

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**«Управління проєктом розвитку малого бізнесу в умовах воєнного  
стану» (на прикладі кафе «Honey»)**

Ротчук Сергій Васильович

(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Спеціалізація: Управління проєктами

Керівник: Бугров Олександр Валентинович

(прізвище, ініціали,)

К.т.н., доц.

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали,)

\_\_\_\_\_ науковий ступінь, вчене звання

Київ 2024 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій  
Кафедра: Управління проєктами  
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 “Менеджмент”  
Спеціалізація: Управління проєктами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
Бушуєв С. Д.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Ротчук Сергій Васильович

*(прізвище, ім'я та по батькові студента)*

1. Тема роботи:

Управління проєктом розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі кафе «Honey»)

затверджена наказом ректора КНУБА № \_\_\_\_\_ від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

2. Керівник роботи:

Бугров Олександр Валентинович, к.т.н., доц.

*(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

а)теоретичний розділ: сутність та основні принципи розвитку малого бізнесу; характеристика особливостей системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану; перспективи та напрямки застосування зарубіжного досвіду підтримки малого бізнесу у вітчизняній практиці.

б)дослідницько-аналітичний розділ: особливості розвитку малого бізнесу в Україні та його державна підтримка в умовах воєнного стану; організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку кафе «Honey»; дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності кафе «Honey» в умовах воєнного стану; опис проєкту, його статуту та аналізу цілей.

в)рекомендаційний розділ: організаційна структура проєкту та матриця відповідальності в проєкті; проблеми та потенційні загрози, а також ризики

розвитку кафе «Honey» під час війни; пропозиції щодо вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану; оцінка економічної ефективності заходів з вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану.

г) дослідження з використанням комп'ютерних технологій: Microsoft Office Word для оформлення роботи, таблиць, схем; Power Point для створення презентації; Microsoft Office Project для створення моделі проєкту.

5. Графічний матеріал за розділами:

графіки, таблиці, малюнки, структура декомпозиції робіт проєкту, організаційна структура проєкту, календарно-мережевий графік робіт проєкту.

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	01.09.24 – 05.09.24
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	06.09.24 - 09.09.24
Вступ	10.09.24 - 20.09.24
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ	21.09.24 - 31.10.24
Розділ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «HONEY»	01.10.24 - 11.10.24
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	12.10.24 - 21.10.24
Висновки	22.10.24
Остаточне оформлення роботи	23.10.24 - 30.10.24
Перевірка роботи на плагіат	01.11.24
Направлення роботи на рецензування	11.11.24
Попередній захист роботи на кафедрі	13.11.24

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

(підпис)

Бушуєв С.Д. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Бугров О.В. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Ротчук С.В. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

<b>РЕЗЮМЕ (summary)</b>		Ротчук Сергій Васильович	
<i>до атестаційної випускної роботи студента:</i>			
<b>ЗВО</b>	Київський національний університет будівництва і архітектури		
<b>Тема</b>	Управління проектом розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі кафе «Honey»)		
<b>Освітній ступінь</b>	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
<b>Факультет</b>	Автоматизації і інформаційних технологій		
<b>Кафедра</b>	Управління проектами		
<b>Спеціальність</b>	073 “Менеджмент”		
<b>Спеціалізація</b>	Управління проектами		
<b>Керівник</b>	Бугров Олександр Валентинович, к.т.н., доц.		
<b>Обсяг роботи:</b>	<i>пояснювальна записка, сторінок</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	109	3	20
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ</b>	<p>Перший розділ присвячений аналізу теоретико-методологічних основ управління розвитком малого бізнесу. Малі підприємства мають вирішальне значення для ринкової економіки. Як свідчить міжнародний досвід, успіх національної економіки є важливою умовою національного розвитку, а отже, і успішного розвитку малого бізнесу. Дійсно, малі підприємства забезпечують необхідну мобільність у ринковому середовищі, породжують глибоку спеціалізацію та кооперацію, без яких немислима висока ефективність.</p> <p>За результатами дослідження можна зробити висновок, що український бізнес-сектор є вразливим до воєнних подій. Великі підприємства є більш стійкими, але малі та середні підприємства зазнають значних втрат. Атаки на енергетичну інфраструктуру продовжують руйнувати бізнес і паралізують життєдіяльність підприємств, громадян та економічної системи в цілому.</p>		
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО</b>	<p>У другому розділі розглядається проект створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів.</p> <p>В рамках запропонованого проекту планується побудувати пекарню у Львові. Одна з таких пекарень вже працює в Києві і буде відкрита у Львові зі схожою концепцією та напрямком розвитку. Ідея пекарні полягає у відродженні українських традицій, але у сучасний та</p>		

<p><b>СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «HONEY»</b></p>	<p>сучасний спосіб і без використання «шароварщини». У рамках проекту будуть виготовлятися хлібобулочні вироби за традиційними українськими рецептами, з використанням родинних традицій та українського регіонального колориту. Термін реалізації даного проекту передбачається протягом 6 місяців, з бюджетом в розмірі 2 млн. грн.</p> <p>Також був розроблений Статут проекту, який є офіційною авторизацією проекту. Проведений аналіз всіх поставлених цілей по методиці SMART.</p>
<p><b>Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b></p>	<p>У третьому розділі атестаційної роботи розроблена WBS та OBS структури проекту, складена матриця відповідальності у проекті. За допомогою MS Project розроблено діаграму Ганта та лист ресурсів. Визначено та прораховано бюджет і терміни виконання проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вартість проекту – 2 000 000,00грн.</li> <li>- Тривалість виконання робіт по проекту – 131 робочих дні.</li> </ul> <p>Описані основні ризики, а також протиризики заходи. Що стосується окупності бізнесу і введення в свідомість покупців даної торгової марки, то забезпечення даних чинників успішного розвитку бізнесу забезпечується самим місцем розташування пекарні за рахунок високого потоку населення по центру Львову.</p>
<p><b>Висновки по роботі:</b></p>	<p>В атестаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра було проаналізовано теоретико-методологічні основи маркетплейсу. Окреслено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на реалізацію проекту. Крім того, було розроблено проектні документи, необхідні для впровадження проекту: ієрархічна структура робіт, організаційна структура проекту. Здійснено розрахунки бюджету проекту. Проведено аналіз ризиків проекту.</p>
<p><b>Ключові слова:</b> малий бізнес, пекарня, проект, бізнес-план, ризики.  <b>Keywords:</b> small business, bakery, project, business plan, risks.</p>	

Укладач:

Ротчук С.В.

Керівник:

Бугров О.В.

“\_\_\_” листопада 2024 р.

**Київський національний університет будівництва і архітектури**

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на атестаційну роботу магістра**

**Студента:** Ротчук Сергія Васильовича  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**Факультет:** автоматизації та інформаційних технологій  
(назва факультету)

**Спеціальність:** 073 Менеджмент . Управління проектами  
(шифр і назва спеціальності)

**Тема атестаційної роботи магістра :**

Управління проектом розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі кафе «Honey»)

**Обсяг роботи:** – 103 стор., додатків – 6 стор.

**Висновок про відповідність завданню:**

магістерська робота є достатньо широким дослідженням на обрану тему і повністю відповідає завданню.

**Актуальність обраної теми:**

постановка проблеми є достатньо актуальною, цілком обґрунтованою і може мати велике практичне значення, в першу чергу для підприємства, яке розглядається в даній магістерській роботі.

Достовірність отриманих результатів та техніко-економічне обґрунтування: достовірність вихідних даних та отриманих результатів не викликає сумнівів, особливо, зважаючи на специфіку діяльності пекарні та потоку відвідувачів в центрі міста Львів.

**Використання в роботі інформаційних технологій:**

**Використання в роботі сучасних досягнень науки і техніки:**

- а) використання програмного забезпечення MS Project, MS Excel та іншого програмного забезпечення, в тому числі графічних редакторів;
- б) розгляд проблематики портфельного управління проектами в сфері громадського харчування.

**Практична значимість роботи:**

практичне значення для ефективної проектної діяльності підприємства, яке розглядається в роботі має:

- а) проведення комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а саме застосування SWOT-аналізів галузі (зовнішнього середовища) в цілому та підприємства зокрема;

б) розгляд OBS компанії впродовж терміну реалізації портфеля проектів, діяльність проектної команди проаналізована до рівня ролей (розділ 3), що дозволяє чітко розподілити роботу, функції та відповідальність при реалізації портфеля проектів;  
в) впровадження системи проектних закупівель, системи реєстрації ризиків та реакції на ризики, елементів системи якості тощо;  
г) увагу в роботі зосереджено на питаннях впровадження портфельного управління проектами, розгляді процесів управління в моделі «як повинно бути», завдяки чому з'являється можливість скоригувати і поступово вдосконалити систему менеджменту організації.

### **Якість оформлення роботи:**

Робота відрізняється логічним викладом матеріалу, інформаційною змістовністю, значною кількістю схем, таблиць і конкретних прикладів. В оформленні роботи суворо дотримано рекомендацій, які наведені в методичних вказівках. Матеріал викладено в логічній послідовності і взаємозв'язку. Слід відзначити також обсяг вивчення спеціальної літератури за даним напрямком, що відображено в списку літератури та змісті магістерської роботи.

### **Зауваження та побажання:**

- 1) тема управління портфелем проектів є занадто широкою і багатогранною для того, щоб її розкрити в повній мірі, враховуючи рекомендовані обмеження обсягу магістерської роботи до 15 тисяч слів, що відповідає приблизно 104 сторінкам друкованого тексту;
- 2) надмірна деталізація в деяких розділах до рівня робіт окремих проектів портфеля не є обов'язковою.

### **Загальний висновок** стосовно роботи та присвоєння авторові освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»:

Робота показує кваліфіковане практичне застосування знань з управління проектами магістрантом, а конкретні пропозиції дозволяють судити про високий рівень професійної підготовки автора роботи, як фахівця. Не зважаючи на вказані вище недоліки, робота є оригінальною і глибокою, з обґрунтованими висновками, а тому заслуговує на найвищу оцінку. Автор даної магістерської роботи, Ротчук С.В., відповідно заслуговує на присвоєння кваліфікації магістра з управління проектами.

Рецензент \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

Посада, місце роботи: \_\_\_\_\_

« » \_\_\_\_\_ 202 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ</b> .....	<b>12</b>
1.1. Сутність та основні принципи розвитку малого бізнесу .....	12
1.2. Особливості системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану.....	14
1.3. Перспективи та напрямки застосування зарубіжного досвіду підтримки малого бізнесу у вітчизняній практиці .....	19
Висновки до розділу 1 .....	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «HONEY»</b> .....	<b>36</b>
2.1. Особливості розвитку малого бізнесу в Україні та його державна підтримка в умовах воєнного стану.....	36
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку кафе «Honey».....	42
2.3. Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності кафе «Honey» в умовах воєнного стану.....	49
2.4. Опис проєкту .....	52
2.5. Статут проєкту .....	53
2.6. Аналіз цілей проєкту.....	55
Висновки до розділу 2 .....	56
<b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	<b>58</b>
3.1. Управління змістом проєкту.....	58
3.1.1. Організаційна структура проєкту.....	58
3.1.2. Матриця відповідальності в проєкті .....	60
3.2. Управління терміном проєкту .....	61
3.3. Управління вартістю в проєкті.....	66
3.4. Управління ризиками в проєкті.....	74
3.5. Проблеми та потенційні загрози, а також ризики розвитку кафе «Honey» під час війни .....	76

3.6. Пропозиції щодо вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану.....	80
3.7. Оцінка економічної ефективності заходів з вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану .....	82
Висновки до розділу 3 .....	88
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>90</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>104</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі все більше компаній використовують методи та принципи проектного менеджменту. Це пов'язано з тим, що управління проектами допомагає підприємцям більш ефективно розробляти, планувати та реалізовувати проекти для досягнення своїх цілей. Малі та середні підприємства також починають впроваджувати методи управління проектами, однак вони мають специфічні характеристики, які унеможливають повне застосування стандартних проектних методів. Ці особливості включають: ймовірність виникнення додаткових робіт, які не були заплановані; вузька спеціалізація та невелика кількість працівників ускладнює закріплення працівників за кожним проектом; брак часових ресурсів для детального планування проекту; багато проектів мають стислі терміни і вимагають високого рівня концентрації уваги співробітників; необхідність наявності плану проекту. Проаналізувавши ці характеристики, що впливають на проектну діяльність, слід зазначити, що, перш за все, малі підприємства повинні визначити, чи дійсно деталі їхньої діяльності вимагають застосування проектного підходу.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління проектом розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є процес підвищення ефективності управління проектом «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів».

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі **завдання дослідження**:

- визначити сутність та основні принципи розвитку малого бізнесу;
- надати характеристику особливостям системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану;

- визначити перспективи та напрямки застосування зарубіжного досвіду підтримки малого бізнесу у вітчизняній практиці;
- охарактеризувати особливості розвитку малого бізнесу в Україні та його державна підтримка в умовах воєнного стану;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності та розвитку кафе «Honey»;
- здійснити дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності кафе «Honey» в умовах воєнного стану;
- здійснити опис проекту, його статуту та аналізу цілей;
- визначити організаційну структуру проекту та матрицю відповідальності в проекті;
- визначити проблеми та потенційні загрози, а також ризики розвитку кафе «Honey» під час війни;
- надати пропозиції щодо вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану;
- здійснити оцінку економічної ефективності заходів з вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** Для виконання передбачених завдань дослідження було використано наступні методи: індукції та дедукції, методу порівняльного аналізу, методу синтезу, табличного та графічного методів, статистичного та ін.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та основні принципи розвитку малого бізнесу

Малі та середні підприємства (МСП) мають вирішальне значення для ринкової економіки. Міжнародний досвід показує, що успішна національна економіка є важливою умовою для розвитку країни, а отже, і для успішного розвитку малого бізнесу.

Малий бізнес на практиці здійснює забезпечення необхідної мобільності в ринкових умовах, створення глибокої спеціалізації та кооперації, без яких немислима висока ефективність. Малі підприємства не тільки можуть швидко заповнити ніші, що утворилися в споживчій сфері, але й відносно швидко отримати прибуток. Це може створити атмосферу конкуренції. Він створює середовище і дух підприємництва, без яких ринкова економіка була б неможливою. Цікаво відзначити, що малий бізнес, стикаючись з жорсткою конкуренцією за виживання, змушений постійно розвиватися і адаптуватися до сучасного ринкового середовища. Це пов'язано з тим, що для того, щоб вижити, малим підприємствам необхідно заробляти кошти для існування, а значить, вони повинні отримувати прибуток [31].

Перевага малого підприємництва полягають в тому, що вони рухливі та гнучкі, а тому можуть швидко реагувати на зміни на ринку. Як наслідок, вони є потужним фактором подолання кризових явищ та створення і розвитку конкурентних переваг в національній економіці. Малі підприємства є більш гнучкими у впровадженні передових методів ведення бізнесу, дані підприємства поповнюють місцеві та регіональні бюджети, оскільки зацікавлені в економічному розвитку регіону, в якому вони розташовані. Ще однією перевагою є те, що вони зменшують кількість бідних людей, тим самим зменшуючи державні витрати на соціальний захист та боротьбу зі злочинністю [50].

Основними функціями малого бізнесу є створення додаткових робочих місць, вирішення проблем самозайнятості та бідності, нівелювання майнової та соціальної дискримінації більшості населення, формування середнього класу, тобто демографічної групи, яка фактично гарантує стабільний розвиток економіки та суспільства в цілому, зменшення диспропорцій на товарному ринку шляхом швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а також насичення споживчого ринку послугами, цілеспрямований розвиток регіональної та місцевої економіки і ринків [37].

Управління конкурентоспроможністю – це галузь управління малого бізнесу, спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності малих підприємств у сфері господарської діяльності. Основним завданням управління конкурентоспроможністю є забезпечення виживання та формування економічних відносин за будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це можливо шляхом вирішення основної проблеми, з якою стикаються малі та середні підприємства в Україні, а саме доступу до фінансових ресурсів.

Сучасною тенденцією розвитку системи малого підприємництва є інтенсивний процес внутрішньосистемної (в межах малого виробництва) та міжсистемної (з великим виробництвом) кооперації та комбінування виробничої діяльності. Водночас, невеликі масштаби господарської діяльності малих підприємств, їх близькість до споживачів та орієнтація на місцевий ринок зумовлюють розвиток системи малого підприємництва на регіональному рівні та в країні в цілому [42].

Малі підприємства мають гнучкість, що дозволяє їм швидко реагувати на сучасні економічні «виклики» та чутливо реагувати на кон'юнктуру ринку. Водночас, малі та середні підприємства є надзвичайно ризикованою сферою діяльності. Вони більш схильні до економічних спадів і більш чутливі до специфічних управлінських проблем, оскільки, на відміну від великих і середніх підприємств, не мають можливості «страхування». Донедавна малі підприємства

працювали переважно на внутрішньому ринку. У сучасних умовах дедалі глибше залучення національних економік у світогосподарські процеси та посилення глобалізації формують об'єктивне підґрунтя для просторового поширення малого бізнесу у світовій економіці [69].

Фактори, що сприяють зміцненню позицій малого бізнесу в розвинених країнах, включають технологічні, економічні та соціальні чинники. До технологічних факторів відносяться швидкий розвиток техніки і технологій та розширення сфери їх застосування. Сучасне обладнання стає все більш доступним для все більшої кількості підприємств, в тому числі і для малого бізнесу. Найважливішими економічними факторами є зростання платоспроможного попиту та його диференціація, а також ефективність дрібносерійного виробництва. До соціальних чинників розвитку малих підприємств можна віднести зміну ціннісних орієнтирів представників різних верств суспільства, підвищення рівня їхньої освіти та професійної підготовки. Це породжує прагнення до самореалізації та особистої свободи, що підвищує економічну активність населення [73].

Ці фактори вплинули на формування системи малого бізнесу практично у всіх сучасних індустріально розвинених країнах. В той же час, чітко простежується вплив специфічних факторів, характерних для конкретної країни або групи країн. До таких факторів належать як соціокультурні, так і політичні та економічні чинники, що відображають особливості адміністрування системи малого бізнесу.

## 1.2. Особливості системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану

Війна є найбільш руйнівним фактором для бізнесу. Загальне ослаблення секторів економіки, збільшення державних витрат на військові операції та оборону, непрогнозовані фінансові та матеріальні втрати, постійні ризики та значні обмеження міжнародної торгівлі поступово дестабілізують кожен ланку системи. Наприклад, за період 2022-2023 років внаслідок повномасштабного вторгнення

український бізнес зазнав безпрецедентно великих прямих збитків, які оцінюються в понад 20 мільярдів доларів США. Значна частка цієї суми (близько 15 млрд доларів США) припадає на великі та середні підприємства, причому щонайменше 250 компаній зазнали прямих збитків, решта збитків припадає на малі підприємства, що найбільше втрачають від війни, велика кількість малого бізнесу була зосереджена на окупованих територіях [77].

Ці цифри свідчать про те, що українське підприємництво перебуває в критичній ситуації. Основним способом підтримки бізнесу та протидії неминучій економічній кризі в умовах війни є пошук оптимальних шляхів зміни регуляторних механізмів та організації бізнес-сектору в цілому, його адаптація до нових умов та побудова бізнес-процесів, які допомагають задовольнити потреби та інтереси різних учасників економічної системи. Більшість антикризових заходів, які були розроблені та впроваджені до цього часу, є тимчасовими, оскільки їх основною метою є виведення суб'єктів господарювання з шокового стану та відновлення їх діяльності. Вони є критично необхідними, і їх аналіз дозволить сформулювати стратегії подальшої стабілізації та розвитку, зміцнення системи та коригування проміжних результатів відповідно до мінливих економічних умов.

На думку експертів, наразі в Україні існують дві проблеми, які є надзвичайно актуальними для розвитку малого бізнесу.

Перша проблема пов'язана з особливостями економічного розвитку України та пріоритетами економіки країни. Слід зазначити, що переобтяжена галузева структура економіки з абсолютно домінуючою роллю базових галузей, а останнім часом – ще вужчої групи капіталомістких сировинних галузей та первинних виробництв з низькою доданою вартістю, створює інвестиційні бар'єри для формування нових бізнес-структур. При цьому уряд змушений покладатися на співпрацю та підтримку найпотужніших економічних суб'єктів, головним чином держави, великих організацій та об'єднань, фінансово-промислових та банківських груп, в результаті чого малі та середні підприємства залишаються поза межами реальної державної економічної політики [43].

По-друге, жорстка модель фінансової стабілізації є серйозною перешкодою для розвитку малого бізнесу. Концептуально вона базується на регулюванні попиту шляхом обмеження зростання грошової маси, в тому числі через мінімізацію заробітної плати та загальних доходів домогосподарств, а також посилення податкової системи. В результаті виникає серйозне протиріччя між цими механізмами та задекларованою метою стимулювання конкуренції в економіці через лібералізацію цін, зовнішньоекономічних зв'язків, приватизацію державної власності та демонополізацію. Теорія формування ефективних конкурентних механізмів розвитку ринкової економіки передбачає не придушення купівельної спроможності, а наявність достатньо високого попиту та суттєвих (у тому числі податкових) стимулів для підприємницької діяльності [55].

Як наслідок, у сучасній економічній системі малий бізнес немає доступу до великого капіталу та економічних структур, заповнюючи непривабливі для великих підприємств ніші, потенціал яких використовується для виконання найбільш складних, важких і менш прибуткових операцій або для виведення грошових потоків великих підприємств з-під контролю органів державної влади. Нестабільна політична ситуація в Україні також створює серйозні проблеми для розвитку малого підприємництва. Постійні конфлікти між політичними гравцями, кадрові зміни в уряді, коливання економічних тенденцій в країні – все це значно ускладнює реалізацію навіть середньострокових програм, не кажучи вже про довгострокові програми розвитку малого бізнесу, і ставить під сумнів процес інвестування в малий бізнес.

Наступні питання мають безпосереднє відношення до ситуації з малим бізнесом в Україні. Перш за все, слід зазначити, що в нашій країні відсутня ґрунтовна стратегія формування та розвитку малого підприємництва. Поки що можна говорити лише про фрагментарне відтворення заходів, що вживаються за кордоном. Ці фрагменти недостатньо опрацьовані українським законодавцем, не мають достатнього фінансового забезпечення і погано вписуються в структуру виконавчої влади в соціально-економічному контексті [78].

Крім того, база розвитку малого бізнесу підринається корумпованими адміністративними структурами та законодавчими актами, що максимально обмежують роботу таких підприємств. Наразі низка державних органів та урядових установ мають право контролювати певні аспекти підприємницької діяльності. Більшість відповідних нормативно-правових актів є недосконалими та потребують підзаконного регулювання, що створює сприятливі умови для бюрократичних зловживань.

Крім того в українському господарському законодавстві існує багато неузгодженостей та колізій. Наприклад, процедура реєстрації малих і середніх підприємств регулюється кількома нормативно-правовими актами, законами та указами президента. Це призводить до довільного тлумачення окремих нормативних положень посадовими особами та сприяє порушенням і зловживанням у процедурі реєстрації малих підприємств. До речі, це може бути причиною того, що українські чиновники перешкоджають проектам, спрямованим на зміну процедури легалізації малого бізнесу з реєстрації на ліцензування [37].

Не менш важливою перешкодою для розвитку системи малого підприємництва в Україні є питання фінансування. Для більшості малих підприємств доступ до фінансування є надзвичайно складним. Високий рівень інфляції та переважання короткострокових кредитів практично унеможливили інвестиційну діяльність через фінансування. Крім того, в Україні практично відсутнє фінансування для започаткування нового бізнесу, що є найважливішим механізмом ринкової економіки. Банки, зі свого боку, неохоче беруть на себе ризик кредитування малого бізнесу в умовах економічної нестабільності, високої інфляції та кризи неплатежів, вважаючи за краще надавати державні гарантії під проекти та брати в клієнти великі компанії, які можуть генерувати великі грошові потоки та опосередковано гарантувати повернення наданих коштів шляхом кредитування банків.

Як наслідок, у структурі первинних джерел фінансування малих підприємств переважають прибутки від торговельно-посередницьких операцій, у тому числі

доходи від злочинної та непідконтрольної державі діяльності. Водночас традиційні для західних країн форми фінансування – кредити, інвестиції в акціонерний капітал, оренда (лізинг) та бюджетні інвестиції – в Україні не набули значного поширення і не роблять істотного внеску у вирішення проблеми мобілізації коштів для розвитку [49].

Недосконала податкова система завдає серйозної шкоди розвитку малого бізнесу. За оцінками, навіть в ідеальній ситуації, коли немає необхідності повертати банківські кредити, сплачувати акцизи чи нести витрати на охорону, малі підприємства сплачують 90% своїх доходів у вигляді податкових надходжень до бюджету та позабюджетних фондів у вигляді податків, нарахувань на заробітну плату та інших обов'язкових платежів. Крім того, податковий тягар для комерційних банків, які фінансують проекти малого бізнесу, не є таким важким. Це також стосується сум, що перераховуються регіональними фондами підтримки малого бізнесу для компенсації недоотриманих прибутків у разі надання банками кредитів малим підприємствам на більш вигідних, ніж середні, умовах [51].

Як наслідок, розвиток українських малих підприємств навіть до початку повномасштабного вторгнення був неоднозначним. З одного боку, значення малих підприємств швидко зросло, і вони добре функціонують. З іншого боку, життєздатність малих підприємств знижується.

Крім того, негативна динаміка кількості малих підприємств супроводжується несприятливою галузевою та регіональною структурою малих підприємств в Україні. Частка промислових малих підприємств, у тому числі в секторі автосервісу, стагнує на рівні 15%, а в регіональному розрізі малі підприємства надмірно сконцентровані у великих центрах. Статистичні дані свідчать про те, що зростання українського бізнесу практично зупинилося.

Україна значно відстає від розвинених країн за часткою зайнятості в малому бізнесі. Згідно зі статистичними даними, кількість зайнятих на малих підприємствах у розвинених країнах коливається від 60% у США до 80% в Італії від загальної кількості зайнятих у промисловості та торгівлі. Натомість в Україні

малі підприємства зосереджені переважно у столиці та інших великих обласних центрах (до 25%). Тому прискорення розвитку малого бізнесу має стати першочерговим завданням відновлення економіки, особливо в регіонах з високим рівнем безробіття [78].

У воєнний час важливо, щоб підприємства використовували стратегії антикризового управління. Це означає пошук шляхів адаптації до проблем, пов'язаних з постачанням електроенергії, оптимізацію витрат, налагодження ефективної комунікації з працівниками з метою збереження зайнятості та збереження активності на ринку праці тощо. Важливо забезпечити надійний рівень мотивуючих та регулюючих факторів у роботі з працівниками. У цей складний для суб'єктів господарювання період керівництво компаній має забезпечити стабільні відносини з працівниками.

### 1.3. Перспективи та напрямки застосування зарубіжного досвіду підтримки малого бізнесу у вітчизняній практиці

В інших країнах існує багатий досвід державної підтримки підприємств не лише на національному, а й на регіональному рівні. Майже в усіх країнах основними напрямками державної підтримки малих підприємств є законодавча, фінансова, консультативна, інформаційна та освітня підтримка підприємців, а також пряме або опосередковане державне замовлення на продукцію (через великі компанії). Основним інструментом державного регулювання бізнесу в Україні та інших країнах є розробка та реалізація цільових національних та регіональних програм підтримки [25].

Розвинені країни мають сприятливі умови для розвитку малих підприємств, зокрема, спрощені процедури реєстрації бізнесу та ведення господарської діяльності, низьке податкове навантаження, доступ до фінансових та інших ресурсів.

У багатьох країнах реєстрація бізнесу є простою та швидкою процедурою, яку можна здійснити онлайн. У США, наприклад, реєстрацію бізнесу можна здійснити за допомогою веб-сайту Міністерства торгівлі США.

У багатьох країнах малі підприємства сплачують лише нижчу ставку податку на прибуток, ніж великі підприємства. У Канаді, наприклад, ставка податку на прибуток для малих підприємств становить 11%, тоді як для великих компаній – 15% [79].

Уряди багатьох країн допомагають малим підприємствам отримати доступ до фінансування та інших ресурсів, таких як освіта, консультації та технічна допомога. У США, наприклад, Федеральна адміністрація малого бізнесу (SBA) надає гранти, субсидії та кредитні пільги малому бізнесу.

Уряди багатьох країн активно підтримують малі підприємства за допомогою грантів, субсидій та пільгових кредитів. Така підтримка спрямована на вирішення конкретних проблем, з якими стикаються малі підприємства, таких як доступ до фінансування, технологій та ринків (рис. 1.1) [37].

- пільги на кредити

- пільги на кредити допомагають малим підприємствам отримати доступ до фінансування за нижчими процентними ставками;

- субсидії

- субсидії надають грошову допомогу малим підприємствам для покриття витрат на розвиток бізнесу;

- гранти

- гранти надають безповоротну фінансову допомогу малим підприємствам для покриття витрат на розвиток бізнесу.

Рисунок 1.1 – Найбільш ефективні світові форми державної підтримки малих підприємств [65]

У різних країнах існує різний рівень державної підтримки малих підприємств. Наприклад, у США державну підтримку малим підприємствам

надають Агентства малого та середнього підприємництва, в Японії – Агентство малого та середнього підприємництва, в Німеччині – Федерація німецької промисловості, в Китаї – Державний комітет у справах розвитку та реформ.

Сьогодні в контексті розвитку малого підприємства в Україні увага зосереджена на аналізі та використанні досвіду підтримки малих підприємств у розвинених країнах, таких як Північна Америка, Західна Європа та Японія. Однак ці країни характеризуються високою якістю як державних, так і ринкових інститутів підтримки. У зв'язку з цим підхід до організації державних інституцій, безпосередньо запозичений у країн з розвинутою ринковою економікою, виявився неефективним для України. Однак цей досвід є дуже корисним для визначення перспективних напрямів подальшого розвитку та підтримки підприємництва.

В Україні портал «Дія.бізнес» є єдиним національним ресурсом, де підприємці можуть отримати доступ до всіх послуг, необхідних для ведення бізнесу. Портал дозволяє підприємцям швидко та легко реєструвати свій бізнес, отримувати дозвільні документи, сплачувати податки та збори та отримувати інші послуги [80].

Міністерство цифрової трансформації України працює над розробкою системи електронних державних послуг, яка дозволить підприємцям отримувати доступ до державних послуг в електронному вигляді. Це дозволить підприємцям спростити та пришвидшити процес отримання послуг. Крім того, Міністерство цифрової трансформації пропонує гранти та кредитні пільги для підтримки розвитку малих підприємств.

Крім того, Міністерство цифрової трансформації ініціювало навчальні та консультаційні програми для підприємців для підтримки зростання їхнього бізнесу. Таким чином, заходи Міністерства цифрової трансформації спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку малих підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та сприяння економічному зростанню України.

Важливо відзначити наступні аспекти, в яких Міністерство цифрової трансформації України відіграє важливу роль у розвитку малого підприємства в Україні:

- Міністерство цифрової трансформації України є одним з головних ініціаторів адміністративної реформи в Україні. Ця реформа включає спрощення реєстраційних та бізнес-процедур;

- Міністерство цифрової трансформації України активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, для реалізації проектів, спрямованих на підтримку малих підприємств;

- Міністерство цифрової трансформації України проводить широку інформаційну кампанію, спрямовану на підвищення обізнаності підприємців про можливості державної підтримки [39].

Звертаючись до зарубіжного досвіду, варто зазначити, що у США малі підприємства відіграють важливу роль у національній економіці. На малі підприємства припадає понад 85% сектору послуг (рис. 1.2).

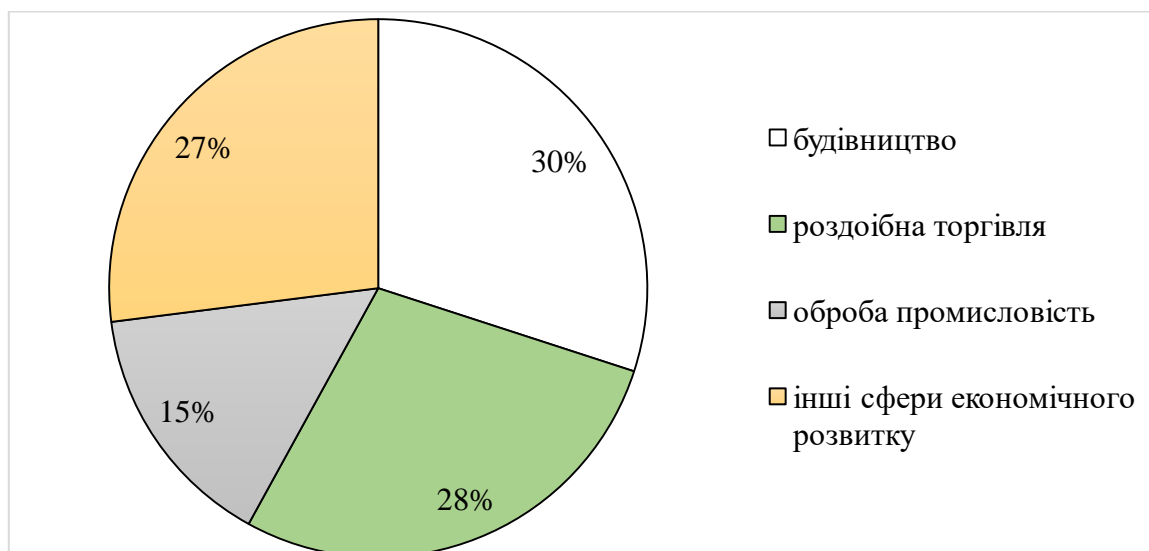


Рис. 1.2 – Частка малих підприємств в економіці США [2]

Останніми роками активно розвиваються малі та середні підприємства в електротехнічній та хімічній галузях, а підтримка малих підприємств є одним із

пріоритетів федеральної політики уряду США: у 1953 році в США було прийнято перший великий закон про розвиток та підтримку малих підприємств, яким було створено Адміністрацію малого бізнесу (SBA), яка, поряд з розвитком необхідної інфраструктури було започатковано цільові федеральні та регіональні програми і проекти.

Державна підтримка малих підприємств надається безпосередньо органами виконавчої влади або уповноваженими чи афілійованими з ними організаціями. Адміністрація малого бізнесу в США фінансується федеральним урядом з федерального бюджету, який затверджується парламентом. Федеральний бюджет спрямовує кошти на конкретні, найбільш важливі програми, загальний річний бюджет яких становить від 150 до 180 мільярдів доларів США. Крім того, для підтримки розвитку малих підприємств адміністрація залучає ще близько 50 трлн. доларів США з різних джерел. Слід зазначити, що програми підтримки бізнесу успішно реалізуються і на муніципальному рівні [71].

Однією з причин економічного успіху Канади у світовому масштабі є добре розвинений сектор малого підприємництва. Канада посідає друге місце у світі після США за кількістю малих підприємств. Більшість таких підприємств зайняті в сільському господарстві, сфері послуг, оптовій та роздрібній торгівлі. В даний час в Канаді розроблені спеціальні програми інформаційної, фінансової та науково-технічної допомоги малих підприємств в провінціях, особливо на півночі, за участю державних установ, банків, університетів, торгових палат і бізнес-асоціацій. Метою цих програм є сприяння розвитку підприємництва серед сімей, жінок та молоді, а також створення інноваційних парків, бізнес-інформаційних центрів та бізнес-інкубаторів. Національний та провінційні уряди залучають малі підприємства до участі в урядових проектах. Уряд Канади також приділяє велику увагу стабілізації системи регулювання бізнесу. Дуже сильний регуляторний тиск змушує підприємців переходити в «тіньові» сектори економіки. У Канаді м'які правила ведення бізнесу поєднуються з обов'язковим законодавством для захисту

інтересів суб'єктів господарювання. Наприклад, створення нового бізнесу в Канаді займає три дні, а тіньова економіка становить лише 16% [74].

Завдяки своїм успіхам у технологічному та економічному розвитку після Другої світової війни Японія стала однією з найрозвиненіших країн світу, значною мірою завдяки розвитку малих підприємств. На ці підприємства припадає близько 40% японської економіки. Малі підприємства зайняті в будівництві, легкій промисловості та сфері послуг. Оскільки виробництвом високотехнологічної продукції та розробкою інноваційних технологій в Японії займаються лише великі підприємства, економічна політика уряду спрямована на розвиток технологічного та високотехнологічного виробництва в діяльності малих підприємств. Для малих підприємств, які займаються наукомістким та високотехнологічним виробництвом, держава надає субсидії на всіх етапах господарської діяльності. Більшість законодавчих актів визначають статус підприємств, встановлюють розмір прибутку підприємств за кожним видом економічної діяльності та регулюють антимонопольну діяльність в країні. Уряд Японії суворо регулює ринкову вартість продукції та встановлює обмеження на її збільшення або зменшення. У випадку непідтверджених знижок або спекулятивних цін компанії позбавляються права на діяльність. Це стосується всіх підприємств країни. Такі заходи допомагають контролювати зростання цін та інфляцію. Таким чином, малі підприємства перебувають у своєрідній сприятливій економічній ситуації. Регулюванням підприємницької діяльності в Японії займається Бюро ділового адміністрування, яке підпорядковується Міністерству міжнародної торгівлі та промисловості (MITI). Оскільки основною проблемою, з якою стикаються малі підприємства в Японії, є брак фінансових ресурсів, уряд Японії створив Корпорацію страхування малих підприємств, яка пропонує даним підприємствам можливість полегшити процес отримання кредитів. Держава також надає кредити малим підприємствам та гарантує надані кредити. Субсидії, спеціальні пільгові умови та кредити надаються для вдосконалення та модернізації виробництва високотехнологічних підприємств, впровадження інноваційних технологій, розроблених у співпраці з науковими

установами, сприяння розвитку легкої та харчової промисловості, розробки та впровадження нових видів продукції, а також створення та подальшого розвитку нових малих підприємств. Уряд Японії також створив спеціальні центри для надання консультацій підприємцям та підготовки і перепідготовки фахівців, що здійснюють свою діяльність в малих підприємствах і, які не тільки залучають новий сегмент населення до роботи на малих підприємствах, а й сприяють підвищенню рівня економічної та фінансової освіти населення і підприємців [36].

Сінгапур є одним з найбільших центрів нафтопереробки. Більшість економістів вважають, що Сінгапур є ідеальним місцем для розвитку та функціонування підприємництва. Тут розташовано понад 3 000 представництв найбільших світових компаній, добре розвинена ринкова економіка та фінансова інфраструктура. Основними причинами стрімкого розвитку економіки та підприємництва Сінгапуру є:

- сприятливе економічне середовище та привабливий інвестиційний клімат: малі підприємства користуються сприятливим податковим режимом для залучення іноземного капіталу та інвестицій;

- більшість малих підприємств працюють у сфері послуг. Більшість сінгапурців є самозайнятими, деякі з них володіють акціями та іншими цінними паперами в різних компаніях. Таким чином, середній клас у Сінгапурі становить понад 85% від загальної кількості населення;

- сприятливі умови для заснування та подальшої діяльності: для новостворених малих підприємств діють спеціальні стимули [54].

Основним критерієм віднесення підприємства в Сінгапурі до малих підприємств є наявність на ньому не більше 200 працівників. Малі підприємства поділяються на дві категорії:

- перша категорія займається організацією та розвитком ресторанів, готелів, туризму, будівництва та інших послуг;

- друга категорія – малі підприємства, що займаються виробництвом та використанням інноваційних розробок.

Далі варто розглянути умови за якими підприємство визначається як мале в різних країнах світу (табл. 1.1) [2].

*Таблиця 1.1*

Структура малих підприємств за кількістю найманих працівників.

Країна	Чисельність працівників
США	від 1 до 500 осіб
Німеччина	від 1 до 500 осіб
Казахстан	від 1 до 500 осіб
Молдова	від 1 до 500 осіб
Японія	від 1 до 300 осіб
Китай	від 1 до 300 осіб
Південна Корея	від 1 до 300 осіб
Сінгапур	від 1 до 200 осіб

Економіка Сінгапуру зосереджена на співпраці між підприємцями, ефективного розподілі праці та інтеграції в спеціальні партнерства для досягнення кращих результатів у впровадженні нових технологій та виробництві нових продуктів. У Сінгапурі налічується близько 140 000 малих підприємств, що становить близько 90% усіх підприємств країни. Підтримкою малого підприємництва у Сінгапурі займається спеціально створена агенція Viasna, яка розробляє та впроваджує різноманітні програми підтримки малого підприємства. Сінгапур має низку програм пільгового фінансування, включаючи спеціальні кредити, страхування кредитних ризиків та гранти. Спеціальні пільгові умови кредитування доступні для малих підприємств з 10 і більше працівниками. Уряд Сінгапуру надає фінансову допомогу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зайнятого в секторі малого підприємства. Для цього діють державні та деякі приватні навчальні заклади.

Південна Корея є однією з найрозвиненіших азійських країн світу, де малі підприємства дуже активно розвиваються. На малі підприємства в країні припадає понад 90% всіх зареєстрованих юридичних осіб і приблизно 50% випуску продукції. Уряд приділяє велику увагу підтримці та розвитку малого бізнесу. Про це свідчить розгалужена мережа агентств підтримки. Наприклад, у 1962 році була створена Корейська федерація малого та середнього бізнесу (KFMB) як фонд

взаємодопомоги в рамках федерації для реалізації спеціальних програм сприяння розвитку оптового сектору; у 1996 році було створено Бюро малого та середнього бізнесу (UMSB) як державну установу, що виконує функції секретаріату Комітету з питань малого та середнього бізнесу та формує національну політику в цій сфері. Створено урядовий орган, який формує державну політику в цій сфері. Конкретні заходи з підтримки малих підприємств реалізуються на основі низки законів. Відповідно до цих законодавчих документів, уряд Кореї та його спеціалізовані агентства надають фінансову та правову підтримку малим підприємствам. Сюди входять програми модернізації обладнання малих підприємств та координації їхніх зусиль для виробництва конкурентоспроможної промислової продукції. У деяких випадках законодавство країни дозволяє великим підприємствам передавати застаріле (але не фізично застаріле) обладнання у користування малим підприємствам, а уряд Кореї також розробив програму пільгового оподаткування для малих підприємств. Ця програма передбачає податкові пільги на продукцію малих підприємств, пільговий лізинг промислових об'єктів та пільгові довгострокові банківські кредити. Департамент малого та середнього підприємництва також відіграє важливу роль у реалізації державних програм, і його основним завданням є розробка конкретних програм, спрямованих на сприяння розвитку малого бізнесу. Відповідно до Спеціального закону «Про заходи щодо зміцнення організації МСП» реалізується спеціальна програма технологічного розвитку, інформатизації та автоматизації виробництва малого бізнесу. Фінансові ресурси підприємства формуються переважно за рахунок довгострокових державних кредитів та надходжень до державного бюджету у вигляді спеціалізованих державних внесків до Фонду підтримки розвитку МСП, який знаходиться в безпосередньому управлінні підприємства [49].

У країнах-членах ЄС малі підприємства займаються оптовою та роздрібною торгівлею, харчовою промисловістю, будівництвом, наданням управлінських та стратегічних послуг, готелями, ресторанами та туризмом. Що стосується розвитку малих підприємств, то органи ЄС також враховують галузеві та регіональні

особливості розвитку та функціонування цього сегменту економіки: основними цілями ЄС на збалансованому наднаціональному рівні є: зміцнення єдиного внутрішнього ринку, інтернаціоналізація підприємницької діяльності на рівні окремих суб'єктів шляхом залучення компаній до електронної комерції, посилення процесу створення та впровадження інновацій, створення нових ринків. Метою є спрощення процедур створення нових бізнес-структур. На національному рівні політика ЄС спрямована на усунення перешкод для ефективного функціонування суб'єктів господарювання. З цією метою було розроблено та впроваджено кілька програм, спрямованих на усунення бюрократичних перешкод у створенні та функціонуванні суб'єктів господарювання [41]:

- Програма Slim: запропоновані заходи щодо спрощення законодавства ЄС у певних секторах економіки;

- Євроінфоцентри: діяльність, спрямована на роз'яснення правових вимог до суб'єктів господарювання, спрощення форматів та вимог до звітності, організацію європейських конференцій для новостворених малих підприємств;

- Програма оцінки впливу регулювання на функціонування бізнесу з точки зору порівняльних витрат, вигод та ризиків;

- Єдине вікно: спрямоване на співпрацю між відповідними державними установами та бізнес-організаціями, що є вигідним для обох сторін.

Ще однією перешкодою для функціонування організацій є брак фінансових ресурсів. З цієї причини багато програм державної допомоги ЄС спрямовані на надання прямої фінансової допомоги організаціям. Допомога також може надаватися через створення змішаних форм фінансової підтримки, кредити на пільгових умовах, кредитні гарантії та участь в акціонерному капіталі організацій. У цьому напрямку уряди країн-членів ЄС заохочують розвиток вторинних ринків цінних паперів, знижують податкові ставки на дивіденди та інші доходи від інвестицій у малі підприємства, сприяють розвитку мереж пошуку інвесторів та надають гарантії за кредитами і фінансуванням для малих та високоризикових компаній.

У сфері непрямого оподаткування були внесені пропозиції щодо зниження податкового навантаження на малі підприємства в ЄС, включаючи уніфікацію податку на прибуток, спрощення процедур бухгалтерського обліку, зміну статистичної звітності з щомісячної на річну, звільнення мікропідприємств від сплати податку на прибуток на певний період та надання їм права вибору країни резидентства для сплати податку на прибуток при використанні дистанційних продажів [29].

У сфері прямого оподаткування в ЄС діє пільгова система для податку на прибуток підприємств. Наприклад, ставка податку на прибуток для малих підприємств у Великобританії становить 25% порівняно з 35% в інших країнах і 40% порівняно з 50% у Нідерландах. Малі підприємства часто звільнюються від сплати податку на прибуток на певний період, наприклад, для заохочення інвестицій у дослідження та нові технології.

Одним із пріоритетів політики інституційної підтримки ЄС є стимулювання інноваційної діяльності малих підприємств – це є одним з найважливіших чинників підвищення ринкової конкурентоспроможності такого бізнесу.

На сучасному етапі працівники малих підприємств потребують високого рівня професійної підготовки та постійного підвищення кваліфікації. Тому підвищення рівня освіти та культури праці працівників стає необхідною умовою забезпечення безпеки праці. У більшості країн-членів ЄС школи та університети запровадили спеціальні програми, які допомагають формувати та розвивати підприємницькі навички. Також велика увага приділяється перепідготовці та підвищенню кваліфікації працівників для задоволення потреб бізнесу. Навчальні програми для малих підприємств фінансуються різними програмами ЄС, такими як Європейський соціальний фонд та програма Леонардо да Вінчі. По всій Європі існує мережа навчальних та консультаційних центрів, які допомагають компаніям розробляти стратегії в рамках єдиного європейського ринку. У розвинених регіонах діють центри підприємництва та інновацій, покликані стимулювати розвиток місцевих малих підприємств та підтримувати поширення технологічних інновацій.

З 1999 року в ЄС діє програма, спрямована на залучення компаній до електронного світу. Електронна комерція дає малим підприємствам можливість розширити свою присутність на національному та світовому ринках. У Нідерландах, наприклад, дві третини малих підприємств мають доступ до Інтернету і користуються такими інструментами електронної комерції, як банківські послуги, електронна логістика та електронний бухгалтерський облік. Тому ЄС активно регулює діяльність бізнесу, особливо малих підприємств, використовуючи форми і методи, які враховують потреби європейської економічної інтеграції [49].

На відміну від розвинених країн, країни з перехідною економікою мають набагато менше ресурсів для фінансування підтримки бізнесу та розвитку бізнес-середовища. Реальність для країн цієї групи включає високий рівень корупції, нерозвиненість державних і громадських інститутів захисту прав бізнес-структур, значні обсяги тіньової економіки та низький рівень життя населення. Все це характеризує фактори, які перешкоджають нормальному функціонуванню будь-якої бізнес-структури, особливо малих підприємств. У цьому контексті великий інтерес викликають програми державної підтримки малих підприємств у країнах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою. Тому доцільно визначити специфіку розвитку малих підприємств у країнах, що розвиваються.

Наприклад, у Бразилії Бразильська служба підтримки мікро-, малих та середніх підприємств є основною професійною організацією, яка координує та фінансує низку цільових програм підтримки малих підприємств. Служба фінансується не безпосередньо з державного бюджету, а через Національний інститут соціального страхування Міністерства соціального забезпечення та праці. Кошти виділяються за рахунок 0,3% соціального податку, що стягується із заробітної плати компаній, який потім розподіляється між місцевими службами для використання на місцеві програми підтримки. Наразі в Бразилії діють програми фінансової допомоги малих підприємств за трьома напрямками: гарантії та кредити для малого бізнесу, венчурні кредити для підприємств та програми мікрокредитування [59].

Наразі особливу роль у сфері державної підтримки малих підприємств у Бразилії відіграє федеральна програма «Підприємець», яка безпосередньо координується Офісом Президента та Урядом Бразилії. Спочатку розробка програми була зосереджена на створенні умов для розвитку підприємництва (усунення бар'єрів для розвитку малих підприємств, мобілізація можливостей для індивідуальних підприємців) та на розробці самих інструментів підтримки. Особливий акцент було зроблено на стимулюванні підприємництва та розвитку підприємницької культури. Другий етап програми було розпочато у 2000-2010 роках. Програма була зосереджена на заходах, спрямованих на зниження рівня банкрутства малих підприємств, залучення малого бізнесу до вітчизняного виробництва, зменшення кількості незареєстрованих підприємств та розвиток людських ресурсів для підприємництва. Особливий акцент було зроблено на створенні бізнес-асоціацій (кластерів) малих підприємств та просуванні експортної продукції. Третій етап Бразильської програми підтримки та розвитку підприємництва розпочався у 2011 році і спрямований, головним чином, на мобілізацію та підтримку різних асоціацій та спілок малих підприємств. Важливу роль відіграє програма місцевого (регіонального) соціально-економічного розвитку, розроблена та впроваджена Бразильською службою підтримки мікро- та малих і середніх підприємств, важливим аспектом якої є забезпечення доступу малих підприємств до мікрокредитування, особливо в регіонах з низькими показниками соціально-економічного розвитку [60].

У Китаї держава відіграє досить велику роль у розвитку малих підприємств в економіці країни. Так, на малі підприємства припадає близько 50% ВВП, 62% промислового виробництва та 70% нових робочих місць. Малі підприємства у Китаї є науковим двигуном країни, забезпечуючи найбільш інноваційні продукти та технологічні винаходи. Для сприяння розвитку малих підприємств було вжито таких заходів. Запроваджено одноступеневий процес реєстрації та отримання дозволу на діяльність малих підприємств, що спрощує та прискорює створення нових компаній. Крім того, створено спеціальний фонд, який дозволяє малим

підприємств отримувати пільгові кредити та гранти, а також погашати кредити. Китайський центр ділової координації та співробітництва є центром китайсько-іноземного співробітництва, основним завданням якого є створення спеціальних умов для співпраці між китайськими та іноземними організаціями з метою підтримки малого бізнесу. У Китаї діє Державний фонд підтримки та розвитку малих підприємств, основним завданням якого є надання гарантій та застави для отримання малими підприємствами банківських кредитів на розвиток бізнесу. Державне інформаційне управління Центрального виконавчого комітету через свій веб-сайт надає інформаційні та консультаційні послуги для громадськості та малого бізнесу. Крім того, малі підприємства у Китаї можуть розраховувати на допомогу іноземних фінансових установ у наданні кредитів та професійних консультацій для малих підприємств. Корупція залишається однією з головних проблем Китаю, що негативно впливає як на фінансову систему країни в цілому, так і на розвиток підприємництва. Ще однією проблемою для китайських та іноземних підприємців, які працюють на китайському ринку, є недостатній захист прав інтелектуальної власності [76].

Малі підприємства відіграють особливу роль у Молдові, що зумовлено кількома об'єктивними передумовами розвитку країни. Перш за все, це галузева структура економіки, яка ще до початку реформ складалася зі сприятливих для діяльності малого бізнесу секторів, таких як сільське господарство, харчова та легка промисловість. Система регулювання та підтримки малого бізнесу у Молдові не враховує зміни, що відбулися в економічній, політичній та соціальній сфері країни наприкінці 20-го – на початку 19-го століть.

У Казахстані більше чверті від загальної кількості зайнятих у країні працюють у бізнес-секторі. Незважаючи на сприятливі зміни в структурі продукції, що виробляється малими підприємствами, більшість підприємців працюють в оптовій/роздрібній торгівлі та посередницькому секторі. Однак податкові надходження від малого бізнесу не перевищують 12% від загального обсягу. Тому уряд надає великого значення розвитку підприємництва. Розвиток і підтримка

малих підприємств здійснюється через регулювання природних монополій, захист конкуренції та інститути підтримки малих підприємств. Державна підтримка малих підприємств в Казахстані базується на національних і регіональних програмах підтримки та розвитку малого бізнесу за такими напрямками: створення пільгових умов доступу до державних фінансових, статистичних, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, а також до науково-технічних розробок і технологій; створення національного реєстру малих підприємств, ліцензування їх діяльності, спрощення процедур сертифікації продукції. Встановлення пільгових податкових і тарифних режимів (наприклад, звільнення від сплати податків, майнові субсидії, податкові пільги, зниження ставок, преференції з податку на прибуток тощо). Створення схем залучення інвестицій від вітчизняних та іноземних інвесторів та підтримки розвитку малих підприємств. Підтримка зовнішньоекономічної діяльності малих підприємств, включаючи розвиток торговельних, науково-технічних, виробничих та інших зв'язків з іноземними партнерами. Організація роботи Громадсько-експертного комітету з розвитку малих підприємств при Уряді Республіки Казахстан і місцевих адміністраціях з метою створення сприятливого інституційного середовища для малих підприємств, включаючи трансфер технологій та інновацій, сприяння створенню Республіканського інформаційно-виставкового центру з питань малого бізнесу, підприємництва та основ менеджменту. Необхідно провести дослідження, засновані на наукових даних, для прогнозування потреби в регіональних і галузевих експертах і забезпечити їх інформацією та навчанням. З цією метою в Алмати побудовано бізнес-інкубатор загальною площею понад 8 000 кв. м, поруч з яким розташовано 31 виробниче підприємство в різних секторах економіки. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка малих підприємств надається комерційними банками шляхом фінансування пріоритетних проектів через конкурсні державні кредити, пільгове кредитування юридичних осіб через Фонд розвитку малих підприємств та створення системи сільськогосподарських кредитних спілок. З метою розширення доступу малих підприємств до державних закупівель Фонд вважає за необхідне

впроваджувати програми попереднього фінансування для малих підприємств. Крім того, Уряд щорічно затверджує національний перелік замовлень на закупівлю товарів, робіт і послуг у малих підприємств. Крім того, імпортовані аналогічні товари, вироблені малими підприємствами, заборонено закуповувати державним органам, що сприяє підвищенню попиту на товари вітчизняного виробництва [73].

Виходячи з аналізу світового досвіду підтримки розвитку малих підприємств, пряме запозичення практик регулювання бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою наразі є неефективним для України, але може бути дуже корисним для розуміння перспективних напрямів подальшого розвитку та підтримки підприємництва. На відміну від розвинених країн, країни, що розвиваються, не мають достатніх фінансових ресурсів для підтримки бізнесу і ще не завершили формування свого бізнес-середовища. Оскільки все це стосується і України, досвід цих країн становить значний інтерес для впровадження системи державної підтримки малих підприємств в Україні.

Однак при розробці національної програми підтримки малих підприємств необхідно, перш за все, враховувати національні та регіональні особливості розвитку малих підприємств, а також першочергові потреби кожного регіону.

## Висновки до розділу 1

Малі підприємства мають вирішальне значення для ринкової економіки. Як свідчить міжнародний досвід, успіх національної економіки є важливою умовою національного розвитку, а отже, і успішного розвитку малого бізнесу. Дійсно, малі підприємства забезпечують необхідну мобільність у ринковому середовищі, породжують глибоку спеціалізацію та кооперацію, без яких немислима висока ефективність. Малі підприємства здатні не тільки швидко заповнювати ніші в споживчому секторі, але й відносно швидко отримувати прибуток.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що український бізнес-сектор є вразливим до воєнних подій. Великі підприємства є більш стійкими, але малі та середні підприємства зазнають значних втрат. Атаки на енергетичну інфраструктуру продовжують руйнувати бізнес і паралізують життєдіяльність підприємств, громадян та економічної системи в цілому. У зв'язку з цим подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці стратегії і тактики реалізації програм фінансування інвестиційних проектів в енергетичному секторі, впровадженні фінансових і грантових механізмів, моніторингу їх результатів та забезпеченні відповідного коригування національних цілей.

Аналіз світового досвіду підтримки розвитку малих підприємств свідчить, що пряме запозичення практик регулювання бізнесу з країн з розвинутою ринковою економікою наразі не є ефективним для України, але може бути дуже корисним з точки зору розуміння напрямів подальшого розвитку та підтримки підприємництва. На відміну від розвинених країн, країни, що розвиваються, не мають достатніх фінансових ресурсів для підтримки бізнесу і ще не завершили формування свого бізнес-середовища. Це стосується і України, і досвід цих країн може бути дуже корисним при запровадженні системи державної підтримки малого бізнесу в Україні.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «HONEY»

2.1. Особливості розвитку малого бізнесу в Україні та його державна підтримка в умовах воєнного стану

Малі підприємства відіграють важливу роль в українській економіці, створюючи понад 60% доданої вартості, 37% податкових надходжень та забезпечуючи зайнятість понад 80% робочої сили суб'єктів господарювання.

Серйозний негативний вплив на бізнес через часткову або повну зупинку деяких підприємств, логістичні труднощі, зниження попиту та порушення ланцюгів постачання вперше проявився через обмежувальні заходи, пов'язані із запобіганням поширенню в Україні гострої респіраторної хвороби COVID-19, та інші більш серйозні обмеження стали наслідком повномасштабного російського вторгнення, яке завадило діяльності багатьох підприємств, особливо на окупованих територіях.

Українські малі підприємства працюють у зоні бойових дій вже два роки і повідомляють про постійне погіршення бізнес-середовища. За даними Українського бізнес-індексу, підприємства не бачать перспектив покращення економічної ситуації та бізнес-середовища в найближчі місяці [2].

Ситуація з зайнятістю також погіршується: компанії очікують, що їхні доходи зростуть на +2,5% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це пов'язано з непередбачуваністю дій уряду та фактичною відсутністю фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів та реалізації проектів розвитку.

Пріоритетними пунктами реформ є боротьба з корупцією, реформування податкової системи та покращення доступу до фінансових ресурсів, але жоден з них не був реалізований у 2023 році, навпаки, ситуація з корупцією погіршилася,

податкова реформа не просунулася, а податкові перевірки поновилися, за 9 місяців 2024 року тенденція залишається такою ж [2].

Аналізуючи ситуацію в бізнес-середовищі, варто звернути увагу на динаміку індексу ділової активності (UBI) наприкінці 2022 року. Крім того, дивлячись на динаміку у 2023 році, слід зазначити, що індекс зріс порівняно з найвищим значенням у перші два місяці 2023 року, досягнувши позиції 34,03 у квітні 2023 року та значення 35,2 за 2023 рік (рис. 2.1).

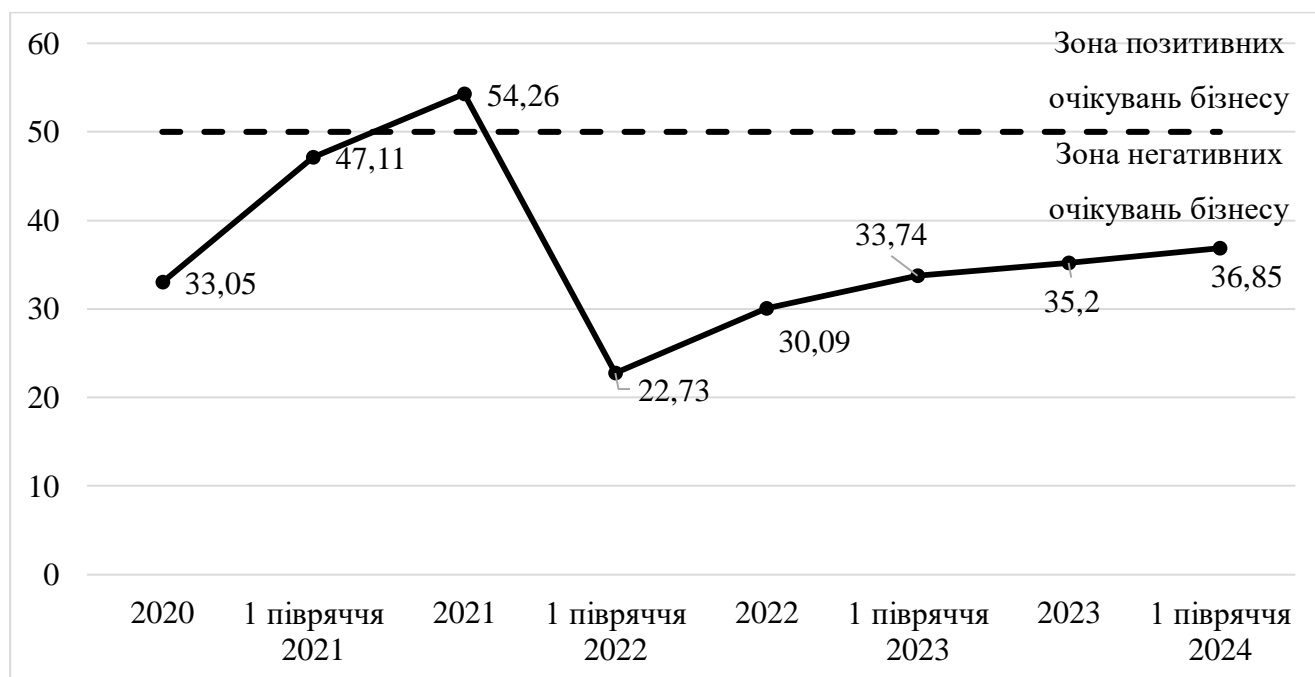


Рис. 2.1. Індекс ділової активності в Україні за період 2020 року – I півріччя 2024 року [2]

Таке зростання індексу в період з 2022 року свідчить не про покращення економічної ситуації, а скоріше про невизначеність та втому підприємств, які прагнуть прискорити темпи. Кількість замовлень від клієнтів залишилася незмінною, тоді як виробництво та запаси зросли.

Варто зазначити, що індекс ділової активності вказує на здатність до ділової активності, продажів та створення робочих місць. Якщо показник нижче 50, то це свідчить про негативні очікування бізнесу щодо подальшого розвитку і в майбутньому очікується зниження активності. Крім того, у 2022 році приблизно 35% підприємств повністю, або майже повністю припинили діяльність, або

частково заморозили виробничі потужності через неспроможність своєї роботи взагалі – це підприємства на окупованих територіях, або через ризик втрати своїх виробничих потужностей та поранення працівників в результаті ракетних обстрілів країни. Є підприємства, що перемістили свої виробничі потужності до більш безпечних регіонів, серед яких західні області [2].

Загалом спостерігається позитивна тенденція в роботі малих підприємств станом на 1 півріччя 2024 року: 9,5% підприємств збільшили обсяги роботи у 2024 році порівняно з довоєнним рівнем, а майже 10,0% досягли рівня прибутковості та обсягів виробництва 2021 року.

Загалом українські малі підприємства втратили понад 31% обороту у 2022 році порівняно з довоєнним 2021 роком, в 2023 році діяльність дещо покращилася.

Проте аналізуючи перспективи підприємств на 2024 рік, варто зазначити, що середньозважений показник очікуваного обороту у 2024 році (оцінений за півріччя 2022 та 2023 років) зросте на 14,5% порівняно з 2022 роком. Водночас третина підприємств очікують, що їхні продажі зростуть наступного року.

Прикметно, що 25% підприємств в 2024 році не бачать жодних перспектив для розвитку (за умови, що бізнес або не працює, або працює на рівні до 50% від обороту попереднього року), більшу частку в цій статистиці складають підприємства на окупованих територіях.

Слід зазначити, що прогнозоване зростання ділової активності на +2,4% у 2024 році порівняно з показниками 2022 року є досить позитивною динамікою.

Основні показники, що перешкоджають відновленню бізнесу в умовах воєнного часу, наведені в табл. 2.1 [2].

*Таблиця 2.1*

Показники, що найбільше впливають на діяльність малих підприємств в Україні в умовах війни

Охарактеризована проблема	Відсоток впливу
Відсутність достатньої кількості клієнтів, які згодні платити	20,5
Непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	19,4
Несподівані дії держави, які могли б погіршити стан бізнесу	16,8
Нестача капіталу	15,1

Перешкоди з боку регулюючих та / або фінансових органів, відновлення перевірок	14,2
--	------

Продовження табл. 2.1

Високе податкове навантаження в умовах війни, відсутність пільг	15,3
Недоступність кредитних коштів для фінансування бізнес-проектів, особливо програм 5-7-9 і т. д.	11,5

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Брак внутрішніх фінансових ресурсів є найбільшою перешкодою для відновлення бізнесу. Сюди входять банкрутство клієнтів, неможливість доступу до кредитних коштів та бізнес-капіталу.

Крім того, 21,8% малих підприємств назвали «непередбачувані тенденції», а також 20,4% - «непередбачувані урядові заходи», як основні фактори, що можуть погіршити умови ведення бізнесу протягом наступних кількох років та стати перешкодою для розвитку малого бізнесу в країні (рис. 2.2).

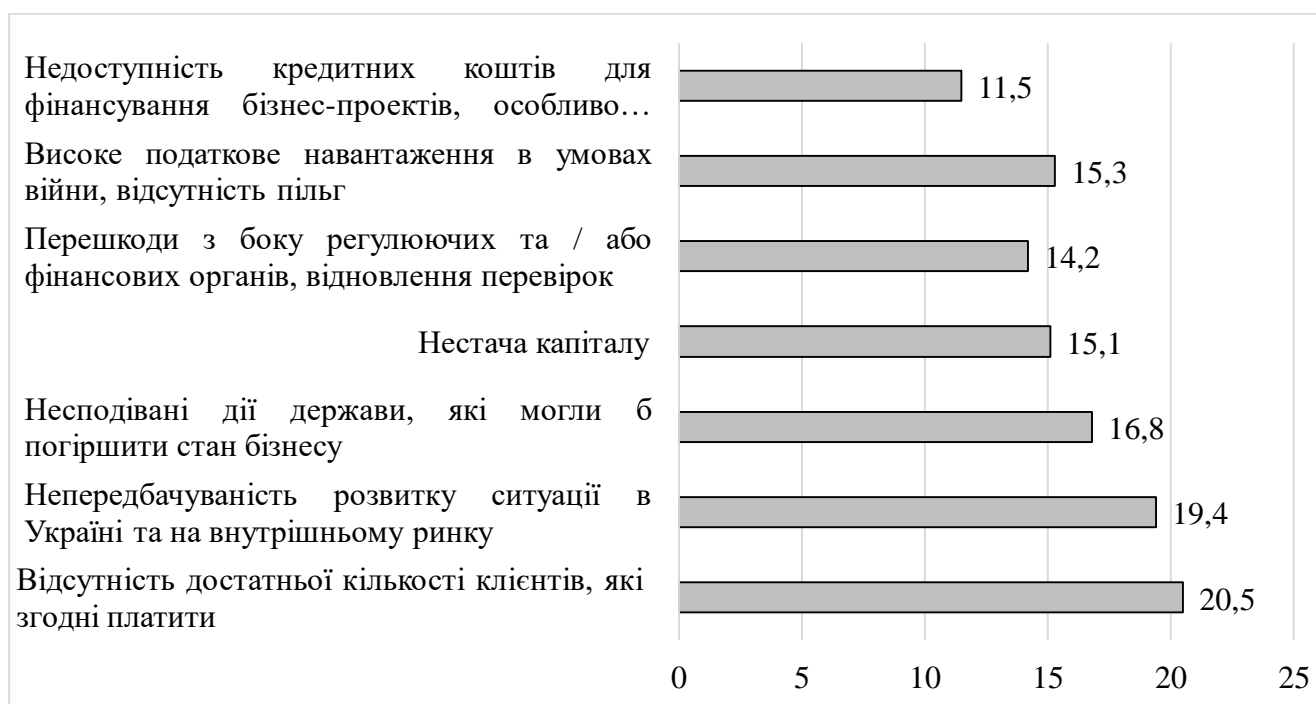


Рис. 2.2. Основні проблеми, що перешкоджають відновленню та розвитку малого бізнесу в Україні [2]

Порівняно з 2022 роком в 2024 році, непередбачуваність дій уряду стає більш важливою проблемою для бізнесу. Значно зросли ризики та проблеми, пов'язані з податковою та митною системою.

Що стосується питання комунікації з органами влади, то майже 48% підприємств стикаються з проблемою неотримання податкових накладних, а у 2023 році були поновлені податкові перевірки, переважно для підприємств-платників акцизного збору (рис. 2.3).

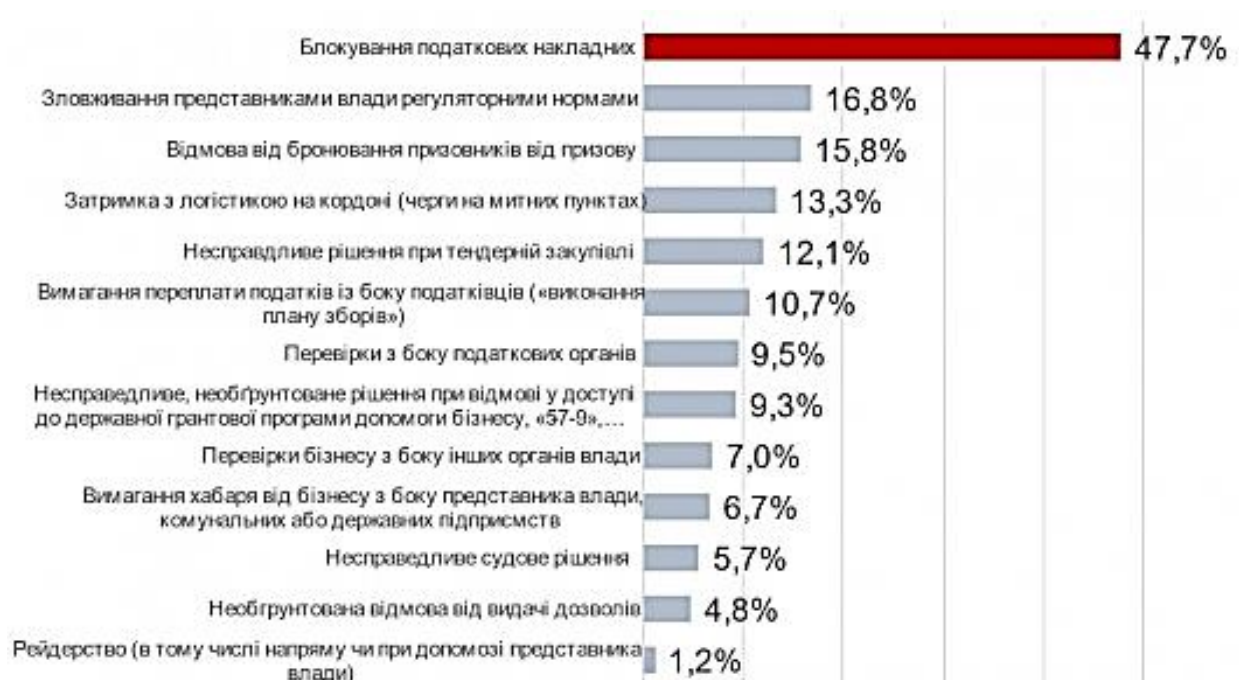


Рис. 2.3. Проблеми у взаємодії малого бізнесу з державними органами влади в умовах війни [2]

Досить позитивною варто відмітити ситуація з персоналом, де їх частка знизилася у 2022 році, але за перше півріччя 2023 року зрісла до 28,5% порівняно з 21,2% на кінець 2022 року, далі в 2024 році продовжилася позитивна тенденція зростання частки персоналу задіяного в малому бізнесі в 2024 році.

Варто зазначити, що рівень прихованого безробіття в країні суттєво зріс за 1 півріччя 2024 року до 18,4% (визначається виходячи з частки працівників з оплачуваною зайнятістю з 23 лютого 2022 року) (рис. 2.4).

Частка працівників, які працюють в 2024 році на умовах низької заробітної плати, становить 20,1%. Сьогодні пріоритетами Уряду мають стати викорінення

корупції, яка гальмує розвиток економіки України та малого бізнесу, а також покращення доступу підприємств до кредитних ресурсів з метою залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку нових секторів бізнесу.

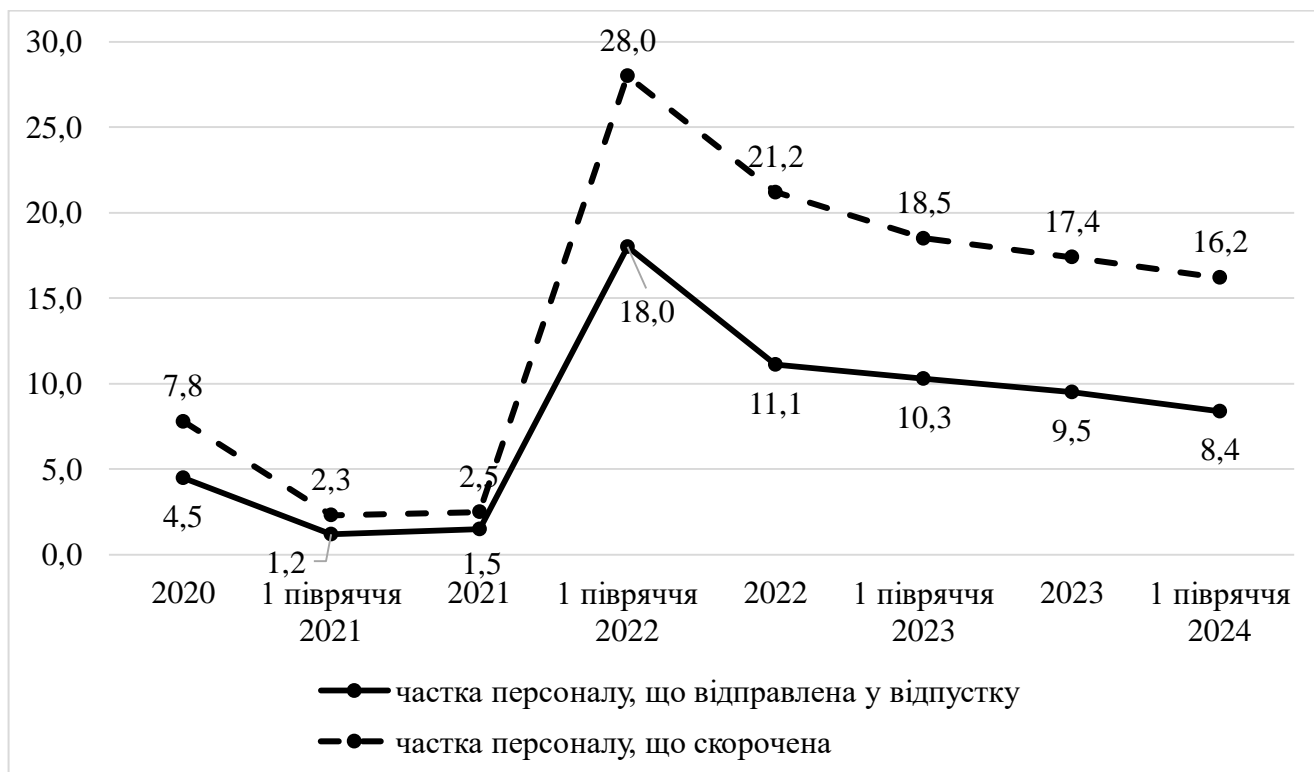


Рис. 2.4. Динаміка скорочення та звільнення персоналу малого бізнесу в умовах війни [2]

Крім того, значна кількість підприємців наголошують на необхідності проведення судової та податкової реформ, операційної реформи податкових органів та тиску на підприємницьку діяльність. Заборгованість держави перед підприємцями залишається досить великою: понад 12% платежів до казначейства припадає на прострочену заборгованість за виконані контракти, а близько 6% підприємців вказують на зобов'язання держави з відшкодування ПДВ.

Таким чином, підсумовуючи загальне становище малого бізнесу в країні, ці підприємства з оптимізмом дивляться на можливість звільнення всіх окупованих територій в Україні, але не бачать перспектив для такої діяльності в найближчому майбутньому. Крім того, єдиною можливістю для розвитку підприємств у воєнний

час є зменшення податкового навантаження, надання податкових пільг, збільшення фінансування з державного бюджету та надання пільгових кредитів.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку кафе «Honey»

Café Honey – це сучасне кондитерське мистецтво з українським корінням та відомий високоякісний бренд у ресторанному світі, з потужним інноваційним кондитерським виробництвом та унікальним хлібом. Вражаючі десерти, унікальне морозиво, панеттоне, шоколадні цукерки – це культова продукція. Компанія розпочала свій бізнес у 2014 році з невеликої кондитерської на Подолі в Києві. Сьогодні це мережа кондитерських, розташованих у центрі Києва та поблизу туристичних визначних пам'яток столиці [48].

Основна місія цього підприємства у сфері кафе – дивувати та вражати відвідувачів новими смаковими уподобаннями та смаковими колабораціями. Основною ідеєю цього кафе є прагнення запропонувати нові гастрономічні враження, здивувати новими і незвичними поєднаннями та розширити карту смаків і відчуттів клієнтів.

Продукція мережі включає в себе:

- шоколад;
- солодощі;
- гастро-товари;
- десерти;
- подарунки;
- торти;
- випічка;
- морозиво [48].

Далі розглянемо організаційну структуру досліджуваного кафе. Як бачимо, організаційно-управлінська структура відноситься до лінійно-функціональної структури управління (рис. 2.5).

Організаційна структура кафе Honey складається з директора кафе, менеджера, який працює в кожному закладі, офіціантів, які обслуговують відвідувачів, шеф-кухаря з кухарями та помічниками, головного бухгалтера та маркетолога. Прикметно, що кожна точка мережі кафе Honey має власного шеф-кухаря, тоді як на підприємстві працює лише один головний бухгалтер і один маркетолог [48].

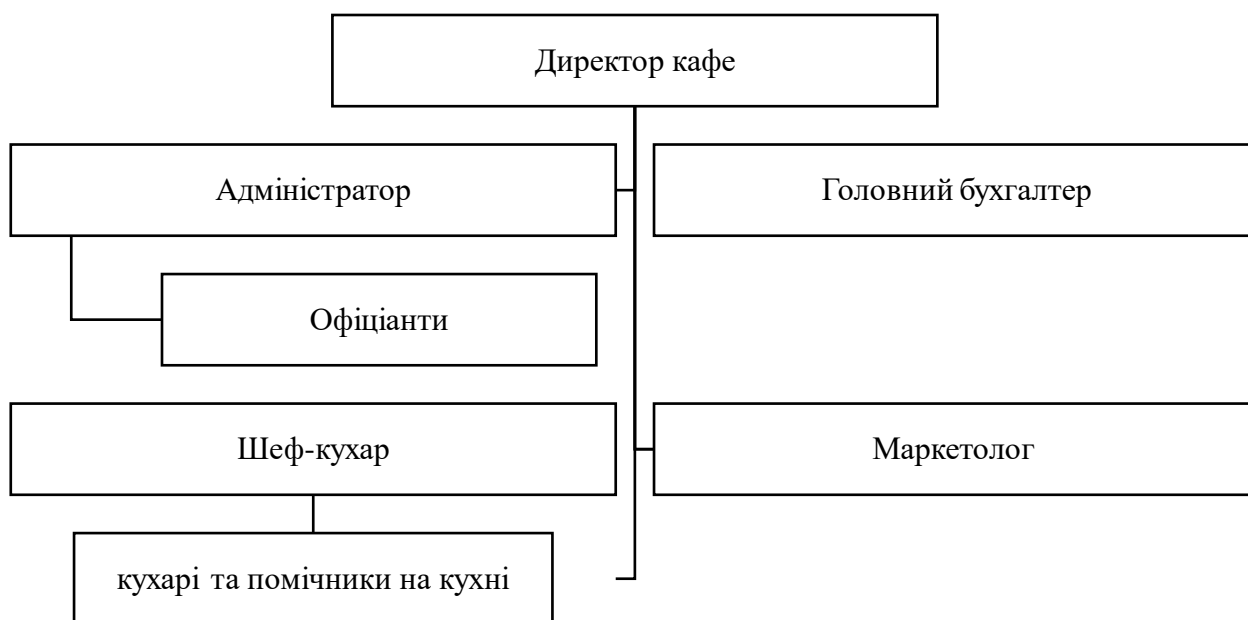


Рис. 2.5 – Організаційна структура управління кафе Honey [48]

Принцип формування структури управління полягає в організації та інтеграції окремих функцій управління в кожному відділі (підрозділі) апарату управління.

Мережа кафе Honey має лінійно-організаційну структуру, яка є системою управління, що передбачає наявність лише одного керівника, а кожен підрозділ та заклад виконує весь комплекс завдань, пов'язаних зі специфікою свого господарювання.

Для того, щоб оцінити загальний фінансово-економічний стан кафе Honey, насамперед необхідно проаналізувати майно, яким воно володіє, та його джерел фінансування. Для аналізу складу активів і пасивів організації необхідно узагальнити однорідні за змістом статті з метою визначення основних тенденцій динаміки балансу та визначити склад і структуру майна кафе Honey за період 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз складу та структури майна кафе Honey, (грн.)

Показник	Роки			Відхилення 2021/2023	
	2021	2022	2023	+/-	%
Усього майна	8810481	10620686	10350714	1540233	14,9%
Необоротні активи	4076245	4977663	4601096	524851	11,4%
Оборотні активи	4734236	5643023	5749618	1015382	17,7%
запаси	3155866	3635757	2501872	-653994	-26,1%
дебіторська заборгованість	757679	1117469	2167966	1410287	65,1%
кошти та їх еквіваленти	801039	871434	1065015	263976	24,8%
інші оборотні активи	19652	18363	14765	-4887	-33,1%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності кафе Honey

Таблиця 2.2 показує, що вартість активів організацій зросла на 14,9% протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років. Це переважно пов'язано зі збільшенням необоротних активів на 11,4% протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр., що свідчить про оновлення та модернізацію основних засобів компанії в напрямку інвестиційної діяльності компанії для залучення новітніх технологій. Водночас вартість оборотних активів зросла на 1 015 382 грн (17,7%), переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Збільшення частки оборотних активів у структурі активів компанії заслуговує на увагу, оскільки свідчить про підвищення ліквідності активів та прискорення їхньої оборотності. У той же час, грошові кошти, найбільш ліквідний актив у балансі, збільшилися на 263 976 грн. (24,8%) за цей період. З іншого боку, негативною стороною фінансової звітності є збільшення дебіторської заборгованості, що

свідчить про зниження платоспроможності клієнтів Honey Café та збільшення прострочених платежів. Рівень запасів у 2023 році на 26,1% нижчий, ніж у 2021 році, що свідчить про часткове скорочення діяльності певних закладів мережі.

Аналізуючи структуру ліквідних активів мережі кафе Honey, варто зазначити, що у 2021-2022 роках ліквідні активи компанії зростали, а економічна активність збільшувалася, в 2023 році відбувається часткове скорочення діяльності, яке передбачається наростити в 2024 році діяльності.

Далі варто проаналізувати показники майнового стану досліджуваного кафе «Honey» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз показників майнового стану кафе Honey

Показник	Роки			Відхилення 2021/2023	
	2021	2022	2023	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	1,16	1,13	1,25	0,09	7,76
Частка основних засобів в активах	0,54	0,47	0,44	-0,10	-18,52
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,30	0,32	0,05	18,52
Фондомісткість	0,27	0,26	0,26	-0,01	-3,70
Фондовіддача	3,64	3,87	3,82	0,18	4,95
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,14	0,15	0,17	0,03	21,43

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності кафе Honey

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як відношення оборотних активів до необоротних активів на балансі компанії; за період з 2021 по 2023 рік цей показник зріс на 0,09, або на 7,76%, що свідчить про те, що оборотні активи компаній на балансі зросли, тобто накопичилися більш ліквідні активи, які можна в найкоротші терміни продати у випадку кризових ситуацій та нестачі грошових коштів для розрахунку за власними зобов'язаннями.

Частка основних засобів в активах стабільно скорочувалася з 0,54 до 0,44, або на 18,52% протягом 2021-2023 років, що свідчить про відсутність оновлення основних засобів та модернізацію основних виробничих потужностей досліджуваного кафе Honey.

Нормативний коефіцієнт зносу основних засобів знаходиться в межах 0,2-0,5, що є прийнятним для зносу обладнання кафе «Honey»; у період 2021-2023 рр. цей показник збільшився на 18,52%, що означає, що компанія попередньо модернізувала своє обладнання, яке поступово амортизується протягом трьох досліджуваних років.

Показник фондомісткості показує відношення загальної вартості основних засобів до товарообороту. Так, за період 2021-2023 рр. цей показник зменшився на 0,01 або на 3,70%, що свідчить про зменшення частки основних засобів, тобто менш ліквідних активів в обороті.

Фондовіддача, яка відображає середньорічну вартість основних засобів, що припадає на одиницю вартості продукції, за період 2021-2023 рр. зросла на 0,18 або на 4,95%. Це досить негативна тенденція, оскільки зростання цього показника та зростання частки основних засобів у вартості продукції є негативним явищем. Водночас рентабельність виробничих активів за аналізований період зросла на 0,03, або на 21,43%, що є позитивним явищем. Така динаміка свідчить про більш ефективне та раціональне використання основних засобів та запасів в основній діяльності досліджуваного кафе Honey у період 2021-2023 роках.

Ще одним важливим показником діяльності компанії є фінансова стійкість. Цей показник означає, що ресурси, вкладені в господарську діяльність, повертаються грошовими потоками від цієї діяльності, а прибуток протягом звітного періоду є самофінансуванням, що забезпечує незалежність від зовнішніх джерел фінансування для придбання певних активів та інших робіт.

Далі варто визначити склад та структуру джерел фінансування діяльності мережі кафе Honey за період 2021-2023 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз складу та структури пасивів кафе Honey, (грн.)

Показник	Роки			Відхилення 2021/2023	
	2021	2022	2023	+/-	%
Капітал разом	8810481	10620686	10350714	1540233	14,9%
Власний капітал, у т.ч.	2078351	2912760	3886558	1808207	46,5%
зареєстрований (пайовий) капітал	10000	10000	10000	0	0,0%

капітал у дооцінках	247831	419242	640526	392695	61,3%
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1820520	2483518	3236032	1415512	43,7%
Позиковий капітал, у т. ч.	2363507	3117679	2786749	423242	15,2%
довгострокові кредити банків	103575	571343	636675	533100	83,7%
Поточні зобов'язання	4368623	4590247	3677407	-691216	-18,8%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності кафе Honey

З таблиці 2.4 видно, що власний капітал кафе «Honey» з 2021 по 2023 рік збільшився на 1 808 207 грн або на 46,5%. В основному ця динаміка простежується за рахунок того, що нерозподілений прибуток компанії збільшився на 43,7%, зареєстрований капітал (статутний капітал) компанії залишався незмінним протягом трьох досліджуваних років і становив 10 000 грн, тоді як переоцінений капітал збільшився на 61,3% за період з 2021 по 2023 рік, що в сумі склало 392 695 грн.

Щодо позикового капіталу, то варто зазначити, що він збільшився на 423 242 грн або на 15,2% за три досліджувані роки, але досить позитивним моментом є те, що довгостроковий борг збільшився на 83,7% без залучення короткострокового боргу. Це пояснюється тим, що погашення довгострокової заборгованості відбувається протягом періоду більше одного року або одного операційного циклу, тому рівень фінансової стійкості підприємств не знижується і не виникає додаткового навантаження від боргів, які необхідно погашати в короткостроковій перспективі.

Водночас на практиці залучення довгострокових кредитів підприємствами завжди супроводжується певною модернізацією та постійним оновленням виробничого та іншого обладнання, або навпаки, залученням надфінансових інвестицій для оновлення наявних виробничих активів до сучасного рівня розвитку. Крім того, протягом 2021-2023 років поточні зобов'язання підприємств зменшилися на 691216 грн (18,8%), причому найбільшу частку склали поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги. Таким чином, можна сказати, що платоспроможність кафе «Honey» за три роки, охоплені дослідженням, дещо зросла, а отже, поточні зобов'язання за період, охоплений дослідженням,

зменшилися.

Тепер проаналізуємо динаміку та структуру доходів та витрат мережі кафе «Honey» з 2021 по 2023 рік у таблицях 2.5 та 2.6.

З таблиці 2.5 видно, що загалом дохід «Honey cafe» з 2021 по 2023 рік збільшився на 2 476 633 грн або на 15,4%, при цьому найбільшу частку доходу компанії склав чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який збільшився на 2 244 441 грн або на 14,3%.

Таблиця 2.5

Динаміка виручки кафе Honey, (грн.)

Стаття	Роки			Відхилення 2021/2023	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13445408	16990297	15689849	2244441	14,3%
Інші операційні доходи	146478	137923	373448	226970	60,8%
Інші фінансові доходи	900	52577	6971	6071	87,1%
Інші доходи	2262	1413	1413	-849	-60,1%
Всього доходів	13595048	17182210	16071681	2476633	15,4%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності кафе Honey

У 2021-2023 роках операційний дохід мережі кафе Honey збільшився на 226 970 грн, або на 60,8%.

Інші фінансові доходи у 2021-2023 роках зросли на 6 071 грн або 87,1%, що є найбільшим зростанням у динаміці інших доходів – до 52 577 грн у 2022 році та 6 971 грн у 2023 році.

Тепер проаналізуємо витрати мережі кафе Honey з 2021 по 2023 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка собівартості кафе Honey, (грн.)

Стаття	Роки			Відхилення 2021/2023	
	2021	2022	2023	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10296729	12752096	11487387	1190658	10,4%
Адміністративні витрати	229843	348460	312207	82364	26,4%

Витрати на збут	1929290	2846249	2528223	598933	23,7%
Інші операційні витрати	41150	54674	398555	357405	89,7%
Фінансові витрати	439513	397919	451429	11916	2,6%
Всього витрат	12936525	16399398	15177801	2241276	14,8%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності кафе Honey

З таблиці 2.6 можна зробити загальний висновок, що витрати мережі кафе «Honey» з 2021 по 2023 рік зросли на 2 241 275 грн або на 14,8%, причому найбільшу частку в цій динаміці зростання займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка збільшилася на 1 190 658 грн або на 10,4%. Можна зробити висновок, що цей показник відноситься до витрат основної діяльності підприємства і показує постійне зростання витрат основної діяльності, особливо зі збільшенням обсягів реалізації як основної діяльності кафе «Honey», відповідно до збільшення інвестицій в основну діяльність.

Додатковим показником зростання продажів є збільшення витрат на збут на 598 933 грн (23,7%) з 2021 по 2023 рік, причому основними витратами є витрати на маркетинг та збут.

Варто зазначити, що зростання інших витрат на 89,7% свідчить про збільшення витрат на виплату відсотків акціонерам. Варто також відзначити, що адміністративні витрати мережі кафе «Honey» зросли на 82 364 грн (26,4%) в 2023 році. Це свідчить про збільшення кількості адміністративного персоналу внаслідок відкриття нових кафе та торгових точок у порівнянні з 2021 роком.

Таким чином, загалом фінансовий стан мережі кафе «Honey» є задовільним, розмір капіталу компанії з роками збільшився, прибутковість кафн за три досліджувані роки зросла. Однак керівництву мережі кафе «Honey» слід прагнути до покращення показників ділової активності та прибутковості і перетворити їх на позитивні в довгостроковій перспективі.

2.3. Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності кафе «Honey» в умовах воєнного стану

Варто відмітити, що на діяльність мережі кафе «Honey» в процесі його основної діяльності здійснюють вплив ряд позитивних та негативних факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовище, які можна проаналізувати за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

За результатами проведеного SWOT-аналізу основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства, існує досить високий рівень існуючих проблем та перешкод для здійснення ключових видів діяльності та загального ефективного функціонування мережі кафе «Honey», основними перешкодами та додатковими ризиками для діяльності яких є повномасштабна війна, ракетні обстріли та додаткові обмеження економічних можливостей підприємства [48].

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз діяльності кафе Honey

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) висококваліфікований та компетентний персонал 2) географічне розташування, транспортна інфраструктура 3) стабільна фінансова система, незважаючи на військові дії 4) наявність власних розробок та інноваційних технологій для виробництва кондитерських та хлібобулочних виробів 5) зниження собівартості виробництва кондитерських виробів за рахунок ефективного використання енергії та сировини.	1) застаріла інфраструктура, відсутність модернізації підприємств 2) залежність від цін на сировину, що використовується у виробничій діяльності 3) брак виробничих потужностей, простої обладнання 4) відсутність інноваційних та сучасних технологій у виробничих процесах 5) висока собівартість продукції через неефективне використання запасів та сировини
Можливості	Загрози
1) модернізація зруйнованої та напівзруйнованої інфраструктури 2) визначення додаткових партнерів на ринку для залучення інвестицій 3) потенціал для подальшого зростання оптових замовлень та збільшення кількості клієнтів, особливо великих компаній 4) використання НТП та інноваційних технологій у виробництві	1) тривала війна збільшує втрати та потенційні витрати на відновлення зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей підприємств 2) посилення конкуренції в галузі 3) відсутність практичного застосування інноваційних технологій виробництва через високу вартість

Джерело: узагальнено автором на основі [48]

Наступним кроком є побудова матриці SWOT-аналізу (табл. 2.8), так званого «перехресного» SWOT-аналізу» можливостей та загроз діяльності кафе Honey в сучасних умовах.

На практиці при виборі стратегії реалізації проекту необхідно враховувати, що можливості та загрози можуть виявитися діаметрально протилежними. Наприклад, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, що може перешкодити ефективній роботі підприємства та залученню запланованих фінансових інвестицій.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу кафе Honey

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	1) компетентний персонал 2) інноваційні технології в основних видах діяльності	1) неефективне використання сировини 2) посилення конкуренції в галузі
Сильні сторони	SO	ST
1) наявність власних розробок у виробництві, ефективне використання сировини та технологічних інновацій.	Збільшення обсягів виробництва, зниження витрат та підвищення продуктивності праці (1) Зниження собівартість продукції за рахунок мінімізації споживання сировини та енергоресурсів, необхідних для виробництва, шляхом розробки нових видів продукції та впровадження інноваційних технологій (2)	Зниження собівартість продукції за рахунок модернізації основних виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій виробництва, які впливають на ціну продукції, що є ключовим показником конкурентоспроможності (1-2)
2) низька собівартість одиниці продукції	Налагодження партнерських відносин та пошук потенційних покупців, які можуть придбати кондитерські вироби такої ж якості за нижчими цінами на ринку (1-2)	Збільшення обсягів виробництва та захоплення нових ринків збуту за рахунок нижчих цін на продукцію порівняно з конкурентами (1-2)
Слабкі сторони	WO	WT
1) швидке старіння виробничих потужностей	Заходи, пов'язані з професійним навчанням персоналу та придбанням нових технологій виробництва, що дасть змогу модернізувати обладнання та продовжити роботу без простоїв (1).	Розробка ключових напрямків зниження собівартості продукції та пошук додаткових джерел фінансування для оновлення основних фондів компанії (1-2)

	Постійні зусилля з розробки та впровадження інноваційних технологій (2).	
2) відсутність повного навантаження виробничого та основного обладнання в діяльності кафе	Продаж надлишкових основних засобів та модернізація виробничих потужностей (2)	Розробка стратегії ефективного використання та модернізації виробничих потужностей та збільшення обсягів замовлень (1-2)

Джерело: узагальнено автором на основі [48]

Таким чином, відповідно до запропонованих напрямів роботи та інноваційних технологій у діяльності досліджуваного кафе можна максимально підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку, знизити собівартість продукції, залучити інноваційні напрями діяльності та виробництва, модернізувати основні виробничі потужності до сучасного рівня, захопити нові ринки збуту та потенційних нових клієнтів, особливо для оптових замовлень. Можна працювати над налагодженням співпраці з клієнтами, які можуть розміщувати оптові замовлення.

#### 2.4. Опис проєкту

В своїй діяльності керівництво в кафе Honey багато експериментує з випічкою та освоєнням нових напрямків роботи. В рамках таких модернізацій передбачається створення ще однієї пекарні, що буде знаходитися в місті Львів. Одна з пекарень вже існує в Києві, а схожу за концепцією та напрямком розвитку передбачається відкрити у Львові.

Філософією даної пекарні буде напрямок на відродження українських традицій, але в сучасному, модерновому вигляді і без «шароварщини». В рамках даного проєкту передбачається створення хлібобулочних виробів за традиційними рецептами української кухні, за родинними традиціями та регіональними колоритами України.

Дана пекарня передбачається на площі 150 кв. м., де розташовуватиметься зона безпосередньо печі та роботи пекарів та їх помічників, складське приміщення,

а також зала де можна купити свіжу випічку та смакувати нею за чашкою кави або чаю безпосередньо в закладі. В даному закладі передбачається тераса, де відвідувачі матимуть змогу насолоджуватися сніданками чи перекусами протягом дня з ароматними напоями та свіжою випічкою. Обслуговувати клієнтів пекарні будуть офіціанти та касири.

В роботі даної пекарні передбачається виготовлення хлібобулочних виробів за авторськими та традиційними рецептами.

## 2.5. Статут проєкту

Далі більш детально варто проаналізувати статут проєкту, етапи та особливості його реалізації:

- тип проєкту – інвестиційний;
- складність – середньої складності;
- період реалізації – короткостроковий (до одного року);
- вимоги до якості – високі.

Основною ціллю проєкту є відкриття пекарні з виробництвом хлібобулочних виробів за авторськими та традиційними рецептами.

Мета проєкту:

- провести ретельний передінвестиційний аналіз концепції та перспектив для розвитку закладу в місті Львів;
- вкластися у виділений бюджет в розмірі 2 млн. грн. та за необхідності здійснити залучення кредиту, але за вигідними умовами;
- створити організаційну структуру закладу, що базуватиметься на командній роботі та складатиметься із компетентних фахівців;
- налагодити бізнес-процеси діяльності пекарні;
- збільшити частку компанії на ринку та зміцнити її позиції.

Термін реалізації проекту: 6 місяців.

Продукт: пекарня, що представлятиме собою місце для виготовлення та реалізації свіжої випічки за авторськими та традиційними рецептами різних регіонів України та світу.

Цілі продукту:

- задовольнити вимоги клієнтів;
- покращити імідж та популяризувати мережу кафе Honey серед покупців міста Львів та його гостей;
- накопичення «набутого досвіду»;
- підвищення якості процесів управління підприємством;
- підвищення технічної зрілості підприємства.

Основними вимогами та характеристиками продукту варто відмітити наступні:

- створення конкурентоспроможного підприємства на ринку харчових продуктів та закладів громадського харчування;
- побудова організаційної структури закладу, що базується на командній роботі та складається з висококваліфікованих фахівців.

Для реалізації проекту необхідні наступні матеріали та обладнання:

- ліцензії на діяльність;
- національні стандарти та інші нормативні документи.

Апаратне та програмне забезпечення:

- печі для випікання;
- торгово-складське обладнання для зберігання окремо сировини та готової продукції відповідно до товарного сусідства;
- холодильники;
- міксери;
- тістоміси;
- комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення до нього;

- меблі;
- торговельне обладнання;
- касові апарати.

Основними обмеженнями проекту передбачаються

- тривалість проекту не повинна перевищувати 6 місяців;
- допускається реалізація проекту без урахування вартості всіх статей витрат.

Основними етапами проекту передбачаються наступні:

- ініціація проекту;
- початкова фаза;
- етап планування;
- етап реалізації планів та впровадження системи управління пекарнею;
- фаза завершення (запуск проекту).

## 2.6. Аналіз цілей проекту

Метою проекту є «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів». В даному проекту передбачається створення закладу, що популяризуватиме мережу за межами Києва та поширюватиме традиційні смакові вподобання серед населення та гостей Львову.

Для перевірки правильності визначених цілей варто провести SMART-аналіз цілей проекту.

По-перше цілі проекту повинні бути конкретними, специфічними (Specific). Специфіка даного проекту полягає в особливостях діяльності пекарні, персоналу та середовища. Важливу роль відіграє елемент характеристики кожного учасника проекту, що є не звичайною схемою створення закладу, а створенням конкурентоспроможного закладу на ринку харчових продуктів та закладів громадського харчування.

Далі цілі проекту мають бути вимірюваними (Measurable). Результатом кожної цілі є вимірюваний результат реалізації проекту, до яких варто віднести:

- тривалість терміну реалізації проекту – 6 місяців;

- грошові витрати на проект – власних коштів 2 млн. грн., ймовірне залучення кредиту в розмірі 0,5 млн. грн.;

- період окупності інвестицій – 3 роки.

Вимірювання також використовуються для визначення величин, що представляють ресурси та ступінь їх використання в проекті. У проекті будуть використані наступні ресурси:

- людські ресурси, робоча сила;

- грошові ресурси, матеріали.

Здійсненні цілі (Appropriate) – досліджуване кафе Honey постійно розвивається, створює нові заклади, до команди залучені тільки висококваліфіковані професіонали, а в результаті реалізації даного проекту є можливість популяризувати дану мережу закладів та отримати конкурентну позицію на ринку харчових продуктів та закладів громадського харчування в місті Львові.

Цілі реалістичні (Realistic), тому що керівництво підприємства зацікавлене в реалізації проекту. Вони переконані, що професійна проектна команда може підвищити ефективність і продуктивність діяльності закладів та дозволить їм досягти більш високого рівня фінансової стабільності та популярності.

Пунктуальність (обмеженість в часі) (Time bounded) - проектні роботи повинні бути завершені відповідно до графіка проекту, що передбачається протягом 6 місяців.

## Висновки до розділу 2

Враховуючи загальну ситуацію з малими підприємствами в Україні та особливостями їх діяльності, варто відмітити, що ці компанії з оптимізмом дивляться на можливість звільнення всіх окупованих територій України, але не бачать перспектив для їх діяльності в найближчому майбутньому. Крім того, єдиною можливістю для розвитку підприємства в період війни є зниження

податкового навантаження, надання податкових пільг, збільшення коштів з державного бюджету та надання пільгових кредитів. З іншого боку законодавчі проекти та прийняті закони лише навпаки обмежують діяльність малого бізнесу, збільшують податкове навантаження та блокують їх діяльність.

Кафе «Honey» – це сучасне кондитерське мистецтво українського походження та високоякісний бренд, визнаний у ресторанному світі завдяки потужному інноваційному кондитерському виробництву та унікальному хлібу. Загалом, фінансове становище компанії є задовільним, а її капітал щороку зростає. На сьогодні основними категоріями проблем у розвитку кав'ярні «Honey»: фінансові проблеми, зниження купівельної спроможності населення, проблеми національної внутрішньої політики, проблеми збуту, розробка програм та проектів підтримки з боку національних та міжнародних організацій, індивідуальна розробка раціональних стратегічних і тактичних цілей управління для кожного підприємства, впровадження інноваційних технологій, логістична координація.

В рамках запропонованого проекту планується побудувати пекарню у Львові. Одна з таких пекарень вже працює в Києві і буде відкрита у Львові зі схожою концепцією та напрямком розвитку. Ідея пекарні полягає у відродженні українських традицій, але у сучасний та сучасний спосіб і без використання «шароварщини». У рамках проекту будуть виготовлятися хлібобулочні вироби за традиційними українськими рецептами, з використанням родинних традицій та українського регіонального колориту. Термін реалізації даного проекту передбачається протягом 6 місяців, з бюджетом в розмірі 2 млн. грн. та ймовірним залучення кредиту на суму 500 тис. грн.

### РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 3.1. Управління змістом проєкту

##### 3.1.1. Організаційна структура проєкту

В рамках запропонованого проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів», передбачається залучення команди працівників, що супроводжуватимуть проєкт від моменту його планування до реалізації, до складу якої увійдуть:

- керівник проєкту (КП): керуватиме проєктом та координуватиме весь процес від моменту технологічної розробки до відкриття закладу та запуску його роботи (заробітна плата: 55 000 грн. на місяць);

- пекарі (П) (2 особи): розроблятимуть та реалізовуватимуть ідею та рецептуру випічки (заробітна плата: 60 000 грн. кожному);

- маркетолог (М) (1 особа): розроблятиме та впроваджуватиме маркетингову стратегію популяризації закладу в місті Львів серед цільової аудиторії (зарплата: 50 000 грн. на місяць);

Вся інформація про персонал, рівень кваліфікації та щомісячну заробітну плату наведена в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Кадрові потреби для реалізації проєкту

Посада	Кількість, осіб	Обов'язки	Місячна оплата праці
Керівник проєкту	1	Керування проєктом та координація всі процесів	55 000 грн.
Пекарі	2	Розробка та втілення у виробництво нових та традиційних рецептур	120 000 грн.
Маркетолог	1	Розробка та впровадження маркетингових стратегій на новому ринку	50 000 грн.
Разом витрати заробітної плати учасників проєкту до його реалізації			225 000 грн.

Джерело: складено автором

Однією з умов успіху цього проекту було укомплектування штату закладу. Передбачається, що 4 особи будуть працювати над реалізацією проекту протягом 6 місяців до його запуску та далі з моменту відкриття закладу. Решта персоналу буде залучена вже ближче до початку діяльності пекарні, сюди відноситимуться: касири (2 особи із заробітною платою по 25 тис. грн.), офіціанти (4 особи – заробітна плата кожного – 20 тис. грн.), помічники пекарів (2 особи – заробітна плата кожного – 25 тис. грн.) та прибиральниця (1 особа заробітна плата – 18 тис. грн.). Загалом для персоналу новоствореної пекарні передбачаються щомісячні витрати на фонд заробітної плати працівників на рівні – 423 тис. грн., плюс витрати на соціальні відрахування в сумі – 94 тис. грн.

Далі варто показати організаційну структуру проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів», що проілюстрована на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Організаційна структура проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Джерело: складено автором

Отже, така організаційна структура означає, що керівник проекту приймає ключові рішення і керує всіма процесами проекту, в той час як інші співробітники виконують свої завдання відповідно до своїх обов'язків і кваліфікації, реалізація проекту передбачається відповідно до запланованого графіка і плану дій, але не більше 6 місяців.

### 3.1.2. Матриця відповідальності в проєкті

Оскільки проєкт «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» передбачає певний перелік етапів та сфер відповідальності різних категорій фахівців варто розподілити учасників у процесах даного проєкту відповідно за статтями їх відповідальності. Учасники проєкту та сфера їх відповідальності відображена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Учасники проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

№	Етапи реалізації проєкту	Учасники проєкту		
		Керівник проєкту	Маркетолог	Пекарі
1	Визначення основних цілей і задач	+	+	
2	Розробка основної концепції проєкту	+	+	
3	Затвердження проєкту	+		
4	Збір та аналіз необхідної інформації		+	
5	Розробка рецептів випічки	+		+
6	Здійснення експертизи та оцінка технологічної складової хлібобулочних виробів	+		+
7	Розробка маркетингової стратегії		+	
8	Впровадження удосконаленої маркетингової стратегії		+	
9	Укладання договорів з новими каналами збуту та постачання сировини	+		
10	Аналіз перших результатів	+	+	
11	Звіт по виконаній роботі	+	+	

Джерело: складено автором

У табл. 3.3 зазначені етапи реалізації проєкту, відповідно до завдань побудований сітьовий графік проєкту, визначенні учасники та завдання, які повинні бути виконані впродовж реалізації проєкту, крім того всі їх етапи роботи прописані за кількістю днів, щоб здійснити відкриття закладу точно в терміни, без затримки.

Відповідно до таблиці 3.3 можна зауважити, що на реалізацію проєкту передбачається 6 місяців (дозволяється менше цієї кількості), а відповідальність

лежить на 4 особах, які після відкриття закладу в місті Львові і продовжать роботу в ньому.

Таблиця 3.3

Характеристика й параметри робіт проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Ресурси, чол. у день
1. Підготовка проекту та формування команди реалізації проекту	1	КП – 1
2. Визначення основних цілей та завдань проекту	1	КП – 1, М – 1
3. Розробка базової концепції проекту	2	КП – 1, М – 1
4. Затвердження всіх етапів реалізації проекту	1	КП – 1
5. Розробка рецептури випічки	5	П – 2, КП – 1
6. Запуск виробництва випічки	1	П – 2, КП – 1
7. Експертизи та оцінка технологічної складової випічки	2	П – 2, КП – 1
8. Розробка маркетингової стратегії просування нового закладу на ринку	2	М – 3
9. Дослідження нових каналів збуту та постачання сировини для пекарні	2	КП – 1
10. Реалізація вдосконаленої маркетингової стратегії	2	М – 3
11. Підписання контрактів з новими каналами постачання та дистриб'юції	10	КП – 1
12. Завершення проекту	1	
13. Аналіз перших результатів проекту	5	КП – 1, М – 1
14. Підготовка звітів про виконану роботу та подання звітів керівництву	6	КП – 1, М – 1

Джерело: складено автором

### 3.2. Управління терміном проекту

В рамках проекту щодо «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» передбачається реалізація трьох основних фаз проектного циклу, схему життєвий цикл проекту відображено на рис. 3.2.

Такими основними фазами проектного циклу «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» є:

- передінвестиційна, яка реалізується протягом 26 днів максимум;
- інвестиційна, що передбачається на 175 днів, але виконання завдань на даному етапі передбачають паралельно одні з іншими;

- експлуатаційна, яка має терміни виконання – 30 днів.



Рис. 3.2 – Життєвий цикл проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Далі варто здійснити побудову сітьового графіку проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів», даний графік покаже період за який можна реалізувати передбачуваний проект (табл. 3.4, рис. 3.3).

Таблиця 3.4

Дані для сітьового графіку та графіку Ганта проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Стадія		Бізнес процес	Початок	Тривалість (у днях)	Кінець
Передінвестиційна	A	1. Підготовка проекту та формування команди, що здійснює реалізацію проекту	1	3	3
	B	2. Визначення основних цілей і завдань проекту, попередня підготовка процесу	4	10	13
	C	3. Остаточне формулювання проекту та оцінка його техніко-економічної та фінансової прийнятності	14	10	23
	D	4. Етап фінального розгляду проекту та прийняття рішення за ним	24	3	26
Інвестиційна	E	5. Встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту	27	25	51
	F	6. Пошук будівлі для оренди під пекарню	52	10	61
	G	7. Розробка рецептури випічки, запуск виробництва випічки, експертизи та оцінка технологічної складової випічки	62	20	81
	H	8. Будівельні та ремонтні роботи в орендованому приміщенні та установка обладнання	62	40	101

Продовження табл. 3.4

Інвестиційна	I	9. Заключення контрактів, проведення переговорів з потенційними постачальниками сировини для основної виробничої діяльності	52	10	61
	J	10. Впровадження удосконаленої маркетингової стратегії для популяризації закладу	62	20	81
	K	11. Пошук нових потенційних споживачів випічки та іншої продукції закладу	62	30	91
	L	12. Здача в експлуатацію та відкриття пекарні	92	10	101
Експлуатаційна	M	13. Попередня діагностика та оцінка результатів реалізації проекту	102	10	111
	N	14. Складання звітів про виконану роботу та подання звітів керівництву	112	20	131
Тривалість послідовного руху					231
Тривалість послідовно-паралельного руху					131

Отже, попередньо передбачається, що реалізація проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» має бути до 6 місяців, тому з паралельними діями тривалість реалізації проекту можна скоротити до 131 дня, більш детальніше отримані розрахунки варто прослідкувати на рис. 3.3.

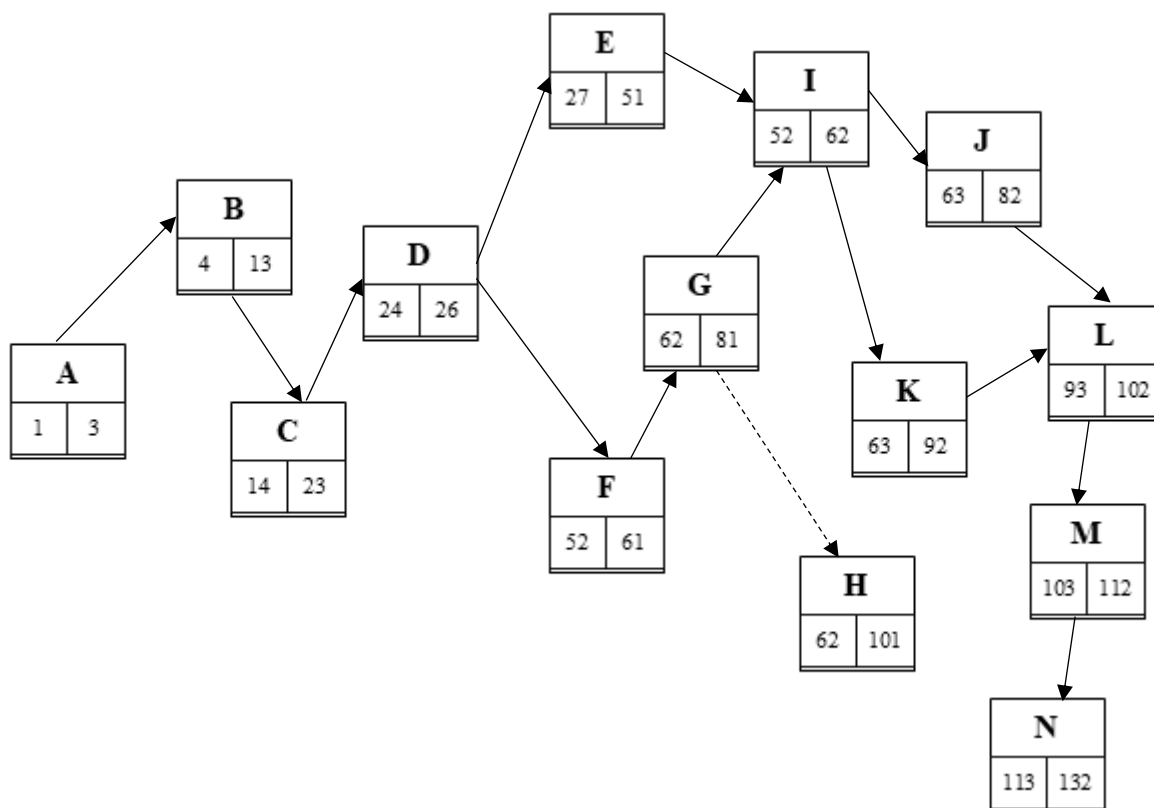


Рис. 3.3 – Сітьовий графік проєкту

Відповідно до даного графіку весь перелік запланованих робіт буде поділено на певні стадії за якими передбачається фіксована кількість днів на їх реалізацію. В результаті такої роботи коли можна паралельно виконувати декілька завдань швидкість виконання проєкту буде в рази швидшою, а відкриття пекарні здійсниться в період раніше запланованого. Далі варто побудувати Діаграму Ганта щодо реалізації проєкту створення пекарні в місті Львів» (рис. 3.4).

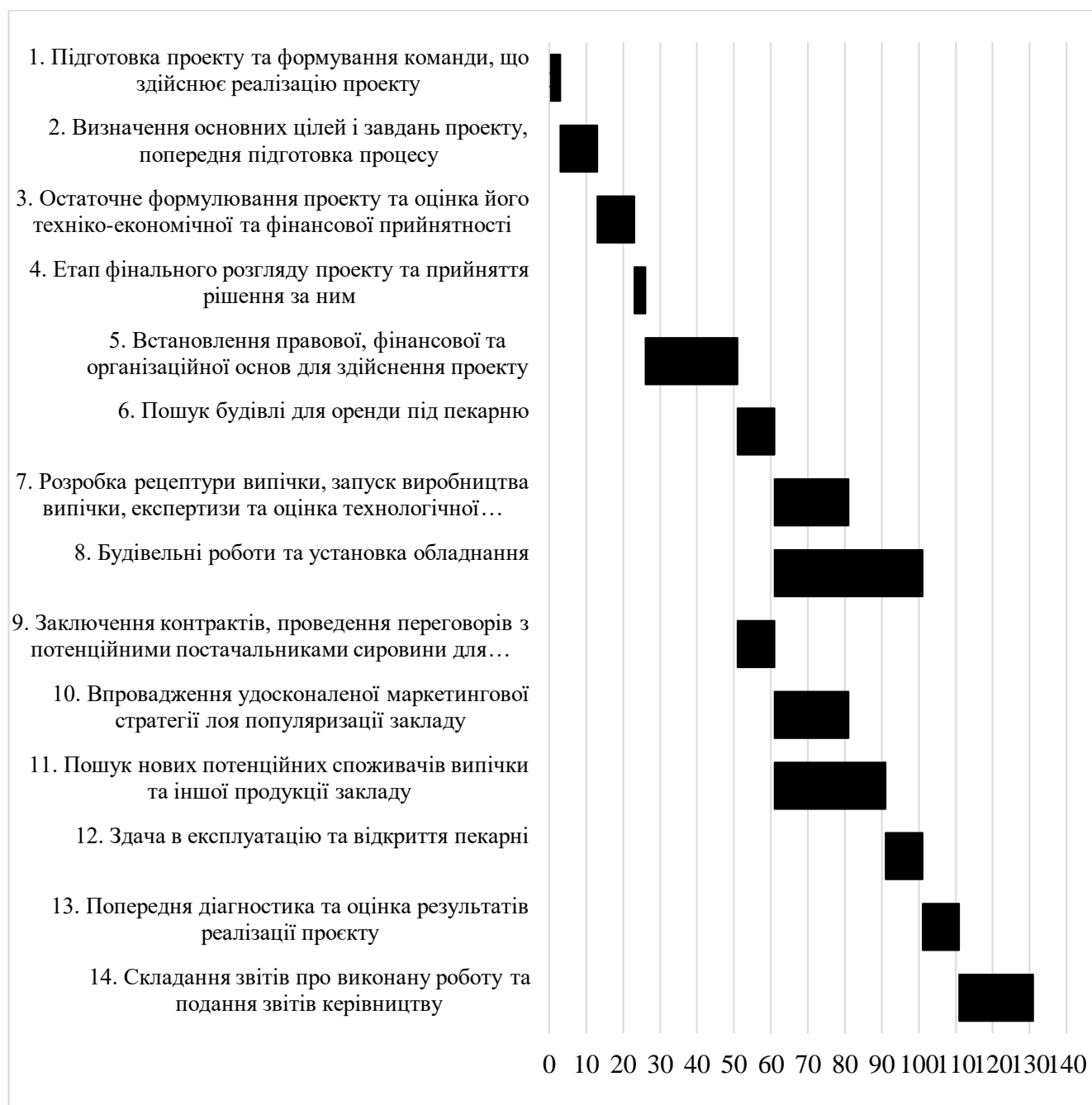


Рис. 3.4 – Діаграма Ганта проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Отже, досліджуваний проект «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» включає в себе 14 ключових завдань, на виконання яких передбачається певний період часу, цими завданнями є:

1. Підготовка проекту та формування команди, що здійснює реалізацію проекту;

2. Визначення основних цілей і завдань проекту, попередня підготовка процесу;

3. Остаточне формулювання проекту та оцінка його техніко-економічної та фінансової прийнятності;
4. Етап фінального розгляду проекту та прийняття рішення;
5. Встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту;
6. Пошук будівлі для оренди під пекарню;
7. Розробка рецептури випічки, запуск виробництва випічки, експертизи та оцінка технологічної складової випічки;
8. Будівельні та ремонтні роботи в орендованому приміщенні та установка обладнання;
9. Заклучення контрактів, проведення переговорів з потенційними постачальниками сировини для основної виробничої діяльності;
10. Впровадження удосконаленої маркетингової стратегії для популяризації закладу;
11. Пошук нових потенційних споживачів випічки та іншої продукції закладу;
12. Здача в експлуатацію та відкриття пекарні;
13. Попередня діагностика та оцінка результатів реалізації проекту;
14. Складання звітів про виконану роботу та подання звітів керівництву.

Таким чином, діаграма Ганта наочно демонструє особливості реалізації проекту і те, як поєднуються виконання паралельних процесів.

Загалом варто зазначити, що перспективи реалізації проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» є досить високими. В рамках цього проекту планується фінансування на рівні 2 млн. грн., крім цього додатково передбачається залучити кредит у розмірі 500 000 грн.

### 3.3. Управління вартістю в проєкті

Далі варто розписати загальну суму витрат, що передбачаються в рамках проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів», сюди відноситься оренда приміщення, придбання обладнання, амортизаційні відрахування, витрати на сировину, заробітну плату персоналу та інші витрати.

Для передбачуваного проєкту пекарні достатнім буде приміщення площею 150 м<sup>2</sup>, адже устаткування для такого обсягу виробничих потужностей передбачає незначних площ з одночасним складським приміщенням для зберігання сировини, яка використовується в основній діяльності, крім цього у виробничих приміщеннях передбачається зберігання вже готової продукції підприємства до моменту її реалізації. Окремо в даному приміщенні передбачається зала для барної стійки та столів для відвідувачів, які матимуть змогу випити кави чи інших напоїв та з'їсти свіжої випічки безпосередньо в закладі.

За місяць за 150 м<sup>2</sup> орендованого приміщення необхідно заплатити 75 тис. грн., а за рік сума витрат на оренду складе 900 тис. грн.

Крім цього необхідно ще врахувати витрати на ремонт орендованого приміщення, плюс витрати на встановлення системи вентиляції, водопостачання, каналізації, електромережевні канали, такі витрати в даному проєкті передбачаються приблизно на суму 100 тис. грн.

Основними витратами проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» є витрати на придбання основного виробничого обладнання та амортизаційних відрахувань наведених у таблиці 3.5.

Загалом за даними табл. 3.5 для реалізації запланованого проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» необхідно витратити на основне обладнання підприємства 1 078 000 грн.

*Таблиця 3.5*

Розрахунок амортизаційних відрахувань основних фондів, що є необхідними для діяльності пекарні

№	Найменування	Марка	Кількість, шт.	Вартість одиниці,	Загальна вартість,
---	--------------	-------	----------------	-------------------	--------------------

				грн.	грн.
1	Шафа холодильна	FROSTY FL-58R	2	19 700	39 400
2	Шафа холодильна	REEDNEE DR200SS	2	22 800	45 600
3	Шафа морозильна	Tecnodom AF04EKOBТ	1	85 700	85 700
4	Посудомийна машина	Krupps EL40E	1	65 600	65 600
5	Стелаж для сушіння посуду, 900x350x1800		2	7 800	15 600
6	Стіл з бортом та полицею, 1100x600x850		2	5 500	11 000
7	Плита електрична	Арм-Еко ПЕ-6 Ч	2	28 800	57 600
8	Плита індукційна	Тehma 4-х конфорочна 2,8 кВт	1	43 500	43 500
9	Шафа пекарська	Арм-Еко ШПЕ 3	2	51 600	103 200
10	Вафельниця	FROSTY WS-15	1	10 000	10 000
11	Блинниця електрична	Oztiryakiler ОКМ1	1	18 900	18 900
12	Міксер планетарний	Frosty B10-B	1	25 100	25 100
13	Тістоміс спіральний	Frosty HS 10	1	26 500	26 500
14	Сковорода електрична	Арм-Еко СЕ-0,25Н	1	28 900	28 900
15	Візок сервірувальний 2-рівневий, 1000x500x950		2	6 800	13 600
16	Вітрина кондитерська	JUKA VDL108	2	81 300	162 600
17	Вітрина холодильна	Frosty RTW 160	2	31 400	62 800
18	Професійна кавоварка	Faema Enova A2	1	62 400	62 400
19	Столи для відвідувачів		10	4 500	45 000
20	Стільці для відвідувачів		40	2 500	100 000
21	Касовий апарат		1	30 000	30 000
22	Ноутбук		1	25 000	25 000
Загальна вартість					1 078 000

Далі варто здійснити розрахунок суми всіх витрат, що передбачаються в рамках реалізації проєкту (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Загальний перелік витрат на реалізацію проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Напрямок витрат за статтями	Сума витрат, грн.
Витрати на придбання основного виробничого обладнання (одноразове придбання)	1 078 000
Доставка обладнання (одноразові витрати)	100 000

Продовження табл. 3.6

Ремонт орендованого приміщення (одноразові витрати)	100 000
Заробітна плата всіх працівників пекарні (щомісячні витрати – постійні витрати)	423 000
Відрахування на соціальні заходи (щомісячні витрати – постійні витрати)	94 000

Витрати на сировину (щомісячні витрати – постійні витрати)	250 000
Енергопостачання (щомісячні витрати – постійні витрати)	25 000
Оренда приміщення пекарні (щомісячні витрати – постійні витрати)	75 000
Реклама (щомісячні витрати – постійні витрати)	30 000
Загальна сума витрат, грн.	2 175 000

Отже, для реалізації запропонованого проекту необхідний обсяг інвестицій становить 2 175 000 грн., при цьому максимальні витрати передбачаються на обладнання та ремонт орендованого приміщення на рівні – 1 278 000, тобто на одноразові витрати. При цьому постійні витрати, що передбачаються проектом до сплати щомісячно, в сумі – 897 000 грн. В рамках дохідності діяльності пекарні та скорочення рівня фінансового навантаження, передбачається залучення додаткових напрямків фінансування в розмірі 500 000 грн., саме на цю суму варто розраховувати коли є потреба в закупівлі обладнання чи наданню авансу за нього. Ці кредитні кошти стануть додатковим джерелом фінансової стабільності пекарні, які можна віддавати частково протягом 2 років вже в період реалізації проекту та отримання прибутку. Далі варто відобразити, ще витрати які понесе пекарня від залучення такої суми довгострокових зобов'язань строком на 2 роки під 28,5% річних (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Графік погашення кредиту на проект згідно з виплатою банківського відсотка

Період	Платіж, грн.	Відсотки за кредитом, грн.	Тіло кредиту, грн.	Залишок, грн.
	-	-	-	500 000,00
1	27 571,80	12 102,74	15 469,06	484 530,94
2	27 571,80	10 593,31	16 978,49	467 552,45
3	27 571,80	11 302,12	16 269,68	451 282,77
4	27 571,80	10 571,14	17 000,66	434 282,11
5	27 571,80	10 512,01	17 059,79	417 222,32
6	27 571,80	9 773,29	17 798,51	399 423,81
7	27 571,80	9 668,24	17 903,56	381 520,25
8	27 571,80	9 234,88	18 336,92	363 183,33

Продовження табл. 3.7

9	27 571,80	8 507,45	19 064,35	344 118,98
10	27 571,80	8 340,76	19 231,04	324 887,94
11	27 571,80	7 610,39	19 961,41	304 926,53
12	27 571,80	7 380,89	20 190,91	284 735,62

13	27 571,80	6 892,16	20 679,64	264 055,98
14	27 571,80	5 773,06	21 798,74	242 257,24
15	27 571,80	5 856,07	21 715,73	220 541,51
16	27 571,80	5 166,11	22 405,69	198 135,82
17	27 571,80	4 795,97	22 775,83	175 359,99
18	27 571,80	4 107,75	23 464,05	151 895,94
19	27 571,80	3 676,71	23 895,09	128 000,85
20	27 571,80	3 098,32	24 473,48	103 527,37
21	27 571,80	2 425,09	25 146,71	78 380,66
22	27 571,80	1 899,79	25 672,01	52 708,65
23	27 571,80	1 234,68	26 337,12	26 371,53
24	27 009,87	638,34	26 371,53	0,00
Загалом за кредитом	661 161,27	161 161,27	500 000,00	

Отже, за два роки користування кредитом передбачено сплатити 161 161,27 грн. за користування кредитом, ще 500 000 грн. – це сплата тіла кредиту. При цьому щомісячні платежі загалом становитимуть 27 571,80 грн.

Додатковою статтею витрат проекту є реклама, яка є необхідною умовою популяризації нового закладу. Оскільки досліджуване підприємство не є великим підприємством, витрати на телевізійну та банерну рекламу є недоцільними та неефективними. Тому на практиці очікується, що найбільш ефективними для проекту відкриття пекарні є наступні види реклами:

- поширення інформації за допомогою флаєрів (1 000 надрукованих - 1 000 грн., промоутер: 250 грн./год. \* 6 годин \* 5 днів = 7 500 грн., загальна вартість: 8 500 грн.);

- популяризація нового закладу за допомогою банерів та спливаючих вікон на сайтах та в соціальних мережах, відповідно до своєї цільової аудиторії;

- витрати на рекламу нової послуги в соціальних мережах кафе Honey та пекарні: основними драйверами є Instagram та Facebook, де використання хештегів є обов'язковим.

Детальніше про витрати на рекламу пекарні описано в таблиці 3.8.

*Таблиця 3.8*

Витрати проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» на рекламу для просування закладу

Тип реклами	Витрати, грн.
Спливаючі вікна на сайтах в мережі Інтернет	10 000
Фласри	8 500
Реклама на сторінках в соціальних мережах Instagram та Facebook	11 500
Загальні щомісячні витрати на рекламу	30 000

Для просування проєкту та популяризації пекарні варто в соціальних мережах здійснювати публікації щоденно у вигляді фото та відео в історіях чи окремих постах.

Таким чином, згадка про нову пекарню та її товари в соціальних мережах підвищить обізнаність про заклад та асортимент її випічки, а також атмосферу. Публікація підвищить лояльність існуючих клієнтів, усуне упередження та хибні уявлення і розвіє стереотип про те, даний заклад є дорогим і не підходить для людей із середнім рівнем доходу. У довгостроковій перспективі діяльність у цьому напрямку сприятиме створенню позитивного іміджу пекарні та кафе Honey та підвищенню обізнаності про їх товари, професіоналів та інтер'єр.

Першим і ключовим елементом запропонованої рекламної кампанії є активність у соціальних мережах. За допомогою наведеної нижче таблиці проаналізуємо доцільність та варіанти існуючої рекламної кампанії в соціальних мережах (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Аналіз соціальних мереж у рекламній кампанії пекарні мережі Honey

Показник ефективності рекламної кампанії	Instagram	Facebook	TikTok	Телеграм
Цільова аудиторія	Охоплює значний обсяг цільової аудиторії клініки	Охоплює значний обсяг цільової аудиторії клініки	Охоплює значний обсяг цільової аудиторії клініки	Охоплює малий обсяг цільової аудиторії закладу

Продовження табл. 3.9

Рекламні оголошення	Мають ефект	Мають ефект	Мають ефект	Ефект відсутній
Охопленість цільової аудиторії	70% від загального	55% від загального	60% від загального	35% від загального

	обсягу цільової аудиторії	обсягу цільової аудиторії	обсягу цільової аудиторії	обсягу цільової аудиторії
--	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

Отже, найбільш придатними соціальними мережами для рекламної кампанії пекарні мережі Honey є Facebook, TikTok та Instagram.

Наступним найбільш підходящим каналом комунікації для рекламної кампанії є YouTube, який залучає користувачів через банери з посиланнями на відео в результатах пошуку та рекламних оголошеннях.

Особливий інтерес в Instagram викликають бізнес-сторінки. Створення сторінки відкриває можливість представити фотографії з текстом, що заохочує людей відвідати заклад для насолодою свіжою випічкою та ароматними напоями, надати детальну інформацію про можливості закладу та запустити локальну рекламу для потенційної аудиторії.

Для того, щоб розмежувати тривалість комунікаційних активностей кампанії, необхідно розділити обрані інструменти просування на постійні та тимчасові. До постійних інструментів можна віднести розробку та підтримку сайту мережі Honey та SMM-просування в Instagram. Ці інструменти будуть використовуватися протягом усієї рекламної кампанії та просування проєкту створення пекарні. Новини та інформаційний контент розміщуватимуться на веб-сайті, а SMM-просування проводитиметься через акаунти в соціальних мережах, де інформація регулярно оновлюватиметься свіжим та цікавим контентом для збільшення кількості підписників.

Крім того, з метою просування послуг та товарів пекарні серед потенційних клієнтів даного закладу мережі Honey використовуються наступні методи просування в цій сфері:

- по-перше, нові продукти на ринку викликають великий інтерес у споживачів, тому варто їх зацікавити, а такі клієнти розкажуть про новинки своїм друзям та знайомим, що може збільшити потік клієнтів за рахунок задоволених споживачів або їхніх знайомих у майбутньому, що ще більше збільшить прибутковість пекарні;

- по-друге, встановлення мінімальної ціни на товари пекарні може мотивувати клієнтів до покупки, і якщо попит на випічку зросте серед споживачів, ціну можна буде підвищити, при цьому доходи закладу не впадуть, а навпаки залишаться найбільш фінансово стабільні споживачі та постійні клієнти закладу.

Перед тим як впроваджувати будь-який проєкт потрібно перевірити його ефективність та доцільність.

Далі слід здійснити прогнозування доходів та витрат, що будуть отримані в результаті реалізації проєкту та відкриття пекарні в місті Львові (табл. 3.10). Для розрахунку доходу пекарні варто передбачити, що в середньому за день заклад продасть випічки в кількості 100 шт. за середньою ціною 75 грн., це без врахування напоїв, лише прогноз суто по хлібобулочних виробам. Таким чином за 30 днів роботи в місяць заклад отримає дохід на рівні:  $150 \times 85 \text{ грн.} \times 30 \text{ днів} = 382\,500 \text{ грн.}$ , за рік дохід становитиме 4 590 000 грн.

Таблиця 3.10

Аналіз доходів і витрат проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Показники	Роки реалізації проєкту			Всього
	1 рік	2 рік	3 рік	
Об'єм продажів випічки, шт.	54 000	55 500	62 000	171 500
1. Доходи (виручка від реалізації продукції) з ПДВ, грн.	4 590 000	5 272 500	6 200 000	16 062 500
2. Податок на додану вартість, грн.	918 000	1 054 500	1 240 000	3 212 500
3. Дохід без ПДВ, грн.	3 672 000	4 218 000	4 960 000	12 850 000
4. Всього витрат, грн.	4 685 862	3 430 300	3 143 000	11 259 162
- витрати на придбання основного виробничого обладнання	1 078 000			1 078 000
- доставка обладнання	100 000			100 000
- витрати на ремонт орендованого приміщення	100 000			100 000
- витрати на сировину	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
- енергопостачання	300 000	300 000	300 000	900 000

Продовження табл. 3.10

- оренда приміщення пекарні	900 000	900 000	900 000	2 700 000
- реклама	360 000	375 000	400 000	1 135 000
- оплата праці	423 000	430 000	445 000	1 298 000
- відрахування на соціальні заходи	94 000	95 000	98 000	287 000

- оплата тіла та відсотків по кредиту	330 862	330 300		661 162
5. Валовий прибуток, грн.	- 1 013 862	787 700	1 817 000	1 590 838
6. Податок на прибуток, грн.	-	141 786	327 060	468 846
7. Чистий прибуток, грн.	- 1 013 862	645 914	1 489 940	1 121 992

За здійсненими розрахунками варто зазначити, що в рамках запропонованого проекту є певні витрати, які заклад понесе тільки в перший рік реалізації проекту, включаючи витрати на обладнання, їх доставку та ремонт орендованого приміщення. Не дарма пекарня передбачає залучати кредит у розмірі 500 000 грн. для інвестування в обладнання, а решта необхідних інвестицій передбачається з вільних коштів мережі кафе Honey. Тіло кредиту та відсотки по ньому будуть повернуті з доходу, отриманого від продажу випічки вже в новому закладі. Витрати на сировину та запаси передбачаються щомісячно, але в залежності від використання їх в роботі та залишків на складі.

Решта витрат, таких як енергопостачання, реклама, оплата праці, соціальне страхування, відсотки за кредитами та податки, є постійними витратами на весь період реалізації проекту (в даному випадку три роки).

### 3.4. Управління ризиками в проекті

В процесі реалізації проекту варто відмітити основні ризики та особливості управління ними, особливо якщо це пекарня.

- зростання цін на сировину, нечесні постачальники.

У першому випадку існує ризик зростання витрат, що може призвести до підвищення відпускних цін, що негативно вплине на попит. У другому випадку виникають ризики, пов'язані з перебоями у виробництві. Ймовірність таких загроз можна зменшити, правильно обираючи постачальників і включаючи в договір всі необхідні умови, що передбачають фінансову відповідальність постачальника за порушення [77];

- реакція конкурентів.

Ринок хліба є досить насиченим, а конкуренція - інтенсивною, тому поведінка конкурентів може мати значний вплив. Можливий ціновий тиск з боку більших учасників ринку, який може негативно вплинути на продажі. Для мінімізації цього ризику необхідно напрацьовувати клієнтську базу, постійно моніторити ринок і розробляти нові пропозиції, яких ще немає на ринку;

- підвищення орендної плати або розірвання договорів оренди.

Ймовірність настання цього ризику є помірною, але якщо він все ж таки відбудеться, то його вплив матиме значний вплив на витрати та виробничі процеси. Цей ризик можна зменшити шляхом укладання довгострокових договорів оренди та вибору надійного і сумлінного орендодавця [77];

- сезонне зниження попиту.

Ймовірність цього ризику оцінюється як помірна. Однак слід вжити заходів для мінімізації цього ризику, зокрема, забезпечити адекватний розподіл виробничих потужностей та розробити ефективні стратегії просування продукту на ринок;

- регуляторні зміни, що стосуються хлібопекарської галузі.

Ймовірність настання ризику є низькою, але якщо він все ж таки відбудеться, то уникнути його впливу практично неможливо;

- недосягнення запланованих обсягів продажів.

Цей ризик можна зменшити за допомогою ефективної рекламної кампанії та грамотної маркетингової політики, що включає різноманітні акції та бонуси;

- поломки обладнання та зупинки виробництва.

Цьому можна запобігти шляхом регулярного технічного обслуговування обладнання для підтримання його в робочому стані [79];

- кадрові проблеми (низька кваліфікація, плинність кадрів, відсутність мотивації працівників).

Найпростіший спосіб зменшити цей ризик – наймати працівників, які відповідають усім вимогам (професіоналізм, досвід роботи) на етапі найму, а також налагодити систему навчання та підвищення кваліфікації;

- адміністративні помилки або низька якість продукції зашкодять репутації закладу серед цільової групи.

Цей ризик можна мінімізувати шляхом постійного моніторингу виробничого процесу та якості продукції [78].

### 3.5. Проблеми та потенційні загрози, а також ризики розвитку кафе «Honey» під час війни

В діяльності досліджуваного кафе Honey можна виділити таку центральну проблему розвитку під час війни:

1. **Порушення ланцюга поставок.** Кафе та його мережа не можна перемістити в безпечне місце. Найскладніша логістична ситуація склалася в перші тижні війни: власники кафе Honey не могли прогнозувати або планувати свою діяльність. Було практично неможливо здійснювати свою основну діяльність, кількість споживачів була мінімальною, тому в перший місяць війни мережа тимчасово припинила свою діяльність. Зараз ситуація максимально стабільна, і у мережі кафе Honey є можливість прогнозувати кількість необхідних їм продуктів і оптимальний маршрут. Однак війна між РФ та Україною та супутні економічні наслідки посилили тиск на глобальний ланцюжок поставок, який ще не повністю оголтувся від COVID-19, спричиняючи додаткові проблеми у вигляді зростання транспортних витрат та цін на продовольство [10].

2. **Нестача продовольства.** Війна спричинила сплеск інфляції та кризу доступності продовольства у всьому світі. Ця проблема тісно пов'язана з попередньою. Більша частина ланцюга поставок втрачена або змінена. Крім того, деякі постачальники і фабрики повністю перестали функціонувати, що призвело до нестачі деяких товарів, так в подібних умовах функціонує і кафе Honey, що змінило постачальників кави та іншої сировини, з тих хто припинив свою діяльність на початку війни та досі не відновив її.

3. Нестача персоналу. Через паніку люди почали залишати свої будинки і їхати за кордон або в Західну Україну. Це призвело до нестачі робочої сили в мережі кафе Honey. Ті, хто вирішив залишитися, змогли відновити роботу тільки після того, як ситуація прояснилася. В даний час працівники поступово повертаються. Крім цього зараз мережа кафе Honey приймає участь у проектах продовольчої безпеки та постачання продуктів на прифронтові території залучаючи для доставки таких продуктів своїх працівників за їх згодою [78].

4. Економічна складова (самозабезпечення). Зараз всі заклади, тому числі і заклади мережі кафе Honey працюють в скороченому режимі, через комендантської години, минулого року була додаткова проблема їх діяльності – постійні відключення електроенергії, в таких умовах закладам мережі кафе Honey вдається отримувати близько 70-80% від свого довоєнного доходу.

5. Споживчий попит. Серед причин, які заважають малому та середньому бізнесу відновитися, а саме мережі кафе Honey – це потреба в достатній кількості споживачів на внутрішньому ринку. Крім того, в ситуації невизначеності і повсюдного підвищення цін споживачі відходять від «бездумних, емоційних покупок» і дотримуються «базового кошика» необхідних продуктів, тому відвідування кафе відкладається на «кращі часи» [80].

Отже, сьогодні можна виділити основні категорії проблем у розвитку малого підприємства – мережі кафе Honey:

- 1) фінансові проблеми;
- 2) зниження купівельної спроможності населення;
- 3) питання, пов'язані з внутрішньою політикою держави;
- 4) проблеми зі збутом;
- 5) розробка програм і проектів підтримки з боку державних і міжнародних організацій;
- 6) індивідуальна розробка обґрунтованих стратегічних і тактичних цілей управління для кожного господарюючого суб'єкта;
- 7) впровадження інноваційних технологій;

8) координація логістики;

9) створення та участь у фонді підтримки індустрії гостинності та сфери кав'ярень по всій країні;

10) просування інформації про Україну за кордоном, що сприятиме відновленню в'їзного туризму та залученню інвесторів;

11) акцент на екологічно чисті продукти і т. д. [48].

Оскільки ринок кав'ярень фрагментований і домінує незалежними гравцями, побудова фінансово стабільної бізнес-моделі для таких організацій є дуже складним завданням, на відміну від мережевих операторів та великих ресторанних холдингів. Така «фрагментованість» ринку не дозволяє його учасникам об'єднуватися в лобіюванні державної підтримки. Проблема кав'ярень воєнного часу залишається значною мірою невирішеною в рамках державних програм підтримки малого бізнесу.

Сьогодні складно точно передбачити, як війна вплине на ринок кав'ярень України, його розвиток непередбачуваний, але певні тенденції стають очевидними. Ймовірність «виживання» мережі кафе Honey в цей період визначається кількома факторами [48]:

- структура продажів. Мережі кафе Honey мали в своєму портфолію службу доставки та змогли швидко перейти на цю форму роботи відразу після закінчення бойових дій, зможуть отримувати ще більше грошей;

- орієнтування на години пік. Кафе Honey орієнтуються в першу чергу на сніданки і бізнес-ланчі, на великій потік споживачів, що кожного дня споживають стандартний набір продуктів, тому дане підприємство отримало стабільний потік споживачів та дохід від них;

- рівень урбанізму. Спостерігається помітне збільшення постійних клієнтів кафе Honey та збільшення загального потоку споживачів через зростання чисельності населення, що повернулося до Києва;

- цифрова зрілість. Цифрові програми лояльності, надійна CRM-система і можливість робити замовлення онлайн стали необхідними, першочерговими та

прибутковими в діяльності кафе Honey під час пандемії COVID-19 та отримали своє продовження в умовах повномасштабної війни. Причиною стало різке підвищення рівня цифрової взаємодії між покупцями. І тенденція залучення споживачів до цифрового життя, ймовірно, збережеться навіть після війни [48].

Тому, незалежно від характеру структурних змін на українському ринку кав'ярень, одне можна сказати напевно: ринок не повернеться до свого довоєнного стану, а постійно модифікуватиметься під особливості розвитку країни.

Продуктовий портфель кафе Honey вимагає об'єктивного аналізу в умовах кризи. При цьому перевага віддається концептуальним продуктам, таким як доставка (раніше сприймалася як додаткова послуга) і їжа на винос. Тому меню кафе Honey повинно оновлюватися з урахуванням наступних критеріїв: час приготування; забезпечення транспортабельності замовлень (зручна упаковка); гнучкі і конкурентоспроможні ціни (ринок послуг громадського харчування доповнюється великою кількістю господарюючих суб'єктів, включаючи підприємства роздрібною торгівлі, кейтерингові компанії, служби доставки, ресторани, цілодобові магазини і кухні супермаркетів). Оптимізація структури меню (забезпечення умов для споживання страв в торговому залі), що дозволяє відмовитися від страв, що користуються низьким попитом, швидко готувати замовлення і оперативно організувати продажі. Вибір способів доставки: самостійно або через служби доставки [48].

Технічне рішення мережі кафе Honey слід розглядати з урахуванням проблем сучасності.

Розвиваючи бізнес в умовах воєнного стану, власникам мережі кафе Honey також необхідно скорегувати свій бізнес-план відповідно до деталей ситуації. Планування передбачається на короткостроковий період. В умовах невизначеності спочатку необхідно налагодити контакт зі своєю командою та основними постачальниками сировини. Крім того, перед етапом складання бізнес-плану слід спочатку проаналізувати ситуацію, розрахувати наявну суму та оптимізувати витрати, щоб можна було реально оцінити свої сили в умовах війни.

Мінімізація звільнень повинна розглядатися як одна з головних цілей при плануванні бізнесу в умовах воєнного стану. У такий складний період важливо зберегти вже сформовану команду фахівців мережі кафе Honey. Метою створення плану в умовах війни може бути розширення існуючих продуктів та кондитерських виробів, асортименту кави у відповідь на нові потреби клієнтів з можливістю зміни бізнес-моделей. З початком повномасштабного вторгнення, адаптація до цих змін може стати пріоритетом, оскільки бізнес-середовище мережі кафе Honey багато в чому змінилося. Таким чином, крім задоволення нових потреб існуючих клієнтів, компанія зможе задовольняти і нові [61].

Вихід на міжнародні ринки може стати одним з пріоритетів нового бізнес-плану. Перш за все, було б логічно переорієнтуватися на сусідні країни, що підтримують Україну. На їх ринку можна відстежувати моделі, які згодом можна залучати в Україні. Щоб розпочати такий розвиток, варто відвідувати Європейські виставки, де компанії зазвичай мають можливість зустрітися та налагоджувати партнерські відносини з міжнародними агентствами та роздрібними торговцями мереж кафе. Хоча повномасштабне вторгнення призвело до численних жертв, історично такі руйнування супроводжувались реконструкцією та розвитком. Отже, маючи бізнес-план, який визначає важливість і відповідає можливостям і деталям ситуації, розвиток малого бізнесу в Україні не тільки необхідний, але й цілком реальний і успішний.

3.6. Пропозиції щодо вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна застала зненацька всі підприємства, створивши невизначеність в українському ресторанному бізнесі. Випробування війною призвели до закриття бізнесу, переїзду та передислокації команд у більш безпечні місця. На всіх без винятку вплинули економічні фактори та відчуття постійної нестабільності.

Водночас у ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану з'являються нові тенденції:

- збереження попиту на швидке харчування в ресторанах домашньої кухні, фаст-фудах та ресторанах масового споживання;
- вплив правил воєнного часу: необхідність дотримання комендантської години та попередження про повітряну небезпеку;
- необхідність налагодження логістики доставки фаст-фуду;
- вплив місцезнаходження закладів ресторанного господарства: близькість до зон бойових дій; місцезнаходження внутрішньо переміщених осіб [80].

Наразі, через певні фактори, люди значно рідше відвідують кафе:

- психологічна напруженість;
- економічна нестабільність.
- демографічна нестабільність.

У нинішніх умовах гнучкість та адаптивність мають вирішальне значення. Війна вимагає рішучих дій та прийняття рішень. Саме тому кафе Honey слід:

- переглянути концепцію;
- спробувати залучити нову клієнтуру;
- оптимізувати меню;
- переглянути інгредієнти страв;
- прибрати дорогі або особливі вимоги до продуктів та сировини [77].

Щодня власники кафе та закладів харчування виконують безліч завдань, про які відвідувачі можуть не знати. Сотні рішень і розробок залишаються за лаштунками, а клієнти бачать лише результати.

Проте, незважаючи на зростання цін на паливо та продукти харчування, постійну загрозу обстрілів, перебої з електроенергією та водою, кафе Honey продовжує робити свій внесок в економіку країни, сплачувати податки, забезпечувати робочі місця та надавати свої послуги на волонтерських засадах. Для бізнесу настали важкі часи, але важливо, щоб він робили все можливе, щоб продовжувати перемагати.

Сьогодні кафе Honey потрібно ловити момент і гнучко адаптуватися до воєнної ситуації, не втрачаючи часу. Адже війна вимагає рішучих дій і рішень. Тому керівництву кафе Honey потрібно хоча б раз на тиждень переглядати свої концепції, залучати нову клієнтуру, оптимізувати меню, переглядати інгредієнти своїх страв і позбуватися дорогих або таких, що потребують спеціальних продуктів. Зараз це нелегко знайти, як і нелегко забезпечити [78].

І, звичайно, не можна забувати, що людські ресурси є ключовим ресурсом для закладів громадського харчування. Багато працівників ідуть на фронт, хтось на навчання, а хтось захищати країну. У маркетинговій команді зазвичай лише жінки, більшість з яких виїхали в інші країни.

Таким чином, варто зазначити, що сьогодні, у зв'язку з воєнним станом та тотальною військовою агресією РФ проти України, українські компанії, організації та установи впроваджують нові підходи до соціальної відповідальності як інструменту управління підприємствами сфери гостинності. Цей підхід проявляється у щоденній волонтерській роботі, відкритті соціальних кухонь, постійній підтримці постраждалих від стихійного лиха та реагуванні на виклики часу [79].

Ресторанні оператори в нашій країні зараз доводять свою силу, значимість, професіоналізм, великий потенціал і здатність протистояти несподіваним і складним ситуаціям. У найближчому майбутньому українські кафе та інші заклади громадського харчування розраховують бути на вершині світової індустрії громадського харчування.

### 3.7. Оцінка економічної ефективності заходів з вдосконалення розвитку кафе «Honey» в умовах воєнного стану

Далі в рамках проекту слід здійснити розрахунок економічної ефективності з вдосконалення розвитку кафе Honey, а саме шляхом відкриття пекарні. Для цього

в першу чергу варто зробити прогноз грошових потоків проєкту загалом за три роки його реалізації (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок чистого грошового потоку проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Приплив коштів, грн.	
Продаж товарів і надання послуг	16 062 500
Одержання позик	500 000
<i>Всього</i>	<i>16 562 500</i>
Відплив коштів, грн.	
- витрати на придбання основного виробничого обладнання	1 078 000
- доставка обладнання	100 000
- витрати на сировину	3 000 000
- енергопостачання	900 000
- витрати на ремонт орендованого приміщення	100 000
- реклама	1 135 000
- оплата праці	1 298 000
- відрахування на соціальні заходи	287 000
- оренда приміщення пекарні	2 700 000
- оплата тіла та відсотків по кредиту	661 162
- податки	3 681 346
<i>Всього</i>	<i>14 940 508</i>
<b>Чистий грошовий потік</b>	<b>1 621 992</b>

Отже, чистий сумарний грошовий потік проєкту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів», що розрахований на 3 роки становить 1 621 992 грн. При цьому варто відмітити, що змінні витрати за три роки реалізації проєкту становлять 1 278 000 грн. за місяць, а постійні витрати складають – 13 662 500 грн.

В даному випадку до змінних витрат відносяться:

- витрати на придбання основного виробничого обладнання – 1 078 000 грн.;
- доставка обладнання – 100 000 грн.;
- витрати на ремонт орендованого приміщення пекарні – 100 000 грн.

До постійних витрат даного проєкту відносяться:

- витрати на сировину – 3 000 000 грн.;
- енергопостачання – 900 000 грн.;
- реклама – 1 135 000 грн.;

- оплата праці – 1 298 000 грн.;
- відрахування на соціальні заходи – 287 000 грн.;
- оренда приміщення пекарні – 2 700 000 грн.;
- оплата тіла та відсотків по кредиту – 661 162 грн.;
- податки – 3 681 346 грн.

Розрахуємо термін окупності проекту, виходячи із отриманих показників.

Термін окупності визначаємо за формулою:

$$T_{ок} = \frac{СК}{П + А}, \quad (3.1)$$

Де СК – розмір стартового капіталу;

П – чистий прибуток підприємства за рік;

А – амортизаційні відрахування підприємства за рік.

Таким чином, термін окупності становить:

СК для даного проекту візьмемо на рівні 2 500 000 грн., де 2 млн. грн. власні вкладенні кошти в проекту, а решта 500 тис. грн. – залучений кредит.

$$T_{ок} = 2\,500\,000 / 1\,121\,992 = 2,23 \text{ року} = 27 \text{ місяців.}$$

Отже, даний проєкт має термін окупності приблизно 27 місяців, тобто трохи більше 2 років.

Далі розрахуємо рентабельність проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів». Загальний рівень рентабельності проекту можна розрахувати за формулою:

$$R_{обц} = \frac{П_б}{S_{обц}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де  $П_б$  – балансовий прибуток;

$S_{обц}$  – загальна виробнича собівартість.

Отже, рівень рентабельності проекту дорівнює:

$$R_{\text{общ}} = (1\,121\,992 / 12\,850\,000) * 100\% = 8,73\%.$$

Для того, щоб знайти точку беззбитковості скористаємось наступною формулою.

$$T_0 = \frac{FC}{P - AVC'} \quad (3.3)$$

FC – постійні витрати,

AVC – змінні витрати на одиницю,

P – відпускна ціна без ПДВ.

Отже, згідно з даними отримуємо:

$$T_0 = \frac{3\,407\,862}{75 - \frac{1\,278\,000}{171\,500}} = 50449 \text{ шт.}$$

Отже, пекарні необхідно виготовити 50 449 шт. хлібобулочних виробів для забезпечення беззбитковості діяльності проєкту (рис. 3.5).

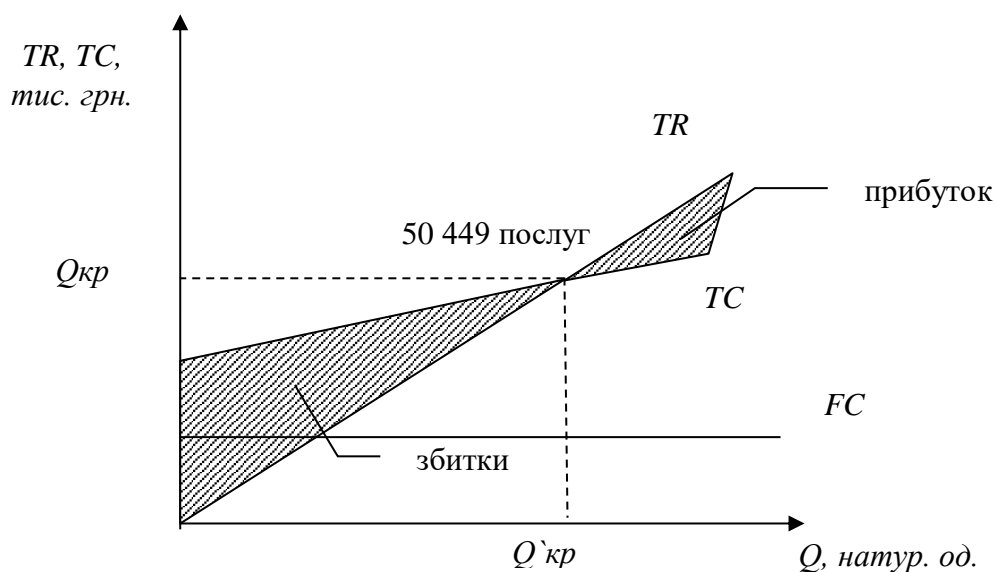


Рис. 3.5 – Графічне визначення точки беззбитковості проєкту

Умовні позначення:

TR – виручка від реалізації продукції (послуги), тис. грн.;

ТС – сукупні витрати, тис.грн.;  
 Q<sub>кр</sub> – обсяг виробництва в натуральному вираженні;  
 Q<sub>кр</sub> – обсяг виробництва у вартісному вираженні.

Далі варто здійснити розрахунок та аналіз основних показників економічної ефективності проекту, а саме показники чистої приведеної вартості, внутрішньої ставки доходності проекту, коефіцієнта вигод-витрат, індексу прибутковості та строку окупності інвестицій. Розрахунок даних показників приведений у таблиці 3.12 та таблиці 3.13.

Таблиця 3.12

Розрахунок значень показник необхідних для обрахунку показників ефективності проекту

Показник	2024	2025	2026	2027
Сума інвестицій, грн.	2 500 000	-	-	-
Виручка від реалізації, грн.	-	4 590 000	5 272 500	6 200 000
Витрати на експлуатацію проекту, грн.	-	4 685 862	3 430 300	3 143 000
Ставка дисконту, %	-	18%	18%	18%
Грошові потоки, грн.	-	2 404 138,00	1 842 200,00	3 057 000,00
Дисконтовані грошові потоки, грн.	-	1 971 393,16	1 510 604,00	2 506 740,00
Дисконтований грошовий потік із початку експлуатації проекту, грн.	-	1 971 393,16	3 481 997,16	5 988 737,16
Дисконтовані вигоди, грн.	-	5 813 800,00	4 323 450,00	5 084 000,00
Дисконтовані витрати, грн.	-	3 842 406,84	2 812 846,00	2 577 260,00

Далі варто здійснити розрахунок показників ефективності проекту та відобразити їх в таблиці 3.13.

Всі розрахунки в таблиці здійснювалися за допомогою програмного забезпечення MS Excel.

Таблиця 3.13

Розрахунок показників ефективності проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів»

Показник	Значення
NPV, грн.	7 721 065,26
IRR, %	23,02

BCR	1,49
PI, %	73,39
Payback Period, років	2,23

Розрахунок NPV здійснюється за такою формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (3.4)$$

де, NPV (Net Present Value) – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків)  $i = 0, 1, 2, \dots, n$  за весь термін інвестування.

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{2\,500\,000}{(1+0,18)^0} + \frac{2\,404\,138}{(1+0,18)^1} + \frac{1\,842\,200}{(1+0,18)^2} + \frac{3\,057\,000}{(1+0,18)^3} \\ &= \frac{2\,500\,000}{1} + \frac{2\,404\,138}{1,18} + \frac{1\,842\,200}{1,3924} + \frac{3\,057\,000}{1,643} \\ &= 2\,500\,000 + 2\,037\,405,08 + 1\,323\,039,36 + 1\,860\,620,82 \\ &= 7\,721\,065,26 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отже,  $NPV > 0$ , тому даний проект є ефективним, а інвестування в нього є доцільним.

Розраховані вище показники свідчать про високий рівень економічної ефективності проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів». Про це свідчить те, що NPV має позитивне значення і проект можна рекомендувати для фінансування. Внутрішня норма рентабельності більше за існуючу ставку рефінансування банків і через це проект може бути рекомендований для фінансування. Про аналогічні результати сигналізують показники коефіцієнту

вигод-витрат та індексу прибутковості. За даних умов плановий період окупності проекту становить приблизно 27 місяців.

### Висновки до розділу 3

В рамках проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» передбачено три основні фази проектного циклу, якими є наступні: передінвестиційна: триватиме до 26 днів; інвестиційна: передбачено 175 днів, хоча цей етап роботи має бути завершений паралельно з іншими операціями; операційна: триватиме не більше 30 днів.

Варто зазначити, що, згідно з кошторисом, запропонований проект має витрати, які заклад понесе лише в перший рік реалізації проекту, наприклад, на обладнання, його доставку та ремонт орендованого приміщення. Недаремно пекарня планує взяти кредит у розмірі 500 000 гривень на капітальні інвестиції, а решту необхідних інвестицій профінансувати за рахунок вільних коштів мережі «Honey». Основна сума кредиту та відсотки за ним будуть погашатися з доходів, отриманих від продажу хлібобулочних виробів у новому приміщенні. Витрати на інгредієнти та товарно-матеріальні запаси будуть сплачуватися щомісяця, але будуть варіюватися залежно від використання в роботі та залишків на складах. Інші витрати, такі як енергія, реклама, оплата праці, соціальне страхування, відсотки за кредитами та податки, є фіксованими витратами на весь період реалізації проекту (в даному випадку три роки).

Розраховані вище показники свідчать про те, що проект «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» є економічно ефективним. Про це свідчить той факт, що NPV є позитивним і проект може бути рекомендований до фінансування. Внутрішня норма прибутковості є вищою за поточну ставку банківського рефінансування, тому проект може бути рекомендований до фінансування.

Аналогічні результати демонструють показники співвідношення вигод і витрат та рентабельності. За таких умов плановий період окупності проекту становить приблизно 27 місяців.

## ВИСНОВКИ

Малі підприємства мають вирішальне значення для ринкової економіки. Як свідчить міжнародний досвід, успіх національної економіки є важливою умовою національного розвитку, а отже, і успішного розвитку малого бізнесу. Дійсно, малі підприємства забезпечують необхідну мобільність у ринковому середовищі, породжують глибоку спеціалізацію та кооперацію, без яких немислима висока ефективність. Малі підприємства здатні не тільки швидко заповнювати ніші в споживчому секторі, але й відносно швидко отримувати прибуток.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що український бізнес-сектор є вразливим до воєнних подій. Великі підприємства є більш стійкими, але малі та середні підприємства зазнають значних втрат. Атаки на енергетичну інфраструктуру продовжують руйнувати бізнес і паралізують життєдіяльність підприємств, громадян та економічної системи в цілому. У зв'язку з цим подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці стратегії і тактики реалізації програм фінансування інвестиційних проектів в енергетичному секторі, впровадженні фінансових і грантових механізмів, моніторингу їх результатів та забезпеченні відповідного коригування національних цілей.

Аналіз світового досвіду підтримки розвитку малих підприємств свідчить, що пряме запозичення практик регулювання бізнесу з країн з розвинутою ринковою економікою наразі не є ефективним для України, але може бути дуже корисним з точки зору розуміння напрямів подальшого розвитку та підтримки підприємництва. На відміну від розвинених країн, країни, що розвиваються, не мають достатніх фінансових ресурсів для підтримки бізнесу і ще не завершили формування свого бізнес-середовища. Це стосується і України, і досвід цих країн може бути дуже корисним при запровадженні системи державної підтримки малого бізнесу в Україні.

Враховуючи загальну ситуацію з малими підприємствами в Україні та особливостями їх діяльності, варто відмітити, що ці компанії з оптимізмом

дивляться на можливість звільнення всіх окупованих територій України, але не бачать перспектив для їх діяльності в найближчому майбутньому. Крім того, єдиною можливістю для розвитку підприємства в період війни є зниження податкового навантаження, надання податкових пільг, збільшення коштів з державного бюджету та надання пільгових кредитів. З іншого боку законодавчі проекти та прийняті закони лише навпаки обмежують діяльність малого бізнесу, збільшують податкове навантаження та блокують їх діяльність.

Кафе «Honey» – це сучасне кондитерське мистецтво українського походження та високоякісний бренд, визнаний у ресторанному світі завдяки потужному інноваційному кондитерському виробництву та унікальному хлібу. Загалом, фінансове становище компанії є задовільним, а її капітал щороку зростає. На сьогодні основними категоріями проблем у розвитку кав'ярні «Honey»: фінансові проблеми, зниження купівельної спроможності населення, проблеми національної внутрішньої політики, проблеми збуту, розробка програм та проектів підтримки з боку національних та міжнародних організацій, індивідуальна розробка раціональних стратегічних і тактичних цілей управління для кожного підприємства, впровадження інноваційних технологій, логістична координація.

В рамках запропонованого проекту планується побудувати пекарню у Львові. Одна з таких пекарень вже працює в Києві і буде відкрита у Львові зі схожою концепцією та напрямком розвитку. Ідея пекарні полягає у відродженні українських традицій, але у сучасний та сучасний спосіб і без використання «шароварщини». У рамках проекту будуть виготовлятися хлібобулочні вироби за традиційними українськими рецептами, з використанням родинних традицій та українського регіонального колориту. Термін реалізації даного проекту передбачається протягом 6 місяців, з бюджетом в розмірі 2 млн. грн. та ймовірним залучення кредиту на суму 500 тис. грн.

В рамках проекту «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» передбачено три основні фази проектного циклу, якими є наступні: передінвестиційна: триватиме до 26 днів; інвестиційна: передбачено 175 днів, хоча

цей етап роботи має бути завершений паралельно з іншими операціями; операційна: триватиме не більше 30 днів.

Варто зазначити, що, згідно з кошторисом, запропонований проект має витрати, які заклад понесе лише в перший рік реалізації проекту, наприклад, на обладнання, його доставку та ремонт орендованого приміщення. Недаремно пекарня планує взяти кредит у розмірі 500 000 гривень на капітальні інвестиції, а решту необхідних інвестицій профінансувати за рахунок вільних коштів мережі «Noneu». Основна сума кредиту та відсотки за ним будуть погашатися з доходів, отриманих від продажу хлібобулочних виробів у новому приміщенні. Витрати на інгредієнти та товарно-матеріальні запаси будуть сплачуватися щомісяця, але будуть варіюватися залежно від використання в роботі та залишків на складах. Інші витрати, такі як енергія, реклама, оплата праці, соціальне страхування, відсотки за кредитами та податки, є фіксованими витратами на весь період реалізації проекту (в даному випадку три роки).

В процесі реалізації проекту варто відмітити основні ризики та особливості управління ними, особливо якщо це пекарня: зростання цін на сировину, нечесні постачальники; реакція конкурентів; підвищення орендної плати або розірвання договорів оренди; сезонне зниження попиту; регуляторні зміни, що стосуються хлібопекарської галузі; недосягнення запланованих обсягів продажів; поломки обладнання та зупинки виробництва; кадрові проблеми (низька кваліфікація, плинність кадрів, відсутність мотивації працівників); адміністративні помилки або низька якість продукції зашкодять репутації закладу серед цільової групи. Цю всю сукупність ризиків можна мінімізувати шляхом постійного моніторингу виробничого процесу, ситуації на ринку, конкурентних можливостей та якості продукції.

Водночас у ресторанному бізнесі в умовах воєнного стану з'являються нові тенденції: збереження попиту на швидке харчування в ресторанах домашньої кухні, фаст-фудах та ресторанах масового споживання; вплив правил воєнного часу: необхідність дотримання комендантської години та попередження про

повітряну небезпеку; необхідність налагодження логістики доставки фаст-фуду; вплив місцезнаходження закладів ресторанного господарства: близькість до зон бойових дій; місцезнаходження внутрішньо переміщених осіб.

Розраховані показники свідчать про те, що проект «Створення пекарні мережі кафе Honey в місті Львів» є економічно ефективним. Про це свідчить той факт, що NPV є позитивним і проект може бути рекомендований до фінансування. Внутрішня норма прибутковості є вищою за поточну ставку банківського рефінансування, тому проект може бути рекомендований до фінансування. Аналогічні результати демонструють показники співвідношення вигод і витрат та рентабельності. За таких умов плановий період окупності проекту становить приблизно 27 місяців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс: кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV станом 25. 06. 2016 р. Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
3. Угода про асоціацію з ЄС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
4. Верховна Рада України. Європейська хартія малих підприємств. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860#Text)
5. Business Ombudsman Council. Системний звіт «Великі проблеми малого бізнесу». (2020). URL: <https://boi.org.ua/publications/systemicreports/1271-sistemnij-zv-t-velik-problemi-malogo-b-znesu/>
6. Верховна Рада України. Європейська хартія малих підприємств. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860#Text)
7. Ярова Ю.М. Формування та реалізація потенціалу малого підприємництва на сільських територіях. Дисер. на здоб наук. ступ. канд. екон. наук. Центральна спілка споживчих товариств України, Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2018. 259 с.
8. Глобальний моніторинг підприємництва (Global Entrepreneurship Monitoring, GEM). URL: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).
9. Дикань О.В., Фролова Н.Л. Антикризове регулювання розвитку малого та середнього підприємництва: інституціонально-інфраструктурний аспект. Агросвіт. №4. 2019. С. 15-23
10. Фонд розвитку підприємництва. Програми кредитування для підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpryemstv>
11. Сіпайло Л.Г., Ляшук А.М. Інвестиційний потенціал підприємств України в кризових умовах. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. №8. 2017. С. 29-33.

12. Підприємництво як об'єкт державного регулювання. (2019). URL: <https://tusovka.kr.ua/news/2019/09/19/pidpriemnistvo-jak-ob-ektderzhavnogo-reguljuvannja>
13. LIGA 360. Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 19.10.2011 №9202-1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF73M01A>
14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
15. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 495-499. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/75.pdf)
16. Омеляненко Т.В., Короткова К.О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. Ефективна економіка. 2020. №1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/11.pdf)
17. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/73>
18. Лозінська Ж.П. Аналіз власних джерел фінансування розвитку малого бізнесу. Інфраструктура ринку. № 9. 2017. С. 89-94. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/9\\_2017\\_ukr/17.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/17.pdf)
19. Зварич М.М., Бикова Н.В. Проблеми і перспективи інвестування малого та середнього бізнесу. (2017). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/170.pdf>
20. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Українська правда. (2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>
21. European Business Association. Індекс інвестиційної привабливості України показав найнижче значення з 2013 року. (2022). URL:

<https://eba.com.ua/indeksinvestytsijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-pokazav-najnyzhche-znachennya-z-2013-roku/>

22. European Business Association. Трудова міграція: чи побільшає українських заробітчан у 2022 році. URL: <https://eba.com.ua/trudova-migratsiya-chypobilshaye-ukrayinskyh-zarobitchan-u-2022-rotsi/>

23. Марченко В.М., Харитоненко Д.В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». №19. 2021. С. 82-88

24. Національна асоціація адвокатів України. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. (2020). URL: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovahpandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html>

25. Урядовий портал. Мінцифри: 93% малого та середнього бізнесу України допомагає державі перемогти у війні. (2022). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukrayinidopomagaе-derzhavi-peremogti-u-vijni>

26. Енциклопедія сучасної України. Суспільство. Том 9. Літера Е. URL: <https://esu.com.ua/article-1879474>

27. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. (2017). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/170.pdf>

28. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2016. 614 с.

29. Сидорова А.В., Глущенко А.М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу: монографія. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 169 с.

30. Костенюк Ю.Б., Витяганець І.М. Компаративний аналіз угруповання підприємств за розміром. Міжнародна мультидисциплінарна наукова інтернет-

конференція «Світ наукових досліджень. Випуск 13» (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща). 25-26 жовтня 2022 р. с. 29-30.

31. Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія. За ред. д-ра екон. наук, професора С. Д. Лучик. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. 400 с.

32. Костенюк Ю.Б., Витяганець І.М. Стратегічний аналіз чинників формування та реалізації потенціалу розвитку малого підприємництва в Україні. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (випуск 73). 8-9 грудня 2022 р. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/articles/year-2/rozdil-19/pidrozdil58/pidrozdil2-0/>

33. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

34. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/40875>

35. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3). 2022 р. С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>

36. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід. № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.5 2.

37. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. International

Journal of Agricultural Extension. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

38. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

39. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>

40. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>

41. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19: «Економічне відновлення». Інформаційно-аналітичні матеріали. Кабінет Міністрів України. 2020. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

42. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2019. 457 с. 76

43. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. №29. С. 123-126

44. Сидорова А., Костенюк Ю. Матрична модель у стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком регіонів. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 60. С. 128-138

45. Марченко О., Хіщенко Л., Малій А., Черненко К., Верховод І. Потенціал малого бізнесу щодо поліпшення якісних і кількісних характеристик зайнятості населення: проблеми оцінки і реалізації в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. №1(36). С. 430-441

46. Андреева І. Ріст попри кризу: чому український малий та середній бізнес вистійть та переможе. Українська правда. (2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/23/691787/>
47. EconomyProfile of Ukraine. Doing Business 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>
48. Офіційний сайт кафе «Honey». – Режим доступу: <https://honeykyiv.com/>
49. Архіпов, В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посібник / В. В.Архіпов, В. А. Русавська. Київ : ЦУЛ, 2019. 342 с.
50. Басюк, Т. П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Т. П. Басюк, Т. Л. Керанчук. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
51. Басюк, Д. І. Оцінка впливу макроекономічних факторів на розвиток готельного господарства в Україні [Електронний ресурс] / Д. І. Басюк, Л. О. Івченко, Н. А. Ткачук, К. О. Верес // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. Т. 25. № 1. С. 33–46.
52. Білоцерківський, О. Б. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О. Б. Білоцерківський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С. 116–119.
53. Бошота, Н. В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України [Електронний ресурс] / Н. В. Бошота // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 66–72.
54. Брич, В. Я. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні [Електронний ресурс] / В. Я. Брич, В. І. Охота // Економіка та держава. 2018. № 8. С. 9–12.
55. Власенко, І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни [Електронний ресурс] / І. Власенко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 3. С. 85–97.

56. Галаган, В. Я. Німецька мова ресторанної справи = Deutschinder Gastronomie : навч. посібник / В. Я. Галаган. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. – 464 с.

57. Гоблик, В. В. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності [Електронний ресурс] / В. В. Гоблик, Т. В. Черничко, К. М. Хаустова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 21–26.

58. Горелков, Д. В. Практичні підходи в застосуванні інтелектуальних технологій у готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс] / Д. В. Горелков, В. В. Гавриленко, К. К. Василець // Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі. 2021. Вип. 1. С. 151–155.

59. Давидова, О. Ю. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) : підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 330 с.

60. Доценко, В. Ф. Готельно-ресторанна справа як середовище розвитку приватної підприємницької ініціативи [Електронний ресурс] / В. Ф. Доценко, Т. Д. Косова, О. В. Ярошевська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 43. С. 114–119.

61. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т. Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.

62. Ковешніков, В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. Київ : Кондор, 2020. 752 с.

63. Мальська, М. П. Організація готельного обслуговування: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. Київ : Знання. 2021. 366 с.

64. Мальська, М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич ; Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.

65. Малюк, Л. П. Організація ресторанного господарства : підручник / Л. П. Малюк, Н. В. Полстяна, О. Ю. Давидова ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Лідер. 2019. 487 с.

66. Олабоді О.В. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.

67. Опря, Б. О. Історія розвитку світового готельно-ресторанного бізнесу : навч.-метод. посібник / Б. О. Опря ; Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута». 2018. 133 с.

68. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Ліра-К, 2020. 484 с. Режим доступу до сайту видавництва ПрофКнига : <https://profbook.com.ua/organizacija-gotelnorestorannoispravy-brych.html>

69. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посібник / Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфінєнка ; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 287 с.

70. Омельченко М.С. Розвиток та запровадження нових трендів в ресторанному господарстві / Омельченко М.С., Стукальська Н.М. // Актуальні питання харчової промисловості та перспективи розвитку галузі. Київ, 2021. С. 71.

71. Плюта О. Реновація діючих та проектування нових форматів бізнесмоделей у ресторанному бізнесі: процесно-інноваційний підхід / Плюта О. // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2021. Т. 4, № 2. С. 223–234.

72. Посто́ва В.В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні / Посто́ва В.В. // Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С. 98–103.

73. Правила, регулюючі порядок роботи ресторанів, ресторан швидкого харчування. – Режим доступу: <http://www.empirem.com.ua/articles-rulesforresurants.php>

74. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003 № 2. / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. – Режим роботи: <https://ips.ligazakon.net/document/ME03006>

75. Тимошенко, Т. О. Міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності в рамках концепції сталого розвитку та можливості його використання в Україні [Електронний ресурс] / Т. О. Тимошенко // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 15. – С. 91–96.

76. Юрчак О., Крікунов М., Демчук О. та інші. Національна програма кластерного розвитку до 2027. Режим доступу: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027/>

77. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47.

78. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

79. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>

80. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.



## ДОДАТКИ

Додаток А

**Мережа кафе Honey**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.**  
**Форма N 1**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, грн	На кінець звітнього періоду, грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	80 697.00	101 191.00
первісна вартість	1001	106 666.00	143 888.00
накопичена амортизація	1002	25 969.00	42 697.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	119 522.00	259 097.00
Основні засоби	1010	3 695 611.00	4 391 351.00
первісна вартість	1011	5 044 769.00	6 262 941.00
знос	1012	1 349 158.00	1 871 590.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	116 774.00	163 774.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	63 641.00	62 250.00
Усього за розділом I	1095	4 076 245.00	4 977 663.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 155 866.00	3 635 757.00
Виробничі запаси	1101	29 938.00	45 838.00
Товари	1104	3 125 928.00	3 589 919.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	584 818.00	633 761.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	167 294.00	212 730.00
з бюджетом	1135	1 599.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 968.00	4 850.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	266 128.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	801 039.00	871 434.00
Готівка	1166	47 304.00	62 144.00
Рахунки в банках	1167	753 735.00	809 290.00
Інші оборотні активи	1190	19 652.00	18 363.00
Усього за розділом II	1195	4 734 236.00	5 643 023.00
Баланс	1300	8 810 481.00	10 620 686.00

## Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, грн	На кінець звітної періоду, грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Капітал у дооцінках	1405	247 831.00	419 242.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 820 520.00	2 483 518.00
Усього за розділом I	1495	2 078 351.00	2 912 760.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	39 690.00	58 947.00
Довгострокові кредити банків	1510	103 575.00	571 343.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 220 242.00	2 487 389.00
Усього за розділом II	1595	2 363 507.00	3 117 679.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	439 409.00	85 959.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	684 198.00	832 110.00
товари, роботи, послуги	1615	2 726 722.00	3 046 707.00
розрахунками з бюджетом	1620	106 301.00	190 821.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	29 083.00	53 961.00
розрахунками зі страхування	1625	21 354.00	26 942.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 718.00	119 973.00
за одержаними авансами	1635	51 548.00	67 987.00
Доходи майбутніх періодів	1665	61 381.00	32 730.00
Інші поточні зобов'язання	1690	187 992.00	187 018.00
Усього за розділом III	1695	4 368 623.00	4 590 247.00
Баланс	1900	8 810 481.00	10 620 686.00

**Мережа кафе Honey**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.**  
**Форма N 1**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, грн	На кінець звітнього періоду, грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 191.00	118 474.00
первісна вартість	1001	143 888.00	168 695.00
накопичена амортизація	1002	42 697.00	50 221.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	259 097.00	165 741.00
Основні засоби	1010	4 391 351.00	4 102 982.00
первісна вартість	1011	6 262 941.00	6 047 016.00
знос	1012	1 871 590.00	1 944 034.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	163 774.00	178 274.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	62 250.00	35 625.00
Усього за розділом I	1095	4 977 663.00	4 601 096.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 635 757.00	2 501 872.00
Виробничі запаси	1101	45 838.00	48 754.00
Товари	1104	3 589 919.00	2 453 118.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	633 761.00	419 967.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	212 730.00	1 673 665.00
з бюджетом	1135	35 397.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 850.00	2 368.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	266 128.00	36 569.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	871 434.00	1 065 015.00
Готівка	1166	62 144.00	64 706.00
Рахунки в банках	1167	809 290.00	1 000 309.00
Інші оборотні активи	1190	18 363.00	14 765.00
Усього за розділом II	1195	5 643 023.00	5 749 618.00
Баланс	1300	10 620 686.00	10 350 714.00

## Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, грн	На кінець звітної періоду, грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Капітал у дооцінках	1405	419 242.00	640 526.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 483 518.00	3 236 032.00
Усього за розділом I	1495	2 912 760.00	3 886 558.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	58 947.00	77 376.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	571 343.00	636 675.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 487 389.00	2 072 698.00
Усього за розділом II	1595	3 117 679.00	2 786 749.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	85 959.00	120 883.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	832 110.00	732 776.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 046 707.00	2 151 770.00
розрахунками з бюджетом	1620	190 821.00	317 184.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	53 961.00	90 421.00
розрахунками зі страхування	1625	26 942.00	26 474.00
розрахунками з оплати праці	1630	119 973.00	117 847.00
за одержаними авансами	1635	67 987.00	63 474.00
Доходи майбутніх періодів	1665	32 730.00	24 116.00
Інші поточні зобов'язання	1690	187 018.00	122 883.00
Усього за розділом III	1695	4 590 247.00	3 677 407.00
Баланс	1900	10 620 686.00	10 350 714.00

## Додаток В

**Мережа кафе Honey**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік  
Форма N 2

**I. Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 990 297.00	13 445 408.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 752 096.00	10 296 729.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 238 201.00	3 148 679.00
Інші операційні доходи	2120	137 923.00	146 478.00
Адміністративні витрати	2130	348 460.00	229 843.00
Витрати на збут	2150	2 846 249.00	1 929 290.00
Інші операційні витрати	2180	54 674.00	41 150.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 126 741.00	1 094 874.00
Інші фінансові доходи	2220	52 577.00	900.00
Інші доходи	2240	1 413.00	2 262.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	397 919.00	439 513.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	782 812.00	658 523.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-127 829.00	-118 331.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	654 983.00	540 192.00
збиток	2355	0.00	0.00

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	177 985.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 441.00	1 166.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	179 426.00	1 166.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	179 426.00	1 166.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	834 409.00	541 358.00

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні затрати	2500	81 965.00	78 502.00
Витрати на оплату праці	2505	1 106 046.00	591 891.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	258 777.00	137 041.00
Амортизація	2515	1 011 528.00	797 878.00
Інші операційні витрати	2520	791 067.00	594 971.00
Разом	2550	3 249 383.00	2 200 283.00

Додаток Г

**Мережа кафе Honey**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2023 рік  
Форма N 2

**I. Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 689 849.00	16 990 297.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 487 387.00	12 752 096.00
Валовий: прибуток	2090	4 202 462.00	4 238 201.00
Інші операційні доходи	2120	373 448.00	137 923.00
Адміністративні витрати	2130	312 207.00	348 460.00
Витрати на збут	2150	2 528 223.00	2 846 249.00
Інші операційні витрати	2180	398 555.00	54 674.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 336 925.00	1 126 741.00
Інші фінансові доходи	2220	6 971.00	52 577.00
Інші доходи	2240	1 413.00	
Фінансові витрати	2250	451 429.00	397 919.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	892 467.00	782 812.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-174 485.00	-127 829.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	717 982.00	654 983.00

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	249 600.00	177 985.00
Інший сукупний дохід	2445	6 216.00	1 441.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	255 816.00	179 426.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	255 816.00	179 426.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	973 798.00	834 409.00

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні затрати	2500	351 712.00	81 965.00
Витрати на оплату праці	2505	1 037 455.00	1 106 046.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	241 727.00	258 777.00
Амортизація	2515	836 043.00	1 011 528.00
Інші операційні витрати	2520	772 048.00	791 067.00
Разом	2550	3 238 985.00	3 249 383.00