукту та забезпеченні високого рівня обслуговування. Важливим напрямком є розвиток партнерських відносин з локальними постачальниками органічних продуктів, що не лише знизить логістичні витрати, але й підтримує принципи сталого розвитку, що буде позитивно впливати на імідж бренду серед свідомих споживачів.

Мінімізація підприємницьких ризиків досягається через розширення спектру послуг за межі традиційного ресторанного бізнесу.

Захід 2. Сформуємо для наочності схему диверсифікації джерел доходу закладу «Мрія» (рис 3.9). Перспективними напрямками є розвиток служби доставки збалансованих обідів для медичних установ, освітніх закладів та корпоративних клієнтів. Додатковий потенціал має організація коворкінг-простору для представників креативних професій, що дозволить ефективніше використовувати площі закладу протягом денного часу.

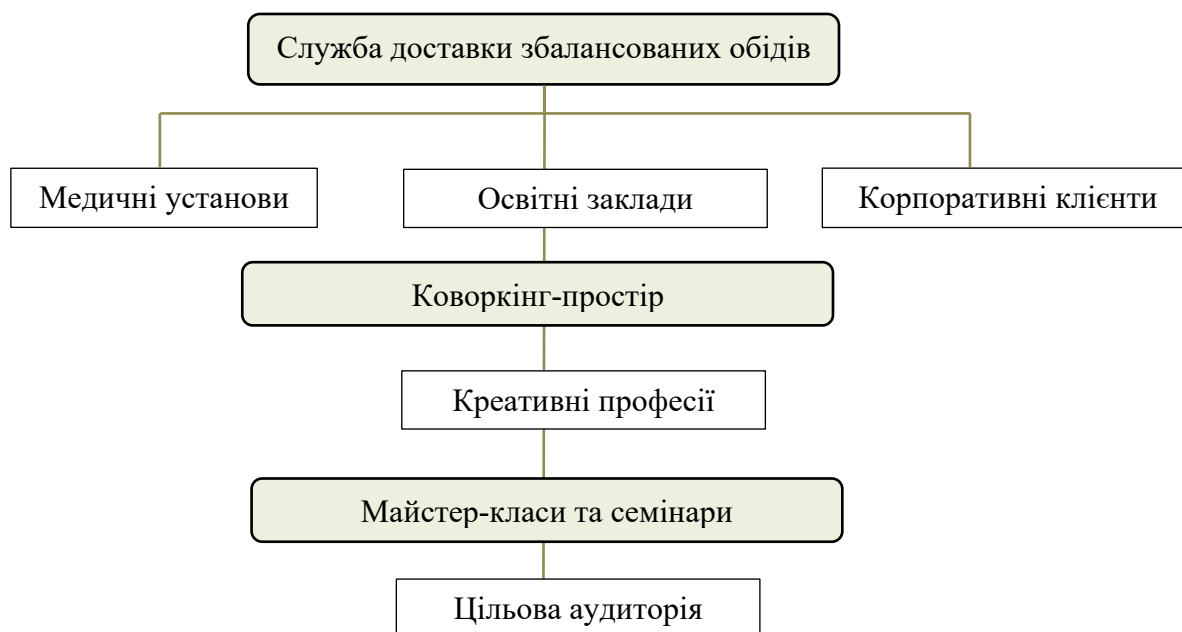


Рисунок 3.9 – Диверсифікація джерел доходу

Окремої уваги заслуговує освітня діяльність у форматі майстер-класів та семінарів з питань здорового харчування для людей з діабетом. Такі заходи не лише генерують додатковий дохід, але й сприяють формуванню довіри до бренду та створенню активної спільноти навколо закладу.

Захід 3. Інноваційні технологічні рішення можна сформувати у вигляді розробки мобільної платформи та інтерактивної системи замовлення (рис 3.10).

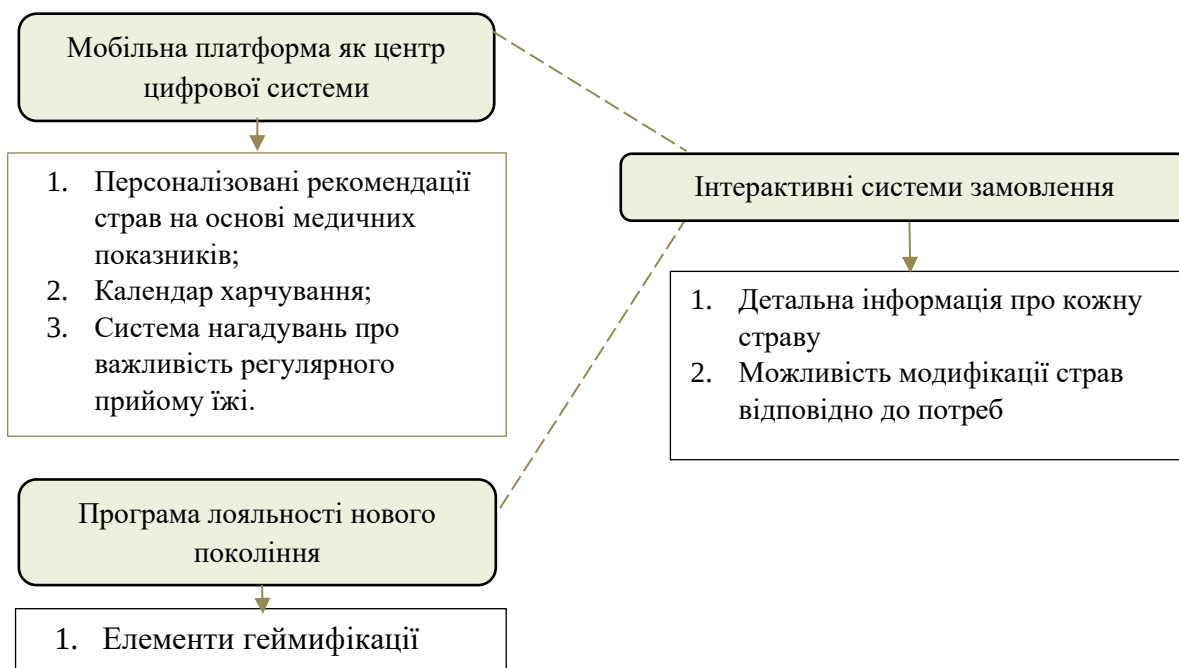


Рисунок 3.10– Інноваційні технологічні рішення

Розробка власного мобільного додатку представляє стратегічну інвестицію у довгострокові відносини з клієнтами.

Функціональність платформи повинна включати персоналізовані рекомендації страв на основі індивідуальних медичних показників, календар харчування з розрахунком хлібних одиниць та глікемічного індексу, а також систему нагадувань про важливість регулярного прийому їжі.

Інтеграція з популярними додатками для моніторингу здоров'я дозволить створити комплексну екосистему управління діабетом, що значно підвищить цінність пропозиції для кінцевого споживача.

Впровадження сенсорних інтерфейсів безпосередньо у закладі забезпечить клієнтам повний контроль над процесом формування замовлення. Система повинна надавати детальну інформацію про кожну страву, включаючи повний склад інгредієнтів, поживну цінність, вміст вуглеводів та прогнозований вплив на рівень глюкози в крові. Додатковою перевагою є можливість в реальному часі змінювати страву відповідно до індивідуальних потреб – виключення певних інгредієнтів, заміна компонентів на альтернативні варіанти або коригування розмірів порцій.

Сучасна програма лояльності (рис 3.10) повинна виходити за межі традиційної накопичувальної системи знижок. Ефективним підходом є впровадження елементів гейміфікації, що заохочують клієнтів до дотримання здорового способу життя. Система може включати програми з досягненням цільових показників глікемії, участь у освітніх заходах або регулярність відвідувань закладу. Персоналізовані винагороди на основі аналізу споживчих переваг та медичних рекомендацій створюватимуть додаткову цінність для клієнтів і сприяють формуванню емоційного зв'язку з брендом.

Захід 4. Впровадження екологічно відповідального дизайну інтер'єру з використанням натуральних матеріалів, енергоефективного освітлення, мінімізації відходів пакування та створення галереї картин місцевих художників, що підкреслить екологічні цінності та культурну інформаційність закладу. Використання біорозкладної упаковки з детальним інформативним маркуванням відповідає сучасним трендам екологічної свідомості споживачів. Кожна одиниця упаковки

міститиме повну інформацію про поживну цінність, алергени, походження інгредієнтів та рекомендації щодо утилізації. QR-коди, котрі розміщені на упаковці, можуть забезпечити доступ до додаткової інформації через мобільний додаток, включаючи рецепти для домашнього приготування аналогічних страв та поради нутриціологів.

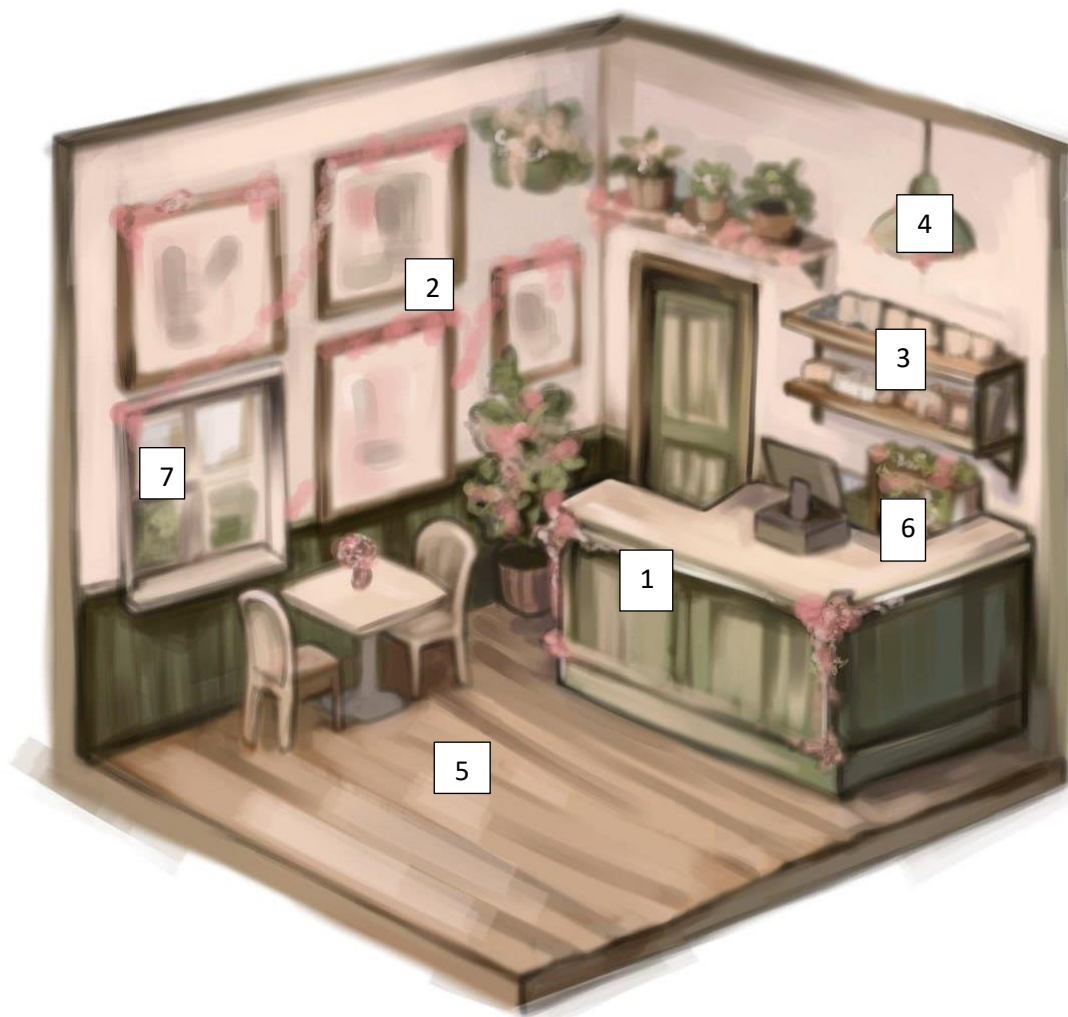


Рисунок 3.11 – Художній фрагмент інтер'єру кафе

На рис. 3.11 під відповідною нумерацією зображено такі елементи інтер'єру:

1 – центром інтер'єру є барна стійка з оливково-зеленою основою. Біля вікна розташоване м'яке крісло з круглим білим столом, а над стійкою – полиці для посуду та аксесуарів;

2 – стіни пофарбовані в ніжний рожевий колір з оливково-зеленими акцентами в нижній частині. На лівій стіні розміщено шість картин у рожевих рамках, оформлених у вигляді галереї;

3 – на полицях над барною стійкою розміщені кімнатні квіти в горщиках. Декоративна рослина стоїть на підлозі, а на самій стійці – квіткові композиції;

4 – над робочою зоною барної стійки встановлений підвісний світильник, що забезпечує локальне освітлення;

5 – у всьому приміщенні покладено світлу дерев'яну підлогу, яка додає тепла та натуральності інтер'єру;

6 – на барній стійці розміщено кавоварку або інше професійне обладнання. Посуд та аксесуари зберігаються на відкритих полицях;

7 – у лівій стіні розташоване велике вікно, яке забезпечує приміщення природним освітленням і створює відчуття простору.

Деталізуємо фрагмент залу на рис. 3.12.

Рис. 3.12 Кафе «Мрія» представляє собою унікальний простір, що втілює концепцію гармонійного поєднання затишку та сучасності в епіцентрі міського середовища.

Художнє оформлення простору включає експозицію творів місцевих майстрів образотворчого мистецтва, яка оновлюється відповідно до сезонних змін у рамках ініціативи соціальної підтримки творчості. Фітодизайн представлений живими рослинними композиціями, стратегічно розташованими біля віконних прорізів та в зоні столів, що виконує не лише декоративну функцію, а також сприяє оптимізації мікрокліматичних параметрів приміщення як складова екобалансованої філософії закладу.

Архітектурною особливістю простору є масштабні аркові віконні конструкції, які забезпечують максимальне проникнення природного освітлення та створюють відчуття просторової свободи та відкритості. Технологічне оснащення включає прогресивну освітлювальну систему з автоматичними сенсорними регуляторами, розумні кліматичні комплекси та вбудовані дисплейні панелі з меню та детальною інформацією про нутрієнтний склад пропонованих страв, що гарантує максимальний

комфорт та поінформованість гостей, особливо тих, хто дотримується специфічних харчових режимів.



Рисунок 3.12 – Художній фрагмент залу кафе «Мрія»

І тому, можна спрогнозувати, що через впровадження вищеперерахованих чотирьох пропозицій, реалізація запропонованої стратегії дозволить досягти позитивної динаміки ключових показників ефективності вже протягом другого року діяльності, якщо очікуватиметься збільшення частоти повторних відвідувань на 35-40% завдяки персоналізованому підході та високій якості обслуговування. А також, середній чек прогнозовано зросте на 25-30% за рахунок крос-продажів додаткових послуг та розширення асортименту пропозицій. впровадження програми лояльності сприятиме тому, що відбудеться утримання 70-75% клієнтської бази, що значно перевищує показники в реаліях індустрії.

Захід 5. Передостанньою пропозицією є масштабування та партнерства, які можна зобразити у вигляді схеми 3.13.

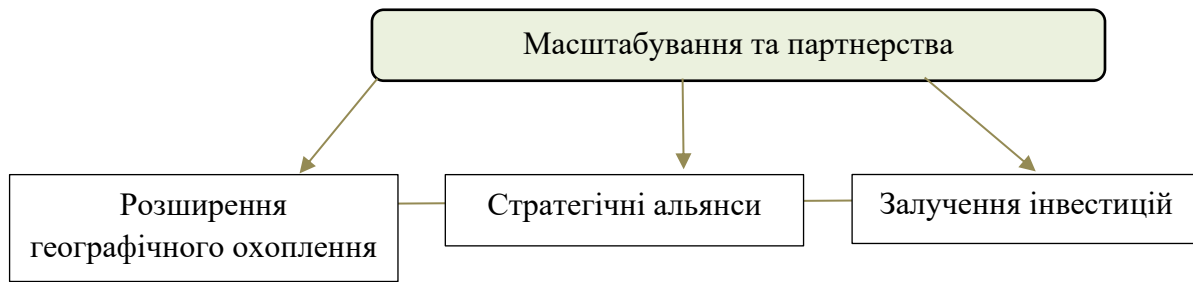


Рисунок 3.13— Масштабування та партнерства закладу «Мрія»

Успішна концепція в пілотному закладі створить основу для тиражування досвіду і інших містах. Франчайзингова модель дозволить швидко збільшити присутність на ринку при мінімальних капітальних витратах материнської компанії. Розвиток партнерських відносин з медичними установами, фармацевтичними мережами та фітнес-центрами відкриє додаткові канали залучення клієнтів та створюватиме синергетичний ефекти у просуванні послуг.

Співпраця з ендокринологами дозволить в тому, що відбудеться інтегрування послуг кафе в комплексні програми лікування діабету. Тоді як демонстрація стабільних фінансових результатів та потенціалу масштабування створюватиме привабливу інвестиційну пропозицію для венчурних фондів та бізнес-ангелів, що будуть спеціалізуватимуться на проєктах у сфері здорового харчування та медичних технологій.

Захід 6. Врахування прогнозованої рентабельності обороту та періоду окупності як ключових факторів прибутковості є найважливішим заходом, який має бути пріоритетним, адже рівняння регресії, побудовані на рис. 3.6 – 3.7, вказують на те, що понад 70% змін чистого прибутку можна пояснити змінами зазначених факторів у табл. 3.6 – 3.7, які потребують впровадження заходів по підвищенню ефективності:

1. Оптимізація витрат.
2. Підвищення середнього чека.
3. Підвищення якості обслуговування.
4. Скорочення інвестиційного навантаження.

5. Раціональне планування операційної діяльності.

Розглянемо кожен підпункт заходу №6 в таблицях 3.10 – 3.14:

Таблиця 3.10. – Оптимізація витрат

№	Показник	2029 р.
1	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3101,17
2	Витрати на 1 грн реалізації, грн./грн.	0,28
3	Рентабельність продажів, %	40,91%
4	Рентабельність обороту, %	52,33%
5	Період окупності, роки	1,91

Табл. 3.10 відображає вплив оптимізації витрат на покращення фінансових результатів діяльності, де зменшення повної собівартості до 3101,17 тис. грн. забезпечило зниження витрат на 1 грн реалізації до 0,28 грн та зростання рентабельності продажів до 40,91%, що сприяло тому, що відбулось зниження періоду окупності до 1,91 року. Вплив підвищення середнього чеку подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Підвищення середнього чеку

№	Показник	2029 р.
1	Середній чек, грн.	157,14
2	Кількість реалізованої продукції, од.	70000
3	Чистий дохід, тис.грн.	10999,8
4	Валовий прибуток, тис.грн.	7898,63
5	Рентабельність одиниці продукції, %	254,70

Табл. 3.11 відображає результати підвищення середнього чека до 157,14 грн, що при реалізації 70000 од. продукції дало чистий дохід у 10999,8 тис. грн, що забезпечило високий рівень валового прибутку 7898,63 тис. грн, а рентабельність одиниці продукції досягла 254,7%. Підвищення якості обслуговування занесено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Підвищення якості обслуговування

№	Показник	2029 р.
1	Кількість постійних клієнтів, %	0,13
2	Витрати на навчання персоналу, тис.грн.	150
3	Рівень задоволеності клієнтів, %	92%
4	Рентабельність продажів,%	40,91
5	Середньомісячна заробітня плата, тис.грн.	24,29

Табл. 3.12 відображає ефекти від інвестицій у якість обслуговування, де після витрат на навчання персоналу в 150 тис. грн рівень задоволеності клієнтів досяг 92%, що позитивно вплинуло на стабільний рівень рентабельності продажів, яке становило 40,91%.

Розрахунок скорочення інвестиційного навантаження подано в табл. 3.13.

Табл. 3.13 відображає оптимізацію структури фінансування інвестицій. При збереженні балансу між банківськими (2000 тис. грн) і власними коштами (2400 тис. грн), інвестиційне навантаження становило 45%.

Таблиця 3.13 – Скорочення інвестиційного навантаження

№	Показник	2029 р.
1	Залучені кошти банку тис. грн	2000
2	Власні кошти, тис.грн.	2400
3	Інвестиційні навантаження,%	45%
4	Витрати на обслуговування кредиту, тис.грн.	300,00
5	Економія на відсотках, тис.грн.	60,00

Економія на обслуговуванні кредиту дозволила скоротити витрати на 60 тис. грн, що підвищує загальну фінансову стійкість.

Розрахунок впливу раціонального планування операційної діяльності розраховано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Раціональне планування операційної діяльності

№	Показник	2029 р.
1	Раціональне планування витрат, %	8,00%
2	Підвищення фондовіддачі	1,83
3	Зменшення фондомісткості	0,55
4	Оптимізація обсягів виробництва, тис.грн.	5729,13
5	Рівень беззбитковості	2506,33

Табл. 3.14 відображає ефекти від планування витрат та ефективності використання ресурсів. Завдяки зниженню фондомісткості до 0,55 та зростанню фондовіддачі до 1,83 вдалося оптимізувати обсяг виробництва до 5729,13 тис. грн. Точка беззбитковості зменшилась до 2506,33 тис. грн, що вказує на те, що відбуватиметься покращення операційної ефективності. Сформуємо підсумкові фінансові показники в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Підсумкові фінансові показники

№	Показник	2029 р.
1	Чистий прибуток, тис.грн.	4500
2	Рентабельність обороту,%	52,33%
3	Рентабельність продажів,%	40,91%
4	Період окупності, роки	1,95
5	Запас фінансової міцності,%	44,30

Табл. 3.15 узагальнює фінансові результати впроваджених заходів, де: чистий прибуток становить 4500 тис. грн, рентабельність обороту становила 52,33%, а період окупності скоротився до 1,95 року. Запас фінансової міцності на рівні 44,30% означає, що наше кафе «Мрія» в 2029 році зазначає високий рівень стійкості до ризиків.

Занесемо вихідні дані для побудови рис. 3.14-3.15 в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Вихідні дані

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	-2131,3	-701,3	3266,6	4500
Рентабельність обороту,%	-33,9	-7,2	48,5	52,2
Період окупності, роки	6	4	2,8	1,95

На основі даних табл. 3.16 наочно продемонструємо прогноз впливу зростання рентабельності обороту на чистий прибуток у 2029 році на рис. 3.14.

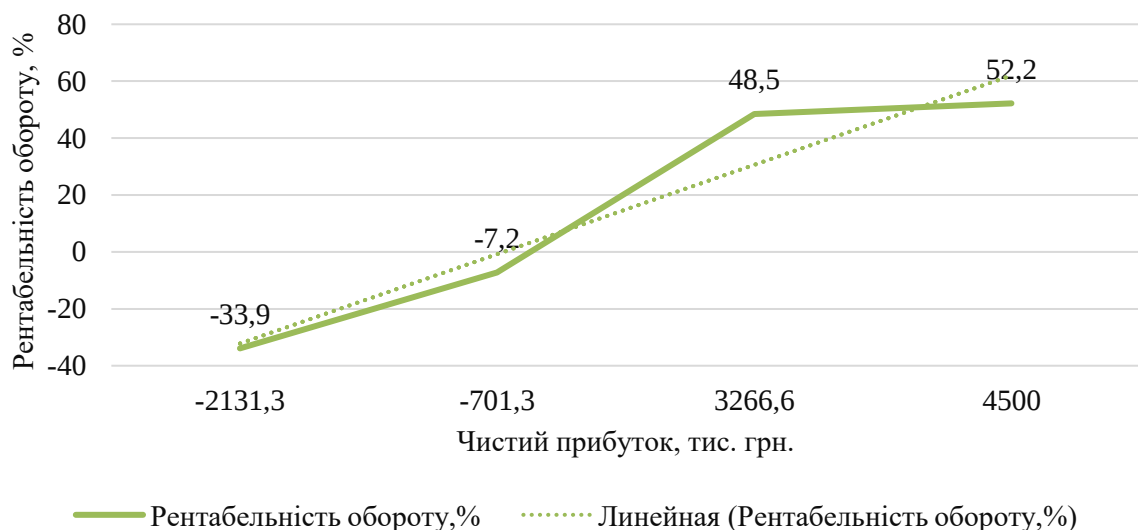


Рисунок 3.14 – Прогноз впливу зростання рентабельності обороту на чистий прибуток у 2029 році.

Рис. 3.14 демонструє аналіз лінійного графіка демонструє сильну позитивну кореляцію між чистим прибутком та рентабельністю обороту завдяки впровадженню

заходу №6. При чистому збитку -2131,3 тис. грн. рентабельність обороту становила - 33,9%, при збитку -701,3 тис. грн. – -7,2%. З переходом до прибутковості показники кардинально покращуються: при чистому прибутку 3266,6 тис. грн. рентабельність обороту досягає 48,5%, а при 4500 тис. грн. – 52,2%. Лінія лінійного тренду підтверджує стійку залежність між показниками, свідчаючи про те, що реалізація заходу №6 забезпечила пряму пропорційну залежність між зростанням чистого прибутку та підвищенням рентабельності обороту підприємства.

Розглянемо прогноз впливу скорочення періоду окупності на зміну чистого прибутку у 2029 році на рис. 3.15.

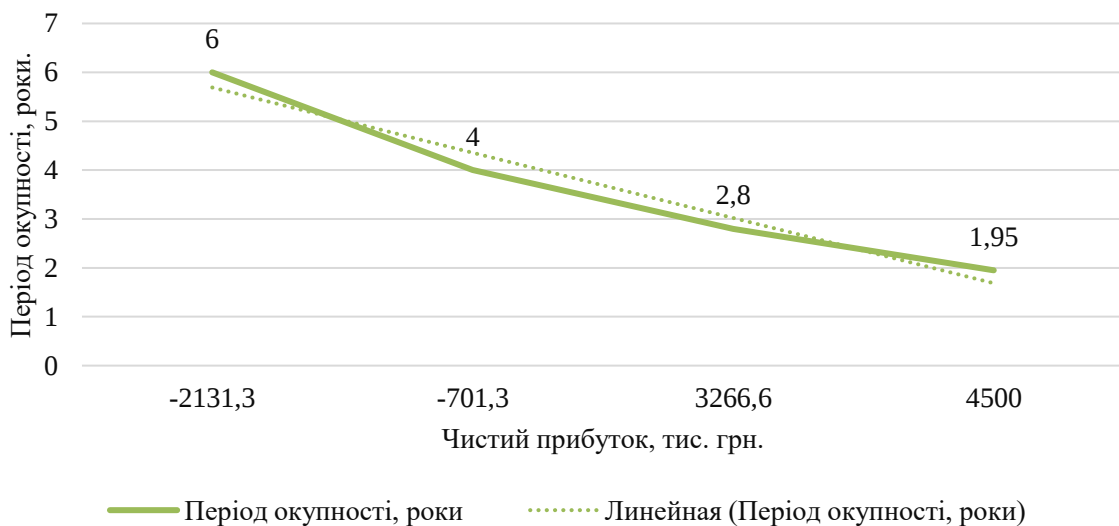


Рисунок 3.15 – Прогноз впливу скорочення періоду окупності на зміну чистого прибутку у 2029 році.

На рис. 3.15 у 2026 році при чистому збитку -2131,3 тис. грн. період окупності становив 6,00 років, у 2027 році зі зменшенням збитку до -701,3 тис. грн. термін скоротився до 4,00 років. Кардинальні зміни відбулися у 2028 році: при досягненні чистого прибутку 3266,6 тис. грн. період окупності суттєво зменшився до 2,80 років. Прогнозовані розрахунки показують, що при прибутку 4500 тис. грн. термін окупності може скоротитися до 1,95 року.

Розглянемо останній захід впровадження ефективності та прибутковості кафе «Мрія»

Захід 7. Автоматизація та впровадження фріланс-оптимізація операційної ефективності та соціальна відповідальність. Кафе «Мрія» готується до революційних

змін у 2028 році, коли буде реалізовано амбітну стратегію технологічної модернізації та організаційної трансформації. Цей інноваційний підхід поєднує впровадження передових технологій автоматизації з гнучкою моделлю залучення зовнішніх спеціалістів, створюючи унікальний баланс між економічною ефективністю, високою якістю обслуговування та дотриманням соціальної місії проєкту.

Технологічна революція в кафе розпочнеться з впровадження сучасного кухонного обладнання, оснащеного елементами штучного інтелекту. Багатофункціональні кухонні роботи, автоматизовані жарильні та варильні установки, інтелектуальні системи прибирання приміщень стануть основою нової виробничої екосистеми. Ці технології не лише зменшать потребу в ручній фізичній праці, але й кардинально знизять ризики людських помилок при приготуванні дієтичних страв, що критично важливо для цільової аудиторії кафе. Впровадження сенсорних кіосків самообслуговування та розширення функціоналу мобільного застосунку для онлайн-замовлень створить новий рівень зручності, особливо цінний для людей з обмеженими фізичними можливостями. Організаційна трансформація торкнеться й адміністративних процесів, де планується поступовий перехід на фріланс-модель для підтримки маркетингу, бухгалтерії та ІТ-інфраструктури. Цей підхід дозволить уникнути постійних витрат на повний штат працівників, зберігаючи при цьому доступ до висококваліфікованих спеціалістів для виконання конкретних завдань.

Принципово важливо, що ця трансформація не означає знелюднення бізнесу [60]. Навпаки, вона передбачає переорієнтацію людських ресурсів на більш значущі функції – персоналізоване обслуговування, контроль якості, створення емоційного зв'язку з клієнтами та індивідуальне консультування [63]. Автоматизація створює нові професійні ролі: оператори роботизованого обладнання, технічні інспектори, консультанти з персоналізованого дієтичного харчування, адміністратори мобільних платформ. Фінансова обґрунтованість проєкту підтверджується прогнозованою окупністю інвестицій менше ніж за рік завдяки зменшенню витрат на заробітну плату та підвищенню продуктивності. Впровадження відбуватиметься поетапно протягом дворічного підготовчого періоду 2026-2027 років, що включає тестування

обладнання, навчання персоналу та адаптацію меню до нових технологічних можливостей. Соціальний аспект стратегії полягає в забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу без втрати його гуманістичної місії. Автоматизація розглядається як інструмент збереження доступних цін на якісне дієтичне харчування для людей з цукровим діабетом, альтернативою якому було б залежність від грантів чи благодійності з непередбачуваними наслідками. Зниження операційних витрат дозволить підтримувати прозору рецептуру, безпечне середовище та високі стандарти обслуговування без підвищення цін для вразливої категорії споживачів. Ця стратегія представляє собою не просто технологічне оновлення, а фундаментальну трансформацію в напрямку створення ефективного, сучасного та соціально відповідального підприємства. Кафе «Мрія» готується стати прикладом того, як інновації можуть служити не лише прибутковості, але й соціальній справедливості, забезпечуючи гнучкість адаптації до майбутніх викликів при збереженні якості обслуговування найбільш потребуючих категорій клієнтів.

3.3. Розробка стратегій залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.

Для інноваційного кафе, де існує завдання поєднання комерційної успішності з соціальною відповідальністю, дарує можливість залучення різноманітних джерел фінансування та формування стійкості репутації бренду [62]. Стратегія не лише забезпечить доступ до традиційних інвестиційних ресурсів, але й відкриє перспективи співпраці з соціально орієнтованими фондами, державними програмами підтримки та міжнародними організаціями охорони здоров'я [39].

Захід 8. Стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства. Можна сформулювати наступні стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності:

- Стратегія залучення інвестицій:
 1. Диверсифікація інвестиційних джерел;
 2. Залучення Імпакт-інвестицій;

3. Співпраця з державними та міжнародними програмами.

- Стратегія корпоративної соціальної відповідальності:
 1. Розробка системи соціальних індикаторів.
- Стратегія благодійних ініціатив та програм підтримки:
 1. Освітні програми для підвищення обізнаності;
 2. Програми підтримки незахищених верств населення;
 3. Підтримка досліджень та інновацій.
- Стратегічні соціальні партнерства:
 1. Медичні установи та професійні асоціації;
 2. Освітні установи та молодіжні організації;
 3. Корпоративні партнери та бізнес-спільноти.
- Стратегія моделі соціального спрямування:
 1. Краудфандинг та громадське фінансування;
 2. Соціальні облігації та інноваційні фінансові інструменти;
 3. Програми лояльності з соціальними компонентами.
- Стратегія вимірювання та звітування соціального впливу
 1. Стандарти соціальної звітності;
 2. Залучення стейхолдерів до оцінки ефективності.

Ефективна інвестиційна стратегія передбачає одночасне залучення коштів з декількох незалежних джерел, що мінімізує ризики та забезпечує фінансову стабільність проєкту [37, с. 67].

Основними категоріями потенційні інвесторів є традиційні венчурні фонди, що спеціалізуються на проєктах у сфері здорового харчування, соціальні інвестори, зацікавлені в проєктах з позитивним суспільним впливом, та корпоративні інвестори з фармацевтичної та медичної галузей.

Першочерговим завданням є підготовка переконливої інвестиційної презентації, що продемонструє вперше чергу соціальну значущість, а вже після – фінансовий потенціал проєкту. Ключовими елементами такої презентації повинні

стати детальний аналіз ринку людей із ЦД, прогнозовані фінансові показники, унікальність технологічних рішень та потенціал масштабування концепції.

Сегмент соціально відповідального інвестування демонструє стрімке зростання, особливо в тих проєктах, які пов'язані з охороною здоров'я та покращенням якості життя вразливих груп населення. Імпакт-інвестори зацікавлені не лише в отриманні фінансового прибутку, але, зокрема, й у досягненні вимірюваного соціального ефекту.

Для кафе, що орієнтовано на людей із діабетом, такими показниками є кількість обслужених клієнтів з діагнозом, зниження гемоглобіну серед постійних відвідувачів, кількість проведених освітніх заходів та ступінь задоволеності якістю життя цільової аудиторії.

Розробка системи метрика соціального впливу стає критично важливою для залучення цієї категорії інвесторів. І тому, необхідно створити механізми регулярного збору та аналізу даних про медичні показники клієнтів за їх згодою, ефективність освітніх програм та загальний вплив діяльності закладу на покращення якості життя людей із ЦД.

Багато країн розробляють цільові програми підтримки соціальних підприємств та інновацій у сфері охорони здоров'я. Участь у таких програмах може забезпечити доступ до грантового фінансування, пільгових кредиторів та консультаційної підтримки. Особливої уваги заслуговують програми ЄС з підтримки соціальних інновацій, ініціативи Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо боротьби з неінфекційними захворюваннями та національні стратегії розвитку здорового харчування.

Для успішної участі в таких програмах необхідно адаптувати бізнес-модель відповідно до критеріїв оцінки соціального впливу, передбачених конкретними ініціативами. Це може включати розробку додаткових послуг для незахищених верств населення, створення робочих місць для людей з обмеженими можливостями або впровадження екологічно сталих практик діяльності.

Для кращого розуміння впливу на фінансовий стан запропонованої стратегії, використаємо формулу економічного ефекту та побудуємо наступні табл. 3.15 – 3.20.

$$EE = \Delta\Pi - B \quad (3.32)$$

де: EE – економічний ефект;

$\Delta\Pi$ – приріст прибутку;

B – витрати на реалізацію стратегії.

Виручка за 2028 рік становила 10473900 грн, тож приріст виручки складе:

$$\Delta Q = 10473900 \times 0,06 = 628434 \text{ грн.}$$

При середній чистій рентабельності 18%, додатковий прибуток складатиме:

$$\Delta\Pi = 628434 \times 0,18 = 113118,12 \text{ грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект:

$$EE = 113118,12 - 60000 = 53118,12 \text{ грн.}$$

Впровадження програми спричинить економічний ефект у 53118,12 грн.

Занесемо результати у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Стратегія залучення інвестицій

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	6%
Середня виручка за 2028 рік, грн.	10473900
Приріст виручки, грн	628434
Середній рівень чистої рентабельності, %	18
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	113118,12
Витрати на програму, грн.	60000
Економічний ефект, грн.	53118

При очікуваному зростанні обсягу реалізації при залученні інвестицій на 6%, очікується, що економічний ефект становитиме 53118 грн.

Наступна стратегія, така як «корпоративна соціальна відповідальність» є важливою, адже соціальна відповідальність кафе для людей з діабетом маж базуватися на чіткому розуміння суспільних потреб та можливостей їх задоволення через підприємницьку діяльність. Основою соціальної місії є покращення якості

життя людей з ЦД через забезпечення доступу до безпечного та смачного харчування, освітніх програм з управління захворюванням та формування підтримуючої спільноти.

Ефективна стратегія корпоративної соціальної відповідальності повинна інтегруватися в усі аспекти діяльності закладу – від розробки меню та навчання персоналу до маркетингових комунікацій та партнерських відносин. І тоді, така інтеграція забезпечить автентичність соціальної місії та сформує неабияку довіру з боку споживача та партнерів. Прорахуємо показники відповідно до алгоритму розрахунки за стратегією залучення інвестицій та занесемо результати в табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Стратегія корпоративної соціальної відповідальності

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	4%
Середня виручка за 2028 рік, грн.	10473900
Приріст виручки	418956
Середній рівень чистої рентабельності, %	18
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	75412,08
Витрати на програму, грн.	35000
Економічний ефект, грн.	40412,08

Табл. 3.18 демонструє, що очікуваний фінансовий результат від реалізації програми зі збільшення обсягу реалізації продукції на 4%, при середній виручці за 2028 рік приріст виручки становитиме 418956 грн. За умови чистої рентабельності 18% очікуваний додатковий чистий прибуток дорівнює 75412,08 грн. Витрати на реалізацію програми складають 35000 грн, що дає позитивний економічний ефект у розмірі 40412,08 грн.

Вимірювання соціального впливу вимагає розробки комплексної системи показників, що відображають різні аспекти діяльності кафе «Мрія». Кількісні індикатори можуть включати число обслужених клієнтів з діабетом, кількість проведених консультацій та ступінь покращення медичних показників учасників програм. Тоді як якісні показники охоплюватимуть рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування, ступінь довіри до бренду серед цільової аудиторії, ефективність формування суспільного ставлення до людей із цукровим діабетом. І

тому регулярний моніторинг цих показників дозволить коригувати саму стратегію соціальної відповідальності та демонструвати результати зацікавленим сторонам.

Одним з ключових напрямки благодійної діяльності є розробка та впровадження освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня знань про ЦД серед широкої громадськості. Такі програми можуть включати безкоштовні семінари для людей з новим діагнозом, майстер-класи з приготування діабетичних страв для сімей, лекції в початкових закладах та інформаційні кампанії в соціальних мережах. Очікуване зростання виручки за рахунок покращення іміджу закладу «Мрія» підвищення обізнаності клієнтів та зростання лояльності 5%. Виручка за 2028 рік становила 10473900 грн, тож приріст виручки складе:

$$\Delta Q = 10473\,900 \times 0,05 = 523695 \text{ грн.}$$

При середній чистій рентабельності 18%, додатковий прибуток:

$$\Delta\Pi = 523695 \times 0,18 = 94265,1 \text{ грн.}$$

Витрати на проведення інформаційно-освітньої кампанії – 40 000 грн.

Розрахуємо економічний ефект:

$$EE = 94265,1 - 40000 = 54265,1 \text{ грн.}$$

Впровадження програми спричинить економічний ефект у 64739 грн.

У табл. 3.19 наведені економічні показники, що характеризують очікуваний ефект від реалізації цієї програми.

Таблиця 3.19 – Стратегія благодійних ініціатив

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	5
Виручка за 2028 рік	10473900
Приріст виручки, грн.	523695
Середній рівень чистої рентабельності, %	18
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	94265,1
Витрати на програму, грн.	40 000
Економічний ефект, грн.	54265,1

Партнерства з медичними установами дозволить організовувати скринінгові заходи для раннього виявлення діабету, особливо серед груп ризику. Такі ініціативи не

лише сприяють покращенню суспільного здоров'я, але і сформують позитивний імідж як соціально відповідального закладу.

Соціальна справедливість вимагає забезпечення доступу до якісного харчування та медичної підтримки незалежно від фінансових можливостей людини. Реалізація цього принципу може здійснюватися через програму «Соціальні обіди», що передбачає надання безкоштовних або субсидованих страв людям з діабетом з низьким рівнем доходів.

Додатково можна розробити систему соціальних ваучерів, що видаються через партнерські організації – благодійні фонди, церкви, соціальні служби. Подібна модель забезпечить відповідну адресну підтримку найбільш вразливих груп населення і водночас підтримає гідність отримувачів допомоги.

Якщо говорити про підтримку досліджень та інновацій, то можна чітко виявити, що інвестування в наукові дослідження з питань харчування при діабеті створюватиме довгострокові цінності для всієї спільноти. Співпраця з університетами та науково-дослідними установами може включати в майбутньому фінансування студентських проєктів, стипендіальні програми для молодих науковців та підтримку клінічних досліджень ефективності різних дієтичних підходів. Створення власного дослідницького фонду або участь у галузевих ініціативах демонструє довгострокову відданість покращенню стану людей з діабетом та позиціонуватиме на ринку як лідера думок у цій сфері.

Партнерство з лікарями, поліклініках та ендокринологічними центрами створюватиме взаємовигідні можливості для покращення догляду за людьми з ЦД. Медичні установи можуть надавати спеціальні знижки для пацієнтів партнерських закладів.

Співпраця з професійними асоціаціями ендокринологів, дієтологів та нутриціологів забезпечить доступ до експертних знань та найновіших досягнень в галузі лікування діабету. І згодом, така взаємодія може включати і організацію спільних конференцій, розробку клінічних рекомендацій з харчування та проведення сертифікованих програм для персоналу кафе.

Партнерство з школами та університетами дозволить впроваджувати освітні програми з профілактики діабету серед молоді, що має особливе значення в контексті зростання захворюваності на ЦД 2 серед підлітків. Подібні програми можуть включати лекції про здорове харчування, практичні заняття з приготування корисних страв та інформаційні кампанії про важливість фізичної активності.

Студентські організації можуть стати партнерами в проведенні волонтерських заходів, організації благодійних акцій та розробці інноваційних рішень для покращення життя людей з діабетом будь-якого типу, адже молодіжна енергія та креативність часто приносять свіжі ідеї та нетрадиційні підходи до вирішення соціальних проблем. Результати розрахунки за економічним ефектом занесемо в табл. 3.18.

Табл. 3.20 демонструє економічний ефект від стратегічних соціальних партнерств. Очікуваний економічний ефект від впровадження програми, спрямованої на збільшення обсягу реалізації продукції на 6%.

Таблиця 3.20. – Стратегічні соціальні партнерства

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	6%
Середня виручка за 2028 рік, грн.	10473900
Приріст виручки, грн.	628434
Середній рівень чистої рентабельності, %	18
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	113118,12
Витрати на програму, грн.	45 000
Економічний ефект, грн.	68118,12

При середній виручці за 2028 рік у 10473900 грн. прогнозований приріст виручки становить 628434 грн. За умови середнього рівня чистої рентабельності 18% очікується додатковий чистий прибуток у розмірі 113118,12 грн. Витрати на реалізацію програми складають 45000 грн., що забезпечує економічний ефект у розмірі 68118,12 грн.

Співпраця з великими роботодавцями може включати організацію корпоративних програм здорового харчування, проведення семінарів для співробітників з питань профілактики діабету та створення спеціальних меню для корпоративних заходів, адже такі партнерства забезпечують стабільні обсяги

замовлень та сприятимуть поширенню необхідної інформації про послуги кафе серед працівників.

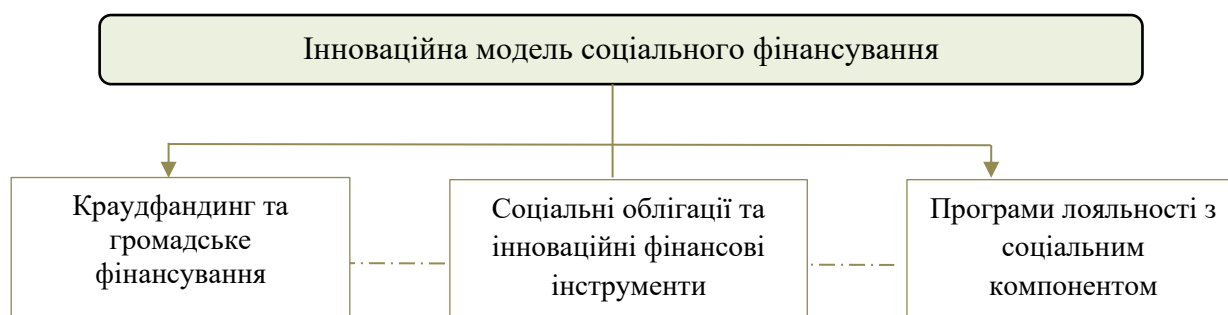


Рисунок 3.16 – Інноваційна модель соціального фінансування

Краудфандинг дозволяє не лише акумулювати фінансові ресурси для широкої громадськості, а й формувати спільноту прихильників, підвищуючи рівень обізнаності про соціально значущу проблему. Як свідчить досвід подібних ініціатив, ключовими чинниками успішної кампанії є емоційна насичена історія, якісна візуальна презентація та прозорість у плануванні витрат. А отже, особливу роль відіграє залучення цільової аудиторії, яка має особистий або сімейний досвід боротьби з діабетом, скільки саме цей емоційний зв'язок підвищує мотивація до участі у фінансуванні та довготривалий підтримці проекту.

Окрім краудфандингу, ще одним перспективним інструментом фінансування соціальних ініціатив, є соціальні облигації, які дозволяють залучити інвестиції під зобов'язання досягти вимірюваного соціального ефекту, наприклад, у випадку кафе «Мрія» - покращення здоров'я клієнтів з ЦД або зниження витрат на лікування ускладнень. Необхідним для цього є партнерства з державними структурами та чітко визначеною результативністю, проте відкриває доступ до більш масштабного фінансування. Стратегія соціального спрямування подано в табл. 3.21.

Табл. 3.21 відображає прогнозовані результати від впровадження програми стратегія соціального спрямування, яка спрямована на підвищення обсягу реалізації продукції на 7%

Таблиця 3.21 – Стратегія соціального спрямування

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	7%
Середня виручка за 2028 рік, грн.	10473900
Приріст виручки, грн.	733173
Середній рівень чистої рентабельності, %	18
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	131970,96
Витрати на програму, грн.	50 000
Економічний ефект, грн.	81970,96

Табл. 3.21 відображає прогнозовані результати від впровадження програми стратегія соціального спрямування, яка спрямована на підвищення обсягу реалізації продукції на 7%. При чистій рентабельності 18% додатковий чистий прибуток складе 131970,96 грн. Витрати на реалізацію програми становлять 50000 грн. Економічний ефект склав 81970,96 грн.

Додатковим напрямом є інтеграція благодійного компоненту в програму лояльності, що дозволить клієнтам брати участь у соціальних ініціативах через свої повсякденні покупки. Наприклад, частина коштів з кожної покупки може спрямовуватися на фінансування безкоштовних обідів для нужденних або підтримку наукових досліджень діабету.

І тоді, така модель, не лише забезпечить стабільне фінансування благодійних програм, але і підвищить лояльність соціальної місії.



Рисунок 3.17 – Вимірювання та звітування соціального впливу

Вимірюванні та звітування соціального впливу є невід'ємною складовою соціально відповідального бізнесу, що ґрунтується на принципах прозорості та

підзвітності. Впровадження міжнародних стандартів забезпечить об'єктивну оцінку результатів діяльності та можливість порівняння з іншими організаціями. Регулярна публікація із кількісними та якісними показниками продемонструє відданість соціальній місії. А також ефективність соціальних програм неможлива без залучення стейхолдерів – клієнтів, медиків, партнерів, інвесторів та представників громади – через опитування, фокус групи та створення консультативної ради, яка надасть цінні рекомендації та підсилить легітимність прийнятих рішень.

Таблиця 3.22 – Стратегія вимірювання та звітування соціального впливу

Показник	Значення
Очікуване зростання обсягу реалізації, %	5%
Середня виручка за 2028 рік	10473900
Приріст виручки, грн.	523695
Середній рівень чистої рентабельності, %	18%
Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	94265,1
Витрати на програму, грн.	35000
Економічний ефект, грн.	59265

За допомогою табл. 3.22 можна побачити, що прогнозовані показники ефективності програми, спрямованої на підвищення обсягу реалізації продукції на 5%, очікуваний приріст виручки становить 400336,3 грн. При середньому рівні рентабельності 18% додатковий чистий прибуток складе 72060,54 грн. З урахування витрат на реалізацію програми в розмірі 35000 грн. очікується економічний ефект на рівні 37061 грн. Тож, для підсумку сформуємо всі стратегії у вигляді табл. 3.23

Реалізація наведених соціальних стратегій в табл. 3.23 демонструє, що поєднання соціальної місії з підприємницькою діяльністю є не лише етично обґрунтованим, а й економічно доцільним. Кожна ініціатива спрямована на створення довгострокової цінності як для цільових груп (зокрема людей з діабетом), так і для самого кафе – шляхом зростання виручки, формування лояльної аудиторії, зміцнення репутації та залучення інвестицій.

Сукупний економічний ефект у понад 350 тис. грн. підтверджує, що соціальна відповідальність може бути ефективним інструментом підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.23 – Економічна ефективність запропонованих соціальних стратегій

№	Назва стратегії	Характеристика стратегії	Очікуваний приріст чистого прибутку, грн.	Витрати/економія, грн.	Економічний ефект, грн.
1	Стратегія залучення інвестицій	Реалізація програми для залучення додаткових інвестицій та зростання виручки на 6%	113118,12	60000	53118
2	Стратегія корпоративної відповідальності	Соціальні ініціативи, що сприяють покращенню іміджу і незначному зростанню обсягів реалізації (на 4%).	75412,08	35000	40412,08
3	Стратегія благодійних ініціатив	Проведення благодійних заходів, спрямованих на зростання лояльності клієнтів і виручки (5%).	94265,1	40000	54265,1
4	Стратегічні соціальні партнерства	Встановлення партнерства, які стимулюють реалізацію продукції (на 6%) та зміцнення репутації підприємства.	113118,12	45000	68118,12
5	Стратегія соціального спрямування	Соціальні проекти, що забезпечують підвищення попиту та приріст виручки на 7%.	131970,96	50000	81970,96
6	Стратегія вимірювання та звітування соціального впливу	Інформаційна прозорість і регулярна звітність, що підвищує довіру клієнтів та обсяг реалізації на 5%.	94265,1	35000	59265
Разом			622149,48	265000	357149,26

Такий підхід формує сталу бізнес-модель, де соціальна цінність виступає каталізатором фінансового зростання та стратегічного розвитку. Згідно з порівняльною табл. 3.23, найвищий ефект дає стратегія соціального спрямування, тоді як найнижчий – корпоративної відповідальності.

Сформуємо для наочності рис.3.18 прибутковості стратегій:

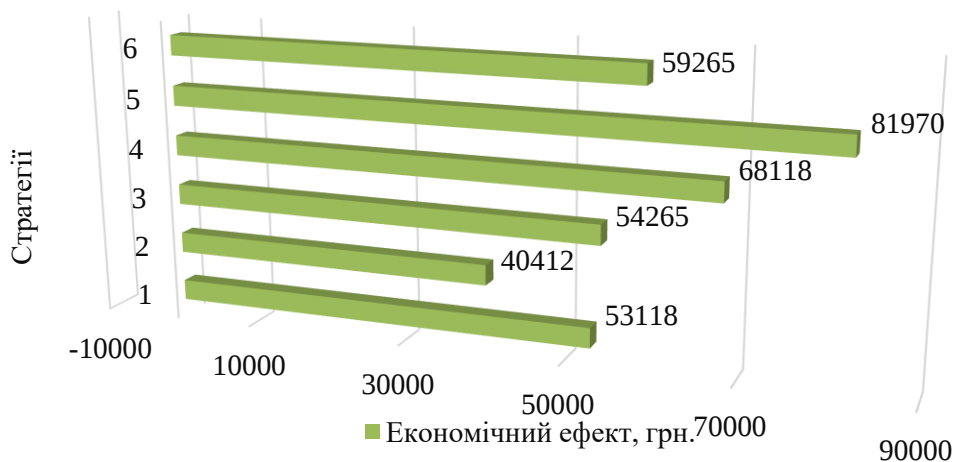


Рисунок 3.18 – Економічний ефект від запропонованих стратегій

Аналіз економічного ефекту стратегій показав, що найвигіднішою є стратегія №5 (81 970 грн.), за нею йде стратегія №4 (68118 грн.), тоді як найменшу ефективність мають стратегії №2 (40412 грн.) та №1 (53118 грн.). Стратегії №3 (54265 грн.) та №6 (59265 грн.) займають середні позиції. Всі запропоновані стратегії мають свою доцільність, становлячи в сукупності значний економічний ефект для інноваційного кафе «Мрія» для осіб із цукровим діабетом.

Отже, всі шість запропонованих стратегій соціального розвитку доводять, що соціальна орієнтованість може виступати не лише моральною складовою бізнесу, а також потужним джерелом фінансової вигоди. З метою повноцінно оцінити унікальність формату інноваційного кафе для людей з цукровим діабетом, доцільно перейти до аналізу ширшого соціально-економічного впливу такого закладу у порівнянні зі звичайним кафе. Адже саме соціальна користь і потенціал довгострокової вигоди для суспільства формують основу стійкості та привабливості соціального підприємництва. Сформуємо основну табл. 3.22 заходів інноваційного кафе «Мрія»

Табл. 3.24 узагальнює ключові стратегічні заходи, які впроваджуються у рамках розвитку інноваційного соціального кафе «Мрія». Вона демонструє багатовекторний підхід до розширення можливостей закладу, а саме через технологічні новації, соціальні ініціативи, інклюзивні рішення, екомислення та партнерства.

Спрямування заходів охоплює автоматизацію процесів, цифровізацію сервісу, впровадження персоналізованих рішень, створення додаткових джерел доходу (через коворкінг, доставку, освітні події), формування стійкого іміджу через екологічний дизайн та соціальні ініціативи. Окремо виділяється комплексна стратегія (захід 8), що поєднує залучення інвестицій та соціальну відповідальність.

Економічний ефект реалізації заходів проявляється як у формі оптимізації витрат, зростання частки онлайн-замовлень, підвищення рентабельності одиниці продукції, так і в формуванні довгострокової клієнтської лояльності, що є критично важливим для стабільного функціонування соціального підприємства. Найбільш фінансово вимірюваним є захід №8, який принесе чистий економічний ефект у

357149,26 грн, що супроводжується соціальними ефектами та покращенням іміджу бренду.

Таблиця 3.24 – Комплекс пропонованих заходів соціального та інноваційного спрямування і їх економічний ефект для кафе "Мрія"

№	Назва заходу	Спрямування	Економічний ефект
1	Впровадження технологічних рішень	Розробка мобільного додатку, електронне меню, онлайн-замовлення, автоматизована бронь.	Очікуване зростання онлайн-замовлень на 30–40%, оптимізація витрат на персонал.
2	Диверсифікація джерел доходу	Доставка обідів, коворкінг, освітні заходи (майстер-класи, лекції).	Прогнозоване зростання частки додаткових доходів до 15–18% загального обороту.
3	Впровадження інноваційних технологій	Персоналізоване меню, інтеграція з медичними застосунками, гейміфікація.	Підвищення середнього чека до 157,14 грн та рентабельності одиниці продукції 254,7%
4	Впровадження екологічно відповідального дизайну інтер'єру з використанням натуральних матеріалів, енергоефективного освітлення, мінімізації відходів пакування та створення галереї картин місцевих художників, що підкреслить екологічні цінності та культурну інформаційність закладу	Натуральні матеріали, біоупаковка, художня галерея, інформування через QR-коди.	Позитивний вплив на імідж бренду та формування до 75% постійної клієнтської бази.
5	Активне масштабування та партнерства	Франчайзинг, співпраця з медичними установами, інвестори, ендокринологи.	Потенціал розширення до інших міст із мінімальними витратами, створення нових каналів потоку клієнтів.
7	Автоматизація та впровадження фріланс-моделі: оптимізація операційної ефективності та соціальна відповідальність.	Кухонні роботи, віддалені спеціалісти.	Скорочення витрат на персонал, окупність інвестицій < 1 року, збереження соціальної місії.
8	Стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.	Комплексна реалізація соціально-орієнтованих стратегій, зокрема залучення інвестицій, підтримка корпоративної відповідальності, благодійні ініціативи, соціальні партнерства та прозоре звітування. Заходи спрямовані на посилення соціального іміджу, формування лояльної клієнтської бази та підвищення виручки.	Загальний очікуваний приріст чистого прибутку становить 622149,48 грн. при витратах у 265000 грн, що забезпечує чистий економічний ефект у 357149,26 грн. Крім того, захід сприяють зростанню реалізації продукції, довіри до бренду та довгостроковій фінансовій стабільності кафе.

Загалом таблиця ілюструє системний підхід до розвитку кафе як інноваційної соціальної платформи, здатної не лише забезпечувати стабільний прибуток, а й виконувати важливу суспільну місію. Для наочності соціальної ефективності інноваційного закладу сформуємо таблицю 3.25, де подано порівняння між кафе «Мрія» та типовим кафе за основними критеріями соціального впливу.

Таблиця 3.25 – Соціальний ефект кафе «Мрія» порівняно зі звичайним кафе

№	Критерій впливу	Кафе "Мрія"	Звичайне кафе
1	Здоров'я та дієтичне меню	Меню спеціально адаптоване до потреб людей з діабетом, низький глікемічний індекс, контроль калорійності.	Орієнтація на масового клієнта. Наявність цукру, жиру, борошна, тобто без обмежень.
2	Соціальна інклюзія та підтримка вразливих груп	Пріоритетне обслуговування діабетиків, пенсіонерів, людей з хронічними хворобами.	Відсутня інклюзивна спеціалізація, однаковий підхід до всіх.
3	Освітній вплив	Проведення семінарів, тренінгів зі здорового способу життя, поради дієтологів.	Відсутність освітніх ініціатив.
4	Партнерства з медичними та соціальними структурами	Співпраця з ендокринологами, клініками,	Переважно відсутні соціально-медичні партнерства.
5	Створення робочих місць для людей з інвалідністю	Квоти для працевлаштування осіб з обмеженими можливостями (наприклад, 10% штату).	Працевлаштування працівників без фокусування на інклюзивності.
6	Доступність середовища	Інклюзивний простір: пандуси, адаптивні столи., шрифт Брайля.	Може не враховувати потреби осіб з інвалідністю.
7	Прозорість та звітність	Регулярні публічні звіти щодо соціального впливу,	Зазвичай обмежується фінансовою звітністю.
8	Соціальна відповідальність у ціноутворенні	Наявність соціальних цін: знижки для пенсіонерів, пільгові програми.	Єдині ціни для всіх клієнтів.
9	Благодійна активність	Частина прибутку направляється на підтримку людей з діабетом (медикаменти, діагностика, тощо).	Нерегулярна або відсутня участь у благодійності.
10	Договорова вплив на здоров'я населення	Популяризація профілактики діабету, зниження навантаження на систему охорони здоров'я.	Відсутність оздоровчого вектору часто сприяє нездоровим харчовим звичкам.

Табл. 3.25 демонструє соціальна значущість «Мрії» у відмінності від звичайного кафе, адже наша діяльність полягає у виконанні функції соціального підприємства, яке вирішує актуальну проблему діабету в Україні. Заклад не лише забезпечує безпечне харчування для людей з діабетом, але також надає емоційну підтримку тим, хто часто стикається з соціальною ізоляцією через особливості свого захворювання.

Таким чином, робота інклюзивного кафе «Мрія» формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать висока собівартість спеціалізованих інгредієнтів і потреба в досвідченому персоналі, тоді як зовнішні включають конкурентне середовище, економічну нестабільність та регуляторні обмеження. Водночас ринкова ситуація створює сприятливі можливості завдяки зростаючій популярності здорового харчування та державній підтримці соціальних проектів.

Дослідження чутливості бізнесу продемонструвало, що найбільший вплив на прибутковість має ціна реалізації продукції. Коливання цього показника спричиняє зміни фінансового результату в діапазоні від 2,6 до 4,2 млн грн. Важливими факторами також виступають обсяги продажів і ефективність контролю собівартості.

Протягом аналізованого періоду 2026-2028 років відбулося зростання прибутку на 1103,5 тис. грн. Найсуттєвіший внесок у це збільшення зробило підвищення ціни реалізації, яке додало 912,7 тис. грн, а також нарощування обсягів продажів, що принесло додаткові 513,3 тис. грн. Натомість зростання собівартості призвело до зменшення загального приросту прибутку на 322,5 тис. грн.

Кореляційно-регресійний аналіз виявив тісний взаємозв'язок між чистим прибутком, рентабельністю обороту та періодом окупності. Рентабельність характеризується майже досконалим прямим зв'язком із прибутком, у той час як період окупності демонструє сильну обернену залежність. Врахування цих показників у фінансовому прогнозуванні є критично важливим для забезпечення стабільності та мінімізації підприємницьких ризиків.

Запропонована система заходів включає:

1. Впровадження технологічних рішень.
2. Диверсифікацію джерел доходу.
3. Впровадження інноваційних технологій.
4. Впровадження відповідального дизайну інтер'єру з використанням натуральних матеріалів, енергоефективного освітлення, мінімізації відходів пакування та створення галереї картин місцевих художників, що підкреслить екологічні цінності та культурну інформаційність закладу.
5. Активне масштабування та партнерства.
6. Врахування рентабельності обороту та періоду окупності як ключових факторів прибутковості.
7. Автоматизація та впровадження фріланс-моделі: оптимізація операційної ефективності та соціальна відповідальність.
8. Стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.

Ці ініціативи формують цілісну стратегію підвищення операційної ефективності та прибутковості закладу, що дозволяє зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток.

Захід 6, який має на меті впровадження механізму врахування прогнозованої рентабельності обороту та періоду окупності продемонструє значний позитивний ефект у 2029 році: чистий прибуток досяг рівня 4500 тис. грн, рентабельність обороту зросла до 52,2 %, а період окупності скоротився до 1,95 року.

Стратегія залучення інвестицій забезпечує збільшення реалізації продукції на шість відсотків та приріст чистого прибутку понад 113 тис. грн. при інвестиційних витратах 60 тис. грн. Корпоративна відповідальність сприяє зростанню реалізації на 4% з відповідним приростом прибутку понад 75 тис. грн. при витратах 35 тис. грн. Благодійні ініціативи генерують зростання виручки на 5% із додатковим прибутком понад 94 тис. грн. при інвестуванні 40 тис. грн. Стратегічні соціальні партнерства підвищують обсяги реалізації на 6% і приносять понад 113 тис. грн додаткового прибутку при витратах 45 тис. грн. Соціальне спрямування діяльності забезпечує найвищі результати, збільшуючи обсяги реалізації із додатковим прибутком майже 132 тис. грн. при інвестуванні 50 тис. грн. Стратегія вимірювання соціального впливу дозволяє досягти збільшення продажів на прибуток понад 94 тис. грн при витратах 35 тис. грн.

Кафе «Мрія» суттєво відрізняється від звичайного кафе завдяки своїй соціальній спрямованості. Заклад поєднує дієтичне харчування для людей з діабетом, інклюзивність, співпрацю з медичними партнерами, освітні ініціативи та благодійність. На відміну від традиційних закладів, «Мрія» не лише надає послуги, а також виконує функцію соціального підприємства, що створює довгостроковий позитивний ефект для суспільства та сприяє покращенню якості життя вразливих груп.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки стабільне функціонування підприємства неможливе без отримання прибутку та досягнення рентабельності. Особливо це актуально для соціально орієнтованих ініціатив, таких як інклюзивне кафе для осіб із цукровим діабетом «Мрія», де поряд з економічною ефективністю важливу роль відіграє соціальний ефект. Прибуток у цьому випадку є не лише основним результатом господарської діяльності, але також джерелом подальшого розвитку, соціального забезпечення та інвестицій у здоров'я та добробут цільової аудиторії.

Фінансовий результат підприємства, а саме прибуток, формується під впливом усіх складових діяльності кафе: обсягів реалізації, рівня витрат, ефективності використання ресурсів, політики ціноутворення, інвестицій у інновації (здорове меню, цифрові рішення, навчання персоналу). Тому особливої уваги потребує системний аналіз усіх елементів, які впливають на формування прибутку.

Інноваційне кафе «Мрія» стане першим в Україні соціальним підприємством, орієнтованим на обслуговування людей із цукровим діабетом. Заклад спеціалізується на приготуванні здорового діабетичного харчування з використанням інноваційних технологій, персоналізованих меню та автоматизованих сервісів. У майбутньому кафе планує розширити свою присутність у великих містах України, а також вийти на ринки країн ЄС як приклад успішної моделі інклюзивного харчування та соціального бізнесу. Серед потенційних партнерів та споживачів – медичні заклади та благодійні фонди охорони здоров'я.

Основним напрямом діяльності інноваційного кафе «Мрія» є надання якісного діабетичного харчування, що відповідає вимогам здорового способу життя. У 2026 році серед ключових позицій у меню виділено грильований лосось з авокадо-салатом (3960 порцій), фаршировані перці з індичим фаршем (4980 порцій), овочеві смузі (4980 порцій), а також курячі фрикадельки з пюре та тахіні (4980 порцій). Загалом протягом року реалізовано 49 728 од. продукції на суму понад 5,29 млн грн.

Окрім основної діяльності, кафе активно розвиватиме додаткові сервіси. Зокрема, надаватимуться консультації дієтолога та психолога, проводитимуть

майстер-класи з приготування страв, вебінари, а також організовуватимуться освітні заходи й арт-аукціони. У 2026 році орієнтовано особливо популярними стане доставка здорового меню (2640 замовлень), онлайн-курси (60 курсів) та платна підписка у мобільному застосунку (1200 активних користувачів). Загальний дохід від реалізації послуг у 2026 році склав 2,3 млн грн.

В кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне прогнозування та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності інноваційного кафе «Мрія» для осіб із цукровим діабетом. Проведено оцінку фінансового стану, динаміки обсягів реалізації продукції та послуг, а також структури й тенденцій зміни фінансових результатів у перспективі 2026-2028 років. Розраховано ключові показники ефективності, включно з рентабельністю обороту, прибутковістю, періодом окупності, точкою беззбитковості, запасом фінансової міцності. Для виявлення впливу факторів на результати діяльності застосовано факторний та кореляційно-регресійний аналіз. Оцінено ефективність реалізації стратегічних заходів щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності, впровадження інновацій та розширення джерел доходу. На основі розрахунків обґрунтовано доцільність запроваджених рішень, які забезпечують сталий розвиток нашого інклюзивного кафе «Мрія», покращення фінансової стійкості та досягнення високих соціально-економічних результатів.

В першому розділі було обґрунтовано значення бізнес-плану як стратегічно-аналітичного документа, що поєднує фінансові розрахунки, ринковий аналіз, управління ризиками та ресурсами. Він є базою для прийняття управлінських рішень, оцінки ефективності й залучення інвестицій. Особливу увагу приділено фінансовим показникам, які виступають основними критеріями життєздатності проєкту. Визначено, що рентабельність, виручка, прибуток, строк окупності, коефіцієнти ліквідності й фінансової стійкості дозволяють здійснювати комплексний контроль за реалізацією проєкту. Методологічне забезпечення економічного прогнозування визнано критично важливим для ефективного планування. Поєднання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та формалізованих підходів

забезпечує точність розрахунків, адаптивність до змін середовища та зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором.

В другому розділі підкреслено, що інноваційне кафе «Мрія» вирізняється соціальною орієнтацією, адже покликане обслуговувати вразливу категорію населення – людей із цукровим діабетом. Його концепція базується на поєднанні здорового функціонального харчування, психологічної підтримки, консультацій дієтологів, інклюзивного простору та цифрових рішень. SWOT-аналіз показав наявність значного потенціалу розвитку проєкту, зокрема завдяки унікальному позиціонуванню, персоналізованому підходу та партнерствам із медичними установами. Маркетингові інструменти (матриці BCG та Томпсона-Стриккланда) підтвердили перехід проєкту з етапу «знаків питання» до «зірки» – лідера нішевого ринку.

Фінансовий прогноз на період 2026-2028 років показав, що протягом трьох років виручка зросте з 6,3 млн. грн до 10,47 млн. грн, а чистий прибуток на понад 3,7 млн. грн. Рентабельність продукції у 2028 році становитиме 288,4%, рентабельність продажів – 15,5%, запас фінансової міцності – 10,3 млн. грн. Також відбулося суттєве зменшення повної собівартості продукції, а період окупності скоротився з 6 до 2,8 років. У 2026 році показник індексу прибутковості становив 0,62%, у 2027 – 0,79%, а в 2028 році зріс до 1,41%, вказуючи на те, що наше кафе поступово стає ефективнішим і впевнено рухається до стабільного прибутку. Наведені результати вказують на послідовний перехід інноваційного кафе «Мрія» від фази збиткової діяльності до етапу фінансової стабільності та сталого прибуткового розвитку.

В третьому розділі роботи було визначено, що робота інклюзивного кафе «Мрія» формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать висока собівартість спеціалізованих інгредієнтів і потреба в досвідченому персоналі, тоді як зовнішні включають конкурентне середовище, економічну нестабільність та регуляторні обмеження. Дослідження чутливості бізнесу-моделі продемонструвало, що найбільший вплив на прибутковість має ціна реалізації продукції. Коливання цього показника спричиняє зміни фінансового результату в діапазоні від 2,6 до 4,2 млн грн. Важливими факторами також

виступають обсяги продажів і ефективність контролю собівартості. Протягом прогнозованого періоду 2026-2028 років відбуватиметься зростання прибутку на 1103,5 тис. грн. Найсуттєвіший внесок у це збільшення зробить підвищення ціни реалізації, яке забезпечить приріст у розмірі 912,7 тис. грн, а також нарощування обсягів продажів, що принесе додаткові 513,3 тис. грн. Кореляційно-регресійний аналіз виявив тісний взаємозв'язок між чистим прибутком, рентабельністю обороту та періодом окупності. Рентабельність характеризується майже досконалим прямим зв'язком із прибутком, у той час як період окупності демонструє сильну обернену залежність. Врахування цих показників у фінансовому прогнозуванні є критично важливим для забезпечення стабільності та мінімізації підприємницьких ризиків.

В третьому розділі було сформовано низку чітких стратегій, спрямованих на залучення інвестицій та забезпечення додаткового приросту прибутку інноваційного кафе «Мрія»:

1. Стратегія залучення інвестицій.
2. Стратегія корпоративної відповідальності.
3. Стратегія корпоративної відповідальності.
4. Стратегія благодійних ініціатив.
5. Стратегічні соціальні партнерства.
6. Стратегія соціального спрямування.

Запровадження вищезазначених стратегічних заходів дозволить інноваційному кафе «Мрія» підвищити обсяги реалізації продукції та послуг, оптимізувати витрати, збільшити чистий прибуток і досягти економічного ефекту в розмірі 357,15 тис. грн.

В кваліфікаційній роботі запропоновані заходи, спрямовані на покращення фінансових результатів діяльності інноваційного кафе «Мрія», а саме:

1. Впровадження технологічних рішень.
2. Диверсифікацію джерел доходу.
3. Впровадження інноваційних технологій.
4. Впровадження екологічно відповідального дизайну інтер'єру з використанням натуральних матеріалів, енергоефективного освітлення, мінімізації

відходів пакування та створення галереї картин місцевих художників, що підкреслить екологічні цінності та культурну інформаційність закладу.

5. Активне масштабування та партнерства.

6. Врахування рентабельності обороту та періоду окупності як ключових факторів прибутковості.

7. Автоматизація та впровадження фріланс-моделі: оптимізація операційної ефективності та соціальна відповідальність.

8. Стратегії залучення інвестицій та впровадження соціальної відповідальності: благодійні ініціативи та соціальні партнерства.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності, автоматизацію процесів, зростання прибутковості, розширення джерел доходу, зміцнення іміджу закладу, формування лояльної клієнтської бази, соціальну підтримку вразливих груп населення, а також на реалізацію принципів екологічної відповідальності. Внаслідок впровадження комплексних заходів прогнозується зростання рентабельності обороту до 52,3%, скорочення періоду окупності до 1,95 року.

Впровадження даних пропозицій дозволить інноваційному кафе «Мрія» досягти рівня прибутковості вже на третьому році діяльності, після чого прогнозується стійке зростання фінансових результатів. Надалі це забезпечить послідовну оптимізацію витрат, впровадження автоматизації, підвищення якості послуг та розширення асортименту. Завдяки цьому кафе зможе закріпити свої позиції як лідера у сфері інклюзивного обслуговування в Україні та вийти на нові ринки через унікальність соціально-економічної моделі.

У результаті дослідження було з'ясовано, що головна відмінність інноваційного кафе «Мрія» полягає в його соціальній місії, а саме в створенні безпечного, інклюзивного та оздоровчого простору для людей із цукровим діабетом та іншими вразливими категоріями. На відміну від звичайних закладів громадського харчування кафе не лише пропонує адаптоване меню, а також реалізує комплексну модель соціального впливу через підтримку, освіту та партнерство з медичними структурами.

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання отриманих аналітичних висновків, розрахунків та запропонованих стратегій для реального впровадження бізнес-проєкту інноваційного кафе «Мрія». Запропоновані заходи можуть бути застосовані для запуску аналогічних соціально орієнтованих ініціатив, які поєднують прибутковість із соціальним впливом, а також слугувати орієнтиром для підприємців, інвесторів та державних структур у сфері інклюзивного харчування, оздоровчих послуг та соціального підприємництва. Результати можуть бути адаптовані як для навчальних цілей, так і для подальших досліджень у галузі соціальної економіки, фінансового планування та інноваційного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. Ст. 144. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14. № 15-16. № 17. Ст. 112 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
4. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. Наказом Мінекономіки України від 06 вер. 2006 р. № 290. URL: <https://cutt.ly/guMFJV9/> (дата звернення 10.05.2025)
5. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затв. Наказом Держагентства України з інвестицій та розвитку від 31 серп. 2010 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802> (дата звернення 10.05.2025)
6. Brian G. Пишете свій перший бізнес-план? Ось що вам потрібно знати. Dreamhost.com. Блог. 15.04.2024. URL: <https://www.dreamhost.com/blog/uk/pishete-svii-pershii-biznes-plan-os-shcho-vam-potribno-znati-uk/> (дата звернення 17.04.2025)
7. Brigham E., Ehrhardt M. Financial Management: Theory & Practice. Boston: Cengage Learning, 2016. 1200 с.
8. Build Your Plan, Grow Your Business. *Bizplan*. URL: <https://www.bizplan.com/> (дата звернення: 24.04.2025).
9. Diabetes undiagnosed in 40% of cases worldwide – survey. The Guardian: веб-сайт. URL: <https://www.theguardian.com/global-development/2023/sep/29/diabetes-undiagnosed-40-per-cent-of-cases-worldwide-survey-acc>. (дата звернення 10.04.2025).
10. Diabetes. World Health Organization: веб-сайт. URL: https://www.who.int/europe/health-topics/diabetes#tab=tab_2 (дата звернення 8.04.2025).
11. International Diabetes Federation. 589 million adults (20-79 years) are iving with diabetes worldwide. Diabetes Atlas. URL: <https://diabetesatlas.org/>. (дата звернення: 30.04.2025).

12. International Diabetes Federation. IDF Diabetes Atlas. International Diabetes Federation. URL: <https://diabetesatlas.org/resources/idf-diabetes-atlas-2025/>. (дата звернення: 30.04.2025).
13. Parsons N. LivePlan. Which is Better? *LivePlan*. 08.06.2025. URL: <https://www.liveplan.com/blog/planning/liveplan-vs-generative-ai-tools>. (дата звернення: 09.06.2025).
14. Андрющенко К. І., Сагайдак М. П. та інші. Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки : монографія. Київ : ДУІТ, 2019.
15. Багмет К. Соціальна економіка: сучасні реалії та виклики. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. С. 5–12.
16. Бобрик М. Психологічні і медичні проблеми, спричинені дистресом війни, у пацієнтів із цукровим діабетом 2 типу. *Clinical Endocrinology and Endocrine Surgery*. 2024. Вип. 3. С. 17–22.
17. Богів Я. С., Мирощенко Н. Ю., Паук О. Є. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 193-202.
18. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* 2020. Випуск № 1(75). С. 90-97.
19. Варналій З., Васильців Т., Лупак Р., Білик Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
20. Васильєва О., Трохимець О., Соколов А. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент розвитку людського потенціалу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2022. вип. 66. С. 153–161. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-28>. (дата звернення 17.05.2025)
21. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 207 с.
22. Ведерніков М. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. вип. 68. С. 56–72.

23. Великих К. Використання бізнес-плану та стратегічного планування в якості інструментів, які створюють конкурентну перевагу. *Комунальне господарство міст*. 2019. вип. 150 : 4. С. 10–13.
24. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54-61.
25. Волкова А., Маркова Т., Левчук Ю. Бенчмаркінг як інструмент пошуку найкращих практик у стимулюванні розвитку регіонів. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 4. С. 16–21.
26. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проектів. *КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 2019. С. 188.
27. Глущенко Л. Д., Лесько О.Й., Бальзан М.В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32-37.
28. Жигалкевич Ж. Бізнес-план : навч. посіб. / за заг. ред. А. Дунської. Київ: *КПІ ім. Ігоря Сікорського*, 2021. 36 с.
29. Іванчук М. А., Іванчук П. Р. Прогнозування поширеності цукрового діабету в Україні з використанням ланцюгів Маркова. *Природничі, математичні науки та освіта в медицині*. 2024. № 1. С. 30–38.
30. Ільчук М., Коновал І. Теоретичні основи бізнес-планування. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. *ННЦ «Інститут аграрної економіки» України*. 2013. С. 11.
31. Кірік Т., Хаустова В., Решетняк О., Іванова О. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнесінформ*. 2022. Вип. 7. С. 217–228.
32. Кондратюк О., Пшеничний В. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26, ч. 1. С. 90–94.
33. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 101–106.

34. Костецький Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств. Тернопіль, 2012. Вип. 10. Частина 4.
35. Лескова С., Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як поахувати, де застосовуються. Financial Academy. 12.02.2023. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazатели-finansovogo-analiza-predpriyatiya>. (дата звернення 22.04.2025)
36. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник К.: «Хай Тек Прес», 2008. 336 с.
37. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2 (07). С. 66–69.
38. Лященко Ю. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. Дія.Бізнес. 04.04.2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah>. (дата звернення: 10.03.2025)
39. Мазур І. І., Гура В. Л., Солодовнікова Х. К. Сучасні тренди в мотивації підприємництва : міждисциплінарний підхід. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка «Економіка». ВПЦ «Київський університет», 2020. № 5 (212), С. 18–26.
40. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Структура та оформлення бізнес-плану. Бізнес-планування. Херсон, 2017. С. 33–40.
41. Михалюк Н.І. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. Львівський національний університет природокористування. 2023. С. 125–129.
42. Мірошніченко О., Приходько О., Іоргова Е. Бізнес планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико прикладний аспект. Трансформаційна економіка. 2024. вип. 2. С. 50–54.
43. Морщенок Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. вип. 9. С. 533–539.
44. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. Харків.: Електронне наукове фахове видавництво «Ефективна економіка». 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf.

45. Нова Пошта. Дохід, виручка, прибуток: основні фінансові показники підприємства. *Школа бізнесу Нова Пошта*. 17.02.2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/finansovi-pokazniki-pidpriyemtsva#886>. (дата звернення 10.04.2025)

46. Нова Пошта. Що таке бізнес-план та як його скласти?. *Школа бізнесу Нова Пошта*. 31.08.2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-biznes-plan-ta-yak-jogo-sklasti>. (дата звернення 12.04.2025)

47. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. eSputnik. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>. (дата звернення: 18.05.2025).

48. Оформлення і стиль бізнес-плану. URL : <https://buklib.net/books/29641/>. (дата звернення 11.04.2025).

49. Пилявець В. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. вип. 1. С. 11–18.

50. Покропивний С., Соболь С., Швиданенко Г., Дерев'янка О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

51. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39 (2). С. 12–16.

52. Рубанік В.В. Концептуальні засади бізнес-планування в систему управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. вип. 2. С. 130–139.

53. Саєнко М. Стратегія підприємства: підручник. *Тернопіль: Економічна думка*, 2006. 390 с.

54. Салоїд С., Драгомощенко А. Роль бізнес-планування в оцінці ефективності діяльності організації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 64–65.

55. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4 (04). С. 228-232.

56. Синицина Г. А., Рачкован О. Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с.
57. Чемаріна О., Шишкова Н. Особливості застосування SWOT–аналізу у ході формування стратегічних установок підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. вип. 3. С. 285–291.
58. Чорній Б. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024.
59. Шалева О. І. Сучасні підходи до типізації, стандартизації та інформатизації бізнес-планів. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 109–117.
60. Шахно А.Ю. Вплив розвитку та управління людським капіталом на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційної економіки. *Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання стану та розвитку суб'єктів господарювання: колективна монографія. / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О.К. Єлісеєва*. Прага: Октан Принт, 2022. Розділ 8. С. 370-415. Мова укр. і англ.
61. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.
62. Шахно А.Ю., Колеснікова В. С., Кравченко О.В. Економічна роль бізнес-плану як інструмента підприємництва в ринкових умовах. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 15-16 травня 2025 р.)*. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2025.
63. Шахно А.Ю., Турило А.А. Підвищення ролі цінності людини на інноваційний розвиток підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*, 2022. Вип. 54. С. 163-172.