

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації

На правах рукопису

ДЕМЧУК МАРІЯ СЕРГІЇВНА

**ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ КАВ'ЯРНІ В УКРАЇНСЬКОМУ СТИЛІ
У МІСТІ АНТВЕРПЕН (КОРОЛІВСТВО БЕЛЬГІЯ)**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ПАСІЧНИК МИХАЙЛО ПЕТРОВИЧ
доктор філософії, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № 14
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 15.05.2025 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ НОВИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Поняття та сутність інвестиційних проєктів у ресторанній сфері	7
1.2. Кафе-кав'ярні в системі гостинності Бельгії.....	11
1.3. Методичні аспекти проведеного дослідження.....	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМА ТА ЗМІСТ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ КАВ'ЯРНІ В УКРАЇНСЬКОМУ ЕТНІЧНОМУ СТИЛІ.....	19
2.1. Резюме та концепція кав'ярні «Leleka».....	19
2.2. Просторово-функціональна організація кав'ярні.....	21
2.2. Продукція та послуги кав'ярні.....	24
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРОЄКТ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЄКТОВАНОЇ КАВ'ЯРНІ «LELEKA».....	31
3.1. Організаційний план реалізації проєкту.....	31
3.2. Персонал та структура управління кав'ярнею.....	33
3.3. Маркетинговий план.....	36
3.4. Виробничий план.....	39
3.5. Фінансовий план.....	44
3.6. Ризики інвестиційного проєкту.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

АНОТАЦІЯ

Демчук М.С. Проєкт відкриття кав'ярні в українському стилі у місті Антверпен (Королівство Бельгія). На правах рукопису.

Випускню кваліфікаційну роботу виконано з метою розробки комплексного інвестиційного бізнес-проєкту відкриття етнічної кав'ярні «Leleka» у центральній частині міста Антверпен. Заклад поєднує формат «specialty coffee-shop» із українською культурною складовою та орієнтований на місцевих мешканців середнього класу, студентську та туристичну аудиторію, а також українську діаспору.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади бізнес-планування в ресторанній сфері, проведено аналіз ринку громадського харчування Бельгії та конкурентного середовища в Антверпені, сформовано концепцію кав'ярні з унікальною символікою й українськими національними стравами й десертами. Детально опрацьовано розділи: організаційно-правові аспекти реєстрації бізнесу та оподаткування, виробничий план із зонуванням приміщень і вибором обладнання, маркетинговий план із рекламними кампаніями до та після відкриття, фінансовий план із розрахунками інвестицій, виручки, витрат і терміном окупності, а також оцінка ризиків і шляхи їхньої мінімізації.

Запропонований бізнес-проєкт опирається на обґрунтованих економічних та маркетингових розрахунках і може зацікавити потенційних інвесторів завдяки прогнозованій рентабельності, культурній привабливості концепції та зростаючому попиту на якісну каву і нові формати відпочинку в Антверпені.

Ключові слова: кав'ярня «Leleka», бізнес-проєкт, specialty coffee, інвестиції, Антверпен, HoReCa.

ABSTRACT

Demchuk M.S. Project for opening a Ukrainian-style coffee shop in the city of Antwerp (Kingdom of Belgium). Copyright of the manuscript.

The final qualification work was carried out with the aim of developing a comprehensive investment business project for opening an ethnic coffee shop «Leleka» in the central part of the city of Antwerp. The establishment combines the format of «specialty coffee-shop» with a Ukrainian cultural component and is focused on local middle-class residents, student and tourist audiences, as well as the Ukrainian diaspora.

The work considers the theoretical and methodological principles of business planning in the restaurant sector, analyzes the Belgian catering market and the competitive environment in Antwerp, and forms the concept of a coffee shop with unique symbolism and Ukrainian national dishes and desserts. The following sections are covered in detail: organizational and legal aspects of business registration and taxation, production plan with zoning of premises and selection of equipment, marketing plan with advertising campaigns before and after opening, financial plan with calculations of investments, revenue, expenses and payback period, as well as risk assessment and ways to minimize them.

The proposed business project is based on sound economic and marketing calculations and may interest potential investors due to the projected profitability, cultural attractiveness of the concept and the growing demand for quality coffee and new leisure formats in Antwerp.

Keywords: *Leleka coffee shop, business project, specialty coffee, investments, Antwerp, HoReCa.*

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та активних міграційних процесів особливого значення набуває збереження національної ідентичності та культурних традицій за межами рідної країни. Військові дії в Україні, що розпочалися у 2022 році, призвели до масштабної міграції українців до європейських країн, зокрема до Бельгії, де станом на 2025 рік проживає понад 90 тисяч українців [21]. Ця обставина створює нові можливості для розвитку національного підприємництва та задоволення культурних потреб української діаспори.

Актуальність теми дослідження зумовлена декількома чинниками. По-перше, зростаючою потребою української громади у збереженні культурної ідентичності через традиційну кухню та атмосферу рідного дому. По-друге, підвищеним інтересом жителів європейських країн до автентичних культурних продуктів та гастрономічних традицій різних народів. По-третє, економічною доцільністю створення бізнесу, орієнтованого на задоволення специфічних потреб етнічної спільноти в умовах обмеженої конкуренції у цьому сегменті. По-четверте, авторка кваліфікаційної роботи вже тривалий час вимушено проживає в Антверпені, добре знайома з особливостями місцевих кав'ярень та їх традиціями, а також проходила виробничу практику в провідних закладах гостинності міста. Це дає змогу глибоко врахувати локальні стандарти обслуговування та інноваційні практики, що підвищує обґрунтованість запропонованої концепції кав'ярні «Leleka».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка проєкту з відкриття кав'ярні в українському етнічному стилі в м. Антверпен, що включає аналіз ринку, фінансове планування, маркетингову стратегію, оцінку ризиків та ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- з'ясувати торетико-методологічні особливості розробки інвестиційних проєктів у сфері ресторанного бізнесу;

- визначити організаційно-правові аспекти започаткування ресторанного бізнесу в Бельгії, у т.ч. проаналізувати стан ринку кав'ярень;
- сформулювати загальну концепцію, організаційний план, маркетингове та фінансове планування проектованої кав'ярні відповідно до рекомендацій UNIDO;
- оцінити можливі ризики, розробити заходи щодо їх мінімізації та обґрунтувати економічну доцільність реалізації проєкту.

Об'єктом дослідження є проєктоване підприємство у сфері ресторанного господарства – кав'ярня «Leleka» (м. Антверпен).

Предметом дослідження виступає бізнес-проєкт відкриття кав'ярні «Leleka», що реалізується в контексті ринку міста Антверпен.

Інформаційну основу дослідження становлять: статистичні дані про ринок кави та громадського харчування в Бельгії; нормативно-правові документи Королівства Бельгія щодо ведення малого бізнесу; наукові публікації; особистий досвід отриманий під час проходження виробничих практик та перебування в Бельгії.

Методи дослідження, використані у роботі, включають аналіз і синтез, порівняльний аналіз, методи фінансового планування, елементи соціологічного аналізу, а також метод моделювання бізнес-процесів.

Наукова новизна полягає у практичній адаптації українського підприємницького підходу до умов європейського середовища із урахуванням культурного чинника як бізнес-переваги.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розробленого бізнес-плану як основи для реалізації реального підприємницького проєкту за кордоном.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, які включають 17 таблиць, 5 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел містить 28 найменувань. Робота укладена згідно методичних рекомендацій [3].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ НОВИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та сутність інвестиційних проєктів у ресторанній сфері

Бізнес-планування у ресторанній сфері відіграє ключову роль у створенні стабільного, конкурентоспроможного та прибуткового закладу. Ринок громадського харчування є надзвичайно динамічним, з високим рівнем конкуренції, постійною зміною смакових уподобань гостей та впливом зовнішніх економічних і соціальних чинників. У таких умовах бізнес-план є не просто формальністю, а стратегічним інструментом, що дозволяє визначити реалістичну концепцію, обґрунтувати її фінансову доцільність, розробити маркетингову і виробничу моделі, передбачити ризики та знайти способи їх мінімізації [5–6].

Особливо важливим бізнес-план є при проєктуванні кав'ярень, оскільки цей сегмент вимагає не лише якісного продукту, а й створення атмосфери, що приваблює гостей. Ретельно розроблений план дозволяє врахувати особливості цільової аудиторії, обрати оптимальне місце розташування, розрахувати обсяги інвестицій та щомісячних витрат, спроєктувати асортимент, кадрову структуру та стратегію просування. Крім того, саме через бізнес-план інвестори чи кредитори можуть оцінити потенціал проєкту та прийняти рішення про його фінансування [23].

Бізнес-план – це комплексний документ, що детально обґрунтовує економічну доцільність, фінансову спроможність і стратегічні перспективи створення нового підприємства або впровадження проєкту. У сфері ресторанного господарства бізнес-планування має особливе значення, оскільки ця галузь поєднує виробничу, торговельну, сервісну та креативну діяльність, а також функціонує в умовах високої конкуренції та мінливої споживчої поведінки.

Бізнес-план виконує низку важливих функцій:

- орієнтаційну – задає стратегічні та тактичні напрями розвитку підприємства;
- оціночну – дає змогу оцінити потенційні доходи, витрати, прибутковість і ризики;
- фінансову – слугує обґрунтуванням для інвесторів або банків;
- контрольну – забезпечує можливість моніторингу реалізації плану за ключовими показниками;
- комунікативну – формує позитивний імідж проєкту перед зовнішніми стейкхолдерами [6].

У закладах ресторанного господарства бізнес-план дозволяє спрогнозувати попит на продукцію, розрахувати ефективну модель обслуговування, раціонально розподілити ресурси, уникнути помилок на етапі запуску. Методологія розробки бізнес-плану ґрунтується на міждисциплінарному підході, поєднуючи елементи економіки, маркетингу, менеджменту, логістики, фінансів, харчових технологій та дизайну.

Згідно з [8], структура бізнес-плану нового закладу ресторанного господарства складається з низки логічно взаємопов'язаних розділів, які охоплюють усі аспекти планування, запуску та функціонування підприємства. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку проєкту з позиції економічної доцільності, організаційної ефективності, маркетингових стратегій та фінансової стабільності.

Першим розділом бізнес-плану є резюме, яке містить короткий виклад основної ідеї проєкту, його концепції, місцезнаходження, інвестиційних потреб та очікуваних фінансових показників. Резюме виконує функцію презентації для потенційних інвесторів і партнерів, тому має бути лаконічним і водночас переконливим.

Наступний розділ – це загальна характеристика проєкту, у якій описується основна ідея створення закладу, його місія, цілі, організаційно-правова форма, а також обґрунтування вибору локації. Цей розділ допомагає

зрозуміти концептуальні засади майбутнього бізнесу і його роль у ринковому середовищі.

Далі слідує аналіз ринку, де детально вивчається конкурентне середовище, цільова аудиторія, тенденції попиту, а також визначаються ключові конкуренти та ринкові ніші. Ця інформація є фундаментом для розробки ефективної маркетингової стратегії.

Розділ продукція та послуги присвячений опису асортименту, що пропонуватиме заклад. Тут деталізується меню, перелік кавових напоїв, десертів, а також додаткових послуг, таких як доставка, організація тематичних заходів тощо. Опис продукції супроводжується ціноутворенням, що є важливим для прогнозування доходів.

У виробничому плані описується матеріальна база закладу – площа, приміщення, зонування, необхідне обладнання, технологічні процеси приготування продукції, постачання сировини та інші операційні моменти. Цей розділ визначає технічні можливості підприємства і умови для забезпечення високої якості продукції.

Організаційний план розкриває структуру управління, чисельність і функціональні обов'язки персоналу, графіки роботи та систему мотивації. Важливим є визначення оптимальної чисельності працівників для забезпечення ефективної роботи без зайвих витрат.

Маркетинговий план включає опис каналів просування, рекламних кампаній, позиціонування закладу на ринку, цінової політики і заходів із залучення клієнтів. Визначається бюджет маркетингових активностей та очікуваний ефект від них.

У фінансовому плані здійснюється розрахунок інвестицій, прогноз доходів і витрат, визначення прибутковості, точки беззбитковості і терміну окупності проекту. Цей розділ є ключовим для прийняття рішення про фінансування і подальшу реалізацію проекту.

Також обов'язковим є розділ, присвячений оцінці ризиків, де ідентифікуються можливі внутрішні і зовнішні загрози для бізнесу, їхній вплив і розробляються заходи з мінімізації негативних наслідків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура бізнес-плану нового закладу ресторанної господарства
(укладено авторкою на основі [8])

В завершення бізнес-плану подаються висновки, у яких узагальнюються результати проведеного аналізу і підтверджується доцільність та перспективність реалізації проєкту.

Окрім того, до плану можуть додаватися додатки, що містять технічні схеми, меню, юридичні документи, маркетингові матеріали та інші супровідні матеріали, які підвищують інформативність і переконливість документа.

Таким чином, грамотно структурований бізнес-план є фундаментальним інструментом управління, який дозволяє максимально чітко і комплексно оцінити можливості й ризики створення нового закладу ресторанного господарства та забезпечити його успішне функціонування.

Розробка бізнес-плану для закладу ресторанного господарства за кордоном, зокрема в країнах Європейського Союзу, потребує врахування низки додаткових аспектів [2]:

- нормативно-правове середовище (вимоги до гігієни, ліцензування, праці тощо);
- культурні відмінності (формати харчування, смаки, звички клієнтів);
- мовні й комунікаційні бар'єри (у контексті персоналу й обслуговування);
- податкова система (специфіка обліку та звітності);
- локальна логістика (постачання сировини, ціни на оренду й ресурси).

Врахування цих чинників підвищує шанси на ефективну реалізацію бізнес-плану, формує конкурентоспроможну пропозицію на новому ринку.

1.2. Кафе-кав'ярні в системі гостинності Бельгії

Сфера кавової індустрії в Бельгії є однією з найбільш динамічних і конкурентних у Європі [11]. За даними Євростату та аналітичних оглядів ринку HoReCa, бельгійці споживають у середньому понад 6 кг кави на людину за даними [18] та 3,8 кг за даними [26] щорічно, що свідчить про високий рівень проникнення кавової культури в повсякденне життя населення (рис. 1.2). Кав'ярні в Бельгії мають різноманітні формати: від класичних європейських кафе до закладів третьої хвилі (third wave coffee), орієнтованих на якісний продукт і естетичний досвід споживання.

На бельгійському ринку громадського харчування сегмент кав'ярень посідає важливе місце. У 2023 році в країні діяло понад 9 тис. кавових закладів різних типів, з них близько 700 – у місті Антверпен [11]. У табл. 1.1

укладено найпопулярніші кав'ярні Антверпена серед місцевих мешканців (авторський рейтинг). Середній обсяг витрат бельгійця на каву в закладі – 2,5–4 євро за порцію, а тенденція зростання попиту зберігається, зокрема завдяки популярності концепцій «to go» та «coffee + pastry».

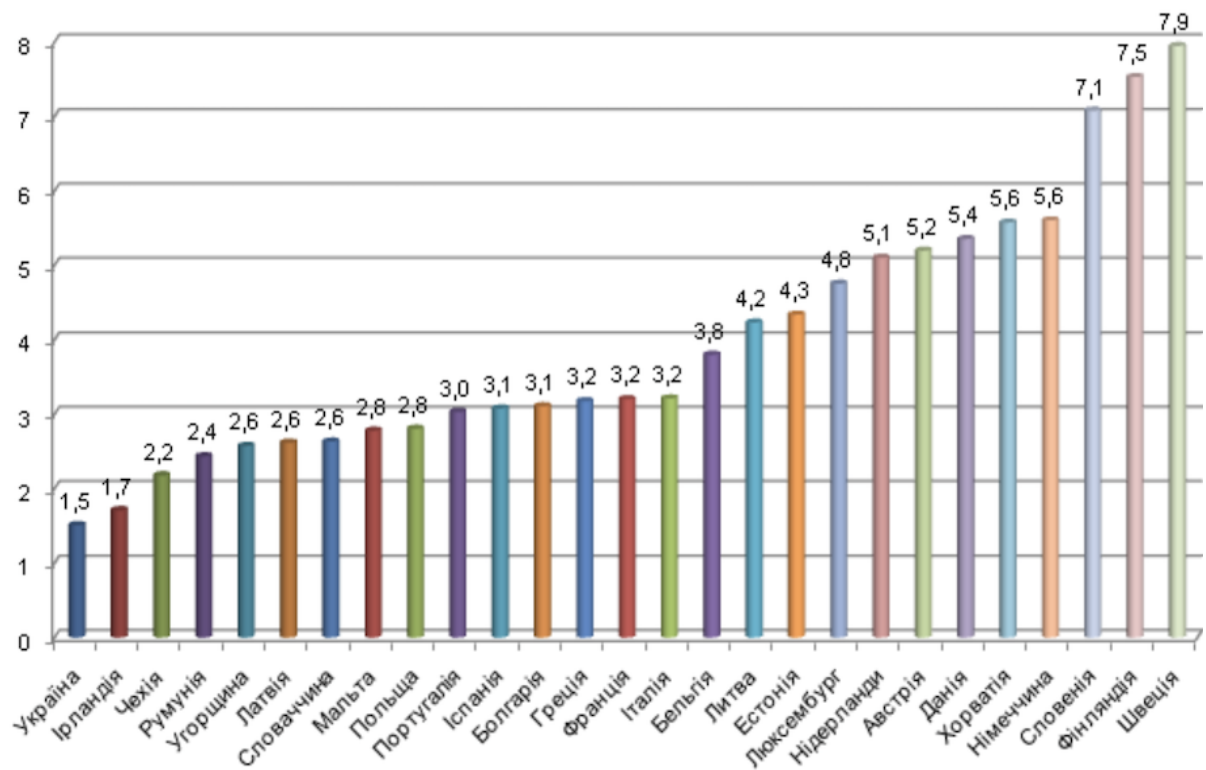


Рис. 1.2. Споживання кави в європейських країнах, кг/чол.

(дані за 2023 р. [18])

Антверпен є другим за населенням містом Бельгії (понад 536 тис. мешканців) та великим міжнародним портом. Тут зосереджені бізнес-структури, університети, арт-центри, туристичні маршрути. Це створює багатокомпонентну цільову аудиторію кав'ярень:

- офісні працівники та ділові гості міста;
- студенти та молодь;
- туристи (близько 1 млн щороку);
- місцеві жителі середнього класу;
- представники національних меншин, зокрема української діаспори,

яка стрімко зростає з 2022 року.

Таблиця 1.3

Найпопулярніші кав'ярні Антверпена (авторський рейтинг)

Короткий опис	Фото закладу
Caffe Mundi Розташована неподалік від Grote Markt, ця кав'ярня відома своїм власним обсмаженням кави та широким вибором односортових зерен. Пропонує затишну атмосферу, смачні домашні десерти та дружній персонал, що робить її ідеальним місцем для кавових ентузіастів.	
Café Het Groene Hart Затишне кафе-бар на площі Groenplaats, яке поєднує в собі ресторанну кухню та коктейль-бар. Пропонує різноманітне меню з бельгійськими стравами, фірмовими бургерами та коктейлями, а також приємну атмосферу з рослинами та м'яким освітленням.	
Café Het Oud Arsenaal Історичне кафе, що працює з 1924 року, з інтер'єром у стилі ар-деко, який зберігся з 1929 року. Відоме своєю традиційною атмосферою, широким вибором бельгійського пива та демократичними цінами.	
Wafelhuis Van Hecke Одна з найстаріших вафельних у Антверпені, яка з 1905 року радує відвідувачів традиційними бельгійськими вафлями. Пропонує автентичний інтер'єр та широкий вибір начинок до вафель.	

Café Pelikaan

Невелике, але атмосферне кафе на Melkmarkt, відоме своїм історичним інтер'єром з елементами 20-х років минулого століття. Пропонує класичний вибір бельгійського пива та є популярним місцем серед місцевих жителів.



Локальний ринок має високу щільність закладів, однак більшість з них працює за типовою моделлю – стандартна кава, обмежене меню, мінімальна ідентичність. Це відкриває нішу для концептуальних кав'ярень, які пропонують унікальний досвід та національний акцент [4].

Кав'ярня «Leleka» потенційно може зайняти окрему нішу – етно-кафе з українською ідентичністю та європейською якістю сервісу, поєднавши автентичність, гастрономічну новинку та соціальну місію.

Основні тренди, які варто врахувати при виході на ринок:

- попит на локальні та етичні продукти (наприклад, direct trade кава, екологічна упаковка);
- кав'ярні як соціальний простір – клієнти очікують атмосферності, а не лише напою;
- веганські, безглютенові та «здорові» опції у меню;
- інтеграція цифрових сервісів онлайн-замовлення, мобільні додатки, програми лояльності;
- зацікавленість до міжнародної кухні – бельгійці відкриті до нових смаків, зокрема українських вареників, сирників, напоїв на основі меду, журавлини, обліпихи тощо.

Під час планування відкриття закладу громадського харчування в іншій країні одним із ключових етапів є аналіз правового середовища, вибір організаційно-правової форми бізнесу та відповідність вимогам національного законодавства. Королівство Бельгія, як розвинена європейська держава з відкритою економікою, створює сприятливі умови для розвитку малого підприємництва, зокрема й у сфері гастрономії.

Згідно з [2], законодавча база підприємництва в Бельгії регламентується такими основними актами:

- Кодекс компаній та асоціацій (Code des sociétés et des associations / Wetboek van vennootschappen en verenigingen);
- Податковий кодекс;
- Закон про економічне право (Code de droit économique);
- Санітарні та гігієнічні нормативи, регламенти у сфері харчової безпеки, узгоджені з нормами ЄС (НАССР, FAVV/AFSCA) [2].

Для ведення бізнесу необхідно:

- мати посвідку на проживання або дозвіл на роботу;
- зареєструвати підприємство в Центральному банку підприємств (Banque-Carrefour des Entreprises);
- отримати підприємницький номер (Numéro d'entreprise);
- відкрити професійний банківський рахунок;
- зареєструватися як платник ПДВ (TVA/BTW) за ставкою 6% (для харчових послуг) або 21% (для інших послуг);
- оформити страхування відповідальності, медичного обслуговування та пенсійних внесків [16–17].

Для реалізації проекту кав'ярні «Leleka» оптимальною організаційно-правовою формою є SRL (Société à Responsabilité Limitée) / BV (Besloten Vennootschap) – приватне товариство з обмеженою відповідальністю. Ця форма відповідає аналогам ТОВ в Україні та має такі переваги:

- засновником може бути одна особа (у тому числі іноземець);
- обмеження відповідальності у межах внесеного капіталу;
- відсутність вимоги до мінімального статутного капіталу з 2020 року;
- гнучкість в управлінні (можна залучати партнерів, інвесторів, змінювати модель володіння) [16].

Реєстрація SRL/BV займає в середньому 1–2 тижні та здійснюється через нотаріальне оформлення статуту, реєстрацію у державному реєстрі та податкових органах.

Для функціонування кав'ярні (або будь-якого закладу ресторанного господарства) обов'язковим є отримання таких дозволів і дотримання відповідних стандартів:

- FAVV/AFSCA (Federal Agency for the Safety of the Food Chain) – дозвіл на обробку, зберігання і продаж харчових продуктів;
- гігієнічний сертифікат на приміщення, що відповідає стандартам санітарної безпеки;
- дозвіл від муніципалітету Антверпена на функціонування кав'ярні, включно з погодженням графіку роботи, можливістю використання відкритої тераси;
- сертифікати на вогнезахист і евакуацію;
- музична ліцензія (SABAM) у разі використання фонової музики [16].

Усі співробітники, що контактують із продуктами, повинні пройти гігієнічний інструктаж. Також передбачено регулярний контроль з боку органів нагляду [17].

Система оподаткування в Бельгії є багаторівневою та включає:

- корпоративний податок на прибуток (ISOC) – базова ставка становить 25%, але для малих підприємств може бути знижена до 20% на перші 100000 євро прибутку;
- ПДВ (TVA/BTW) – для кав'ярень застосовується переважно ставка 6% (для їжі, напоїв), а також 21% (для супутніх товарів, сувенірів, книг тощо);
- соціальні внески – орієнтовно 20–22% від валового доходу підприємця або заробітної плати працівника;
- місцеві збори – муніципальний податок, збір за рекламу, вивіску тощо.

Звітність ведеться щоквартально або щомісячно через бухгалтера або спеціалізовану компанію, яка має доступ до електронної платформи податкової служби (Tax-on-web) [16–17].

Оформлення працівників здійснюється відповідно до Трудового кодексу Бельгії з укладенням письмового договору. Мінімальна заробітна плата (2070 євро, станом на 2025 р. [28]) регулюється законодавством і залежить від категорії персоналу, стажу та кількості робочих годин. Робочий тиждень, як правило, становить 38 годин, з можливістю використання гнучких графіків.

1.4. Методичні аспекти проведеного дослідження

У процесі підготовки та реалізації бізнес-проєкту кав'ярні «Leleka» було використано комплексний підхід до дослідження, що включає як теоретичні, так і прикладні методи аналізу. Методична база дослідження формувалася з урахуванням мети роботи – обґрунтування економічної доцільності та розробки ефективної моделі функціонування закладу громадського харчування у європейському середовищі.

Дослідження здійснювалося за наступним етапним алгоритмом:

1. Аналіз ринку. На цьому етапі здійснено вивчення споживчих уподобань жителів м. Антверпен, конкурентного середовища, цінової політики та тенденцій розвитку кавової культури в Бельгії. Застосовано методи вторинного аналізу (desk research), а також вивчення відкритих звітів ринку HoReCa.

2. Формування концепції кав'ярні. Розроблено унікальну концепцію закладу з українським культурним акцентом, включаючи фірмовий стиль, асортиментну лінійку, посадкову модель та сервісну стратегію. Застосовано метод мозкового штурму та елементів дизайн-мислення.

3. Розробка маркетингової стратегії. Визначено цільову аудиторію, канали просування, особливості комунікації та рекламні інструменти. Застосовано методи сегментації, позиціонування, а також елементи digital-маркетингу (SMM, таргетинг).

4. Фінансове планування. Розраховано обсяг інвестиційних та щомісячних витрат, визначено точку беззбитковості, очікувану виручку,

рентабельність та термін окупності проєкту. Застосовано методи фінансового моделювання, прогнозування та аналізу грошових потоків.

5. *Оцінка ризиків і розробка заходів з їхньої мінімізації.* Визначено основні групи ризиків (маркетингові, фінансові, операційні, правові, форс-мажорні) та розроблено відповідні заходи мінімізації їхнього впливу.

6. *Оцінка практичної доцільності.* На підставі проведених розрахунків, ринкової ситуації та обраної концепції зроблено висновок щодо економічної життєздатності проєкту.

У якості основних методів дослідження використовувалися:

- аналітичний метод – для обробки статистичних та ринкових даних;
- порівняльний метод – для аналізу конкурентів;
- графічний метод – для візуалізації фінансових показників та структури витрат;
- моделювання – для побудови фінансової моделі кав'ярні;
- експертні оцінки – для визначення потенційних ризиків та оцінки маркетингової концепції.

Матеріалами дослідження виступили: галузеві звіти європейських аналітичних агенцій, відкриті джерела конкурентних проєктів, праці з економіки підприємства та маркетингу, а також консультації з підприємцями-експертами у сфері HoReCa.

Таким чином, методична побудова дослідження забезпечила системність у формуванні бізнес-проєкту кав'ярні «Leleka», а також дала змогу оцінити його економічну ефективність і практичну реалізованість в умовах європейського ринку.

РОЗДІЛ 2. ФОРМА ТА ЗМІСТ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ КАВ'ЯРНІ В УКРАЇНСЬКОМУ ЕТНІЧНОМУ СТИЛІ

2.1. Резюме та концепція кав'ярні «Leleka»

У межах розвитку малого підприємництва все більшої актуальності набувають бізнес-проєкти, орієнтовані на поєднання економічної ефективності з культурною, соціальною та інноваційною складовою. Одним із прикладів такого підходу є концепція кав'ярні «Leleka», яка передбачає створення закладу ресторанного господарства у місті Антверпен (Королівство Бельгія), що водночас функціонуватиме як простір культурної репрезентації України в європейському середовищі.

Назва кав'ярні – «Leleka» обрана не випадково. Лелека як національний символ України уособлює родинність, мир, надію, повернення додому. Цей образ викликає емоційно-позитивні асоціації як у представників української діаспори, так і у європейців, для яких лелека асоціюється з природою, затишком і сімейними цінностями. Використання такої назви у брендингу сприятиме формуванню впізнаваності закладу, підвищенню його емоційної привабливості та сприятиме реалізації культурної місії проєкту.

Візуальна концепція закладу базуватиметься на поєднанні українських етнічних елементів з сучасним мінімалістичним європейським дизайном. Основними кольорами будуть білий (чистота), червоний (тепло, любов), чорний (стиль), зелений (натуральність). Логотип міститиме стилізоване зображення лелеки, що символізує рух, трансформацію та нове життя, домівки та чашку кави (рис. 2.1).

Найкращою локацією для планованої кав'ярні буде центр Антверпена, що називається «Brederode», поблизу Почесного консульства України у м. Антверпен (адреса: Léon Stynenstraat 63 2000 Antwerpen, Belgium). Це

дозволить залучати до кав'ярні окрім бельгійців ще й представників української діаспори.



Рис. 2.1. Пропонований логотип кав'ярні «Leleka»
(розроблено авторкою в онлайн-застосунку «Canva» [15])

У кваліфікаційній роботі запропоновано створення спеціалізованої кав'ярні формату «Third Wave Coffee» (кав'ярні третьої хвилі) – тобто закладу, орієнтованого не лише на продаж кави як продукту, а на створення унікального культурного досвіду її споживання [24]. Цей формат включає:

- використання спешелті-сортів кави (100% арабіка, походження – Ефіопія, Колумбія, Гватемала);
- альтернативні методи приготування кави (aeropress, v60, chemex);
- десертне та гастрономічне меню з українськими стравами (сирники, медівник, пироги, вареники у форматі «to go»);
- культурна складова – україномовний музичний фон, книжкова полиця з творами українських авторів французькою, нідерландською, німецькою, англійською, звісно, українською, виставки українських митців, кінопокази, тематичні вечори тощо.

Таким чином, кав'ярня функціонуватиме не лише як точка продажу, а як культурно-гастрономічний простір, що формує позитивний імідж України в середовищі мультикультурного міста Антверпена.

Очікується, що потенційними гостями кав'ярні «Leleka» будуть такі категорії гостей: бельгійці, які шукають нові гастрономічні заклади; туристи, які цікавляться локальною кухнею і національними традиціями інших країн [13]; українська діаспора, що потребує простору для збереження культурної ідентичності; студенти й молодь, для яких важливою є якість кави, атмосфера та культурний контекст; працівники офісів та бізнес-структур.

На відміну від численних кав'ярень загального формату, «Leleka» позиціонуватиметься як перший український кавовий культурний простір в Антверпені. Кав'ярня пропонуватиме не лише кавовий продукт, але й культурний наратив, і з часом стане місце зустрічі української громади задля соціальних, благодійних ініціатив, у т.ч. підтримки українських військових які перебувають у Бельгії на лікуванні та реабілітації.

Одяг персоналу (офіціантів та барменів) теж буде в українському національному стилі – обов'язковим елементом якого буде вишиванка.

2.2. Просторово-функціональна організація кав'ярні

Приміщення передбачається площею до 100 м² із можливістю сезонного використання відкритої літньої тераси. Дизайн інтер'єру базуватиметься на принципах «slow space»: природні матеріали, зони для роботи, читання, неформального спілкування.

Одним із ключових чинників ефективної діяльності закладу ресторанного господарства є раціональне планування його простору, що відповідає санітарним, технологічним і ергономічним нормам, а також потребам гостей [10]. У проєкті кав'ярні «Leleka» передбачено сучасне функціональне зонування з чітким розподілом виробничих, торгових і допоміжних приміщень (табл. 2.1).

Заплановано відкриття кав'ярні у центральній частині м. Антверпен, у приміщенні на першому поверсі житлово-офісного комплексу, загальною площею до 100 м², що відповідає європейським нормативам щодо площі на одного відвідувача та дозволяє раціонально організувати роботу закладу.

Таблиця 2.1

Загальна структура функціональної організації приміщення кав'ярні
(укладено авторкою)

Група приміщень	Площа, м ²	Функціональне призначення
Торгівельна зала	до 55	обслуговування гостей, зона бару
Кондитерський цех	до 15	виготовлення десертів і випічки
Доготівельний цех	до 10	підготовка інгредієнтів, холодні закуски
Складські приміщення	8	зберігання сухих і охолоджених продуктів
Мийна зона	4	мийка інвентарю та посуду
Санітарні вузли	6	для клієнтів (1 WC) та персоналу (1 WC)
Технічне приміщення	2	комунікації, бойлер, щитова
Гардероб та побутове приміщення для персоналу	6	зберігання особистих речей персоналу

Планується, що торгівельний зал кав'ярні «Leleka» буде оформлено в сучасному українському стилі, з використанням натурального дерева, елементів глиняної ліпнини та текстилю з етнічними акцентами, м'якого освітлення та незначного озеленення. Цікавий дизайн-проект ми зустріли в Instagram у дизайнерського бюро «kalyna.interior» [27], який можна використати при відкритті кав'ярні «Leleka» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Приклад сучасного українського інтер'єру кав'ярні
(запозичено з Instagram: kalyna.interior [27])

Проектування простору кав'ярні «Leleka» базується на принципах ергономіки, функціональної доцільності, естетики та інклюзивності. Загальна площа закладу поділена на ключові зони: торговельну залу з барною стійкою, виробничі приміщення (кухню та допоміжні цехи), зону обслуговування гостей, санітарно-побутові приміщення та технічну інфраструктуру. Планується організація 38 посадкових місць для гостей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість посадкових місць (укладено авторкою)

Тип меблів	Кількість, од.	Кількість посадкових місць, од.
Столи на 2 особи	6	12
Столи на 4 особи	2	16
Барна стійка з високими стільцями	1	4
Зона з м'якими диванами (невелика зона коворкінгу)	1	6
Разом		38 місць

Інтер'єр кав'ярні буде оформлено в затишному стилі українського лофт-міксу з теплими дерев'яними текстурами та м'яким освітленням. У торговельній залі встановлено дерев'яні столи з масиву дуба або вільхи, покриті натуральною олією, а також м'які крісла з велюру та екошкіри, що

створюють комфорт для гостей (див. рис. 2.2). Центральною візуальною домінантою є барна стійка, облицьована плиткою та оздоблена дерев'яною стільницею, яка водночас виконує функцію сервісної точки та естетичного акценту. У барній зоні розміщено сучасне обладнання: двогрупову еспресо-кавомашину, дві автоматичні кавомолки, фільтр-станцію, блендер для приготування смузі, POS-систему з принтером чеків та холодильну вітрину для десертів, яка також виконує вітринну функцію.

Виробничий блок, тобто кухня, обладнана відповідно до стандартів харчової безпеки: конвекційна піч, планетарний міксер, столи з нержавіючої сталі, холодильна шафа, морозильна камера, витяжна система з фільтрацією, мийка трисекційна та стелажі для продуктів. Це дозволяє забезпечити як щоденне виробництво, так і гнучкість у меню.

З метою забезпечення комфорту та безпеки, кав'ярня обладнана Wi-Fi-покриттям для гостей, системою вентиляції та кондиціювання згідно з європейськими стандартами, акустичною системою для фонового звучання або проведення подій. Також реалізовано пандус для доступу маломобільних груп, що відповідає принципам інклюзивності. Для безпеки буде передбачено відеоспостереження та сигналізацію (додаток Б).

Таким чином, просторово-функціональна структура кав'ярні «Leleka» забезпечує гармонійне поєднання естетики, технологічної оснащеності та комфорту – що є ключовими вимогами до сучасних закладів третьої хвилі.

2.3. Продукція та послуги кав'ярні

Кав'ярня «Leleka» позиціонуватиметься як затишний заклад преміум-класу, що поєднує традиції української гостинності з європейською кавовою культурою. Заклад буде орієнтований на якісний сервіс, свіжообсмажену каву та домашню випічку, створюючи атмосферу домашнього затишку для української діаспори та місцевих мешканців Антверпена.

Окрім, основного виду діяльності (надання послуг з виготовлення, реалізації та споживання) кав'ярня надаватиме широкий спектр додаткових послуг, що виходять за межі традиційної кав'ярні. Як вже згадувалось, в кав'ярні будуть на регулярні основі організовуватись зустрічі української діаспори, творчі вечори, виставки робіт українських художників, музичні вечори, благодійні ярмарки й т.д.

Особливу увагу буде приділено навчальним програмам, проводячи майстер-класи з приготування кави для всіх бажаючих. Досвідчені бариста навчатимуть мистецтву створення ідеального еспreso, техніці створення молочної піни та основам лате-арту. Регулярні дегустації різних сортів кави дозволять гостям поглибити знання про кавову культуру та відкрити для себе нові смакові горизонти

Індивідуальний підхід до кожного гостя виражатиметься в можливості замовлення персоналізованих тортів для особливих випадків, створенні унікальних кавових сумішей за індивідуальними вподобаннями та формуванні корпоративних подарункових наборів з фірмовою продукцією «Leleka». Сезонні спеціальні меню дозволяють нам постійно оновлювати асортимент відповідно до часу року та святкових традицій

Культурна місія кав'ярні реалізується через організацію вечорів української поезії, що створюють платформу для культурного обміну та підтримки літературних традицій. Регулярні виставки робіт місцевих українських та бельгійських художників перетворюють наш простір на справжню мистецьку галерею. Музичні вечори з живою музикою створюють атмосферу затишку та спільності, а мовні розмовні клуби допомагають українцям практикувати нідерландську та французьку мови, одночасно знайомлячи місцевих мешканців з українською культурою.

Підприємство працюватиме на напівфабрикатах. Виробнича структура підприємства включатиме кондитерський та універсальний цехи. Кав'ярня готуватиме гарячі напої за класичними та власними рецептурами.

Стратегія сезонного планування меню кав'ярні «Leleka» базується на принципах адаптації асортименту до температурних режимів, споживчих переваг та культурно-релігійного календаря цільової аудиторії. Диференціація продуктової лінійки за сезонним принципом дозволяє оптимізувати оборотність товарних запасів та максимізувати задоволеність клієнтів.

Весняно-літній період характеризується підвищеним попитом на холодні напої та легкі десерти. Аналіз ринкових тенденцій показує зростання споживання айс-кави на 40–60% у теплі місяці. Відповідно, асортиментна матриця включає розширену лінійку холодних кавових напоїв, фруктових тартів з використанням сезонних інгредієнтів місцевого походження та власного виробництва морозива. Співпраця з локальними постачальниками забезпечує свіжість продукції та підтримує принципи сталого розвитку.

Осінньо-зимовий сегмент меню орієнтований на підвищення середнього чеку за рахунок гарячих напоїв преміум-категорії з додаванням прянощів та традиційних українських десертів з високою добавленою вартістю. Статистичні дані вказують на зростання попиту на теплі страви до 70% у холодний період. Впровадження сезонних супів та гарячих страв дозволяє диверсифікувати джерела доходу та залучити клієнтів у обідні години.

Календар святкових пропозицій структурований відповідно до двох основних культурних традицій: української та загальноєвропейської. Українська святкова програма включає Різдво (7 січня), Великдень та День Незалежності (24 серпня), що відповідає потребам української діаспори Антверпена, чисельність якої становить приблизно 3000 осіб. Спеціалізовані продукти для цих свят характеризуються високою маржинальністю (40-60%) та створюють додаткову мотивацію для відвідування закладу.

Європейські святкові акції (День святого Валентина, Хелловін, Різдво за григоріанським календарем, Новий рік) спрямовані на залучення місцевого населення та інтеграцію в культурне середовище Антверпена. Аналіз

конкурентного середовища показує, що тематичні пропозиції збільшують відвідуваність на 25–35% у святковій періоді. Новорічні подарункові набори формують додатковий канал збуту та сприяють збільшенню впізнаваності бренду.

Асортимент меню пропонованої кав'ярні буде лаконічним та не перебільшеним, оскільки в заклад люди приходять поспілкуватися, провести ділову зустріч тощо. Тому справжня кав'ярня пропонує широкий асортимент кави, прохолодні напої, десерти та випічку (табл. 2.3–2.4). Якщо дотримуватись світових стандартів, то меню має відкриватися класичною кавовою карткою: еспресо, капучіно, американо, латте та ін.

Таблиця 2.3

Рекомендоване меню кав'ярні «Leleka» (авторська розробка)

Найменування позицій кавового меню	Вихід, мл	Ціна, євро
Класичні еспресо-напої		
Еспресо одинарний	30	2,20
Еспресо подвійний	60	2,80
Американо	200	2,50
Капучіно	180	3,20
Лате	250	3,50
Макіато	150	3,00
Моккачіно	200	3,80
Флет вайт	160	3,40
Спеціальні кавові напої		
Віденська кава з вершками	200	3,60
Карамельний лате	250	3,80
Ванільний капучіно	180	3,40
Лате з сиропом	250	3,70
Айс-кава	300	3,60
Авторські напої кав'ярні «Leleka»		
«Київський ранок» (еспресо з медом та корицею)	180	3,50
«Львівська кава» (кава з кардамоном та цукром)	150	3,40
«Луцький замок» (мокко з горіховим сиропом і корицею)	180	3,80
«Поліська казка » (капучіно з лавандовим сиропом)	180	3,60

Примітка: наведене не остаточне меню, а лише приклад

Прогнозуємо, що середній чек складатиме близько 4,2 євро (дані отримані під час виробничої практики й ґрунтуються на основі моніторингу ринку та аналізу конкурентів).

Кав'ярня «Leleka» пропонуватиме широкий спектр основних, спеціальних та сезонних послуг, що створюють додану цінність і дозволяють охопити різні сегменти цільової аудиторії. До ключових напрямів належить кейтерингове обслуговування, зокрема: організація кавових пауз для офісів, доставка свіжої випічки й кави, обслуговування приватних заходів, а також створення кавових сетів для весіль і святкувань. Крім того, кав'ярня реалізовуватиме навчальні програми: майстер-класи з приготування кави, базові курси бариста, дегустації сортів та навчання лате-арту, що сприятиме популяризації кавової культури.

До спеціальних послуг входять індивідуальні замовлення, серед яких – виготовлення тортів на замовлення, створення персоналізованих кавових сумішей, корпоративні подарункові набори та розробка сезонних меню. Особливу увагу заклад приділяє культурним заходам: організації вечорів української поезії, виставок місцевих художників, музичних вечорів та мовних клубів, що перетворює кав'ярню на простір культурної взаємодії.

Таблиця 2.4

Десерти та кондитерські вироби, що будуть реалізовуватись
в кав'ярні «Leleka» (укладено авторкою)

Найменування продукції	Вихід, г	Ціна, євро
Домашня випічка		
Медовик класичний	120	4,20
Сирник по-київськи	130	3,80
Наполеон	110	4,00
Штрудель з яблуками	140	3,60
Чізкейк «Лелека»	125	4,50
Тірамісу	120	4,20
Брауні з горіхами	100	3,40
Українські традиційні солодощі		
Сирники з сметаною (2 шт.)	150	3,60
Варення домашнє	50	2,20
Прянички медові (5 шт.)	90	2,80
Бублики київські (10 шт.)	100	1,80
Халва соняшникова	80	3,20
Французькі десерти		
Макаруни (3 шт.)	120	5,20
Еклери з начинкою	85	2,80
Мільфей	110	3,80
Тарт з фруктами	130	4,00

Примітка: наведене не остаточне меню, а лише приклад

У межах сезонних пропозицій «Leleka» пропонуватиме окремі меню для теплих і холодних періодів року. Весною та влітку акцент робиться на охолоджених напоях, фруктових тарталетках, салатах із локальних інгредієнтів та морозиві власного виробництва. Восени та взимку переважають гарячі напої з прянощами, традиційні українські десерти, супи та святкова випічка. Святкові пропозиції охоплюють як українські свята

(Різдво, Великдень, День Незалежності), так і загальноєвропейські (День Валентина, Хелловін, Різдво, Новий рік).

Цінова політика кав'ярні сформована за трирівневою моделлю. Преміум-сегмент (15% асортименту) охоплює авторські десерти, ексклюзивні напої та торти на замовлення; середній сегмент (70%) включає класичні напої, десерти та легкі страви; доступний сегмент (15%) складається з простих позицій – чаю, снєків та випічки. Таким чином, заклад орієнтується на різні фінансові можливості споживачів, зберігаючи загальну якість та автентичність.

Особливу увагу приділено походженню інгредієнтів: використовуються зерна від українських обсмажувальників і сертифіковані сорти з Південної Америки та Африки, молочні продукти – з місцевих ферм, а також сезонні овочі й фрукти з локальних ринків. Натуральність, свіжість і підтримка сталого виробництва є принципами, що визначають якість продукції.

Конкурентні переваги кав'ярні полягають у поєднанні українських та європейських гастрономічних традицій, наданні унікальних десертів, персоналізованому підході до клієнтів і створенні культурного середовища для української громади. До планів розвитку входить розширення асортименту, зокрема веганських і безглютенових позицій, створення власної лінії упакованої продукції, розвиток франчайзингу та онлайн-продажів [14]. Кав'ярня активно використовуватиме маркетингові інструменти: дегустації, програми лояльності, співпрацю з громадськими організаціями та активність у соціальних мережах, що сприятиме формуванню впізнаваного бренду й сталого клієнтського середовища.

При продажі кавових напоїв «з собою» на кавовий стаканчик пропонується ліпити стікер з емблемою закладу й українським орнаментом. У майбутньому для підвищення рентабельності закладу пропонуємо додати в меню легкі закуски, готові бутерброди, хот-доги, міні-піцу тощо. Як правило, у всі кав'ярні щодня заглядає дві-три людини, яким хочеться не лише випити

кави, а й добре підкріпитися. Якщо поряд із закладом знаходяться бізнес-центри та офіси, можна спробувати ввести бізнес-ланчі.

Пропонований метод обслуговування у кав'ярні «Leleka» – це обслуговування офіціантами та самообслуговування. При цьому процес обслуговування складається з наступних операцій: зустрічі та розміщення гостей, прийому замовлень, отримання та подання напоїв та кондитерських виробів, розрахунок. Суть методу – за кожним окремим офіціантом закріплюють певну ділянку залу (2–3 столика). Усі операції, пов'язані з обслуговуванням, виконує один офіціант. Цей метод організації праці має низку недоліків. Велику частину часу, пов'язану з друкуванням чеків, оформленням замовлення та отриманням страв, напоїв, посуду та приладів тощо, офіціант знаходиться поза залом. У зв'язку з цим він не завжди може вчасно підійти до столика та подати меню, прийняти додаткове замовлення, дати консультацію чи рахунок та розрахуватися [1, 7, 9]. Передбачаємо, що тут працівники залу допомагатимуть один одному, й тим самим збільшуючи швидкість обслуговування гостей.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРОЄКТ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЄКТОВАНОЇ КАВ'ЯРНІ «LELEKA»

3.1. Організаційний план реалізації проєкту

Відкриття кав'ярні «Leleka» у м. Антверпен відбуватиметься за детально проробленим графіком, розрахованим на десять тижнів підготовки (орієнтовно 70 днів) та один день урочистого відкриття.

За десять тижнів до дня відкриття власник (керівник) проєкту затверджує фінальну версію бізнес-плану, календарний графік і бюджет. Паралельно укладаються договори з орендодавцем та генеральним підрядником на проведення ремонту й дизайну інтер'єру, а також замовляється технічний паспорт приміщення.

На сьомому та шостому тижні ремонтна бригада розпочинає демонтаж старих оздоблень і вирівнювання поверхонь. Одночасно прокладаються електромережі, системи вентиляції й кондиціонування. Паралельно узгоджуються та закупаються будівельні матеріали, освітлювальні прилади та декоративні елементи інтер'єру.

П'ятого та четвертого тижня виконуються монтаж витяжки над барною стійкою, встановлення опалювальних приладів, облицювальні й малярні роботи, а також остаточне встановлення барної стійки та вбудованих полиць за ескізами дизайнера. До кінця цього етапу простір готовий до прийому професійного обладнання.

На четвертому тижні розпочинається доставка та інсталяція кавомашини, професійних кавомолок, холодильного устаткування, конвекційної печі й професійної мийки. Інженери та бариста-тренер здійснюють пусконаладження техніки й навчання персоналу базовим навичкам обслуговування. Одночасно облаштовується склад із стелажми та

маркуванням місць зберігання сировини – від кавових зерен до десертних інгредієнтів.

На третьому та другому тижні до відкриття триває комплектування штату: HR-менеджер проводить співбесіди, відбирає барист, офіціантів, кухарів і прибиральника та укладає з ними контракти. Далі відбувається індукційне навчання: персонал знайомиться зі стандартами обслуговування, меню і сервісними регламентами, проходить практичні тренінги із приготування еспreso, капучино та альтернативних методів заварювання. Під час «мок-сервісів» команда відпрацьовує взаємодію у форматі закритих тестових змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Організаційний план проектованої кав'ярні (розроблено авторкою)

№	Етап	Що робити	Тривалість
1	Реєстрація бізнесу	вибір форми власності й системи оподаткування, оформлення дозвільних документів.	до 1 місяця
2	Вибір приміщення	пошук приміщення, укладання договору на оренду та купівлю.	два тижні
3	Розроблення проекту кав'ярні	аналіз і дослідження ринку, консультації з технологом, дизайнером та іншими експертами.	до 1 місяця
4	Підготування до відкриття	ремонт приміщення, замовлення й встановлення обладнання.	2 місяці
5	Підбирання персоналу	наймання й навчання працівників.	два тижні
6	Реклама	просування акаунту закладу в соцмережах і на картах google maps і под.	1 місяць
7	Відкриття закладу	тестовий запуск, обслуговування гостей.	два тижні

За тиждень до запуску стартує остання хвиля промоції: SMM-менеджер активує таргетовані оголошення в соціальних мережах із геолокацією центральних районів Антверпена, а PR-спеціаліст надсилає прес-реліз до місцевих ЗМІ й блогерів. Тут же вивішуються банери «Скоро відкриття!» біля входу, щоб зацікавити перехожих.

П'ятниця перед відкриттям відводиться для soft opening – пробного запуску, під час якого кав'ярню відвідують друзі, партнери та запрошені

медійники. Їхній відгук допомагає відкоригувати меню, сервіс та розташування меблів.

Уранці «Дня Х» команда проводить фінальний технічний огляд: перевіряє готовність усіх зон, прикрашає інтер'єр гірляндами та брендовими елементами, налаштовує фонова музика. Опівдні власник урочисто розсікає стрічку, гості смакують безкоштовну каву, а місцеві музиканти створюють святкову атмосферу. Весь день діє акція – 20-відсоткова знижка на напої та десерти, а наприкінці вечора проводиться лотерея з розіграшем сертифікатів на безкоштовну каву протягом тижня.

Протягом першого місяця після відкриття керуючий заклада веде щоденний моніторинг заповнюваності, фінансових показників і відгуків клієнтів. На їхній основі коригується графік персоналу та формуються щотижневі тематичні акції в соцмережах. Таким чином, кожен етап підготовки й запуску ретельно продумано, щоб забезпечити бездоганний старт і подальший успіх кав'ярні «Leleka».

Звісно, графік є приблизним і може змінюватись від непередбачуваних обставин.

3.2. Персонал та структура управління кав'ярнею

З урахуванням масштабу кав'ярні «Leleka» (38 посадкових місць, обмежений асортимент меню), доцільно сформувати штат чисельністю 8 осіб (табл. 3.2). Розподіл кадрів представлено нижче:

– *керуюча*. В її обов'язки входить організація роботи закладу, контроль виконання обов'язків офіціантів та бариста. Стежить за злагодженою роботою кухні та зали, своєчасною віддачею страв. Спільно з шеф-кухарем займається організацією банкетів та великих заходів. Приймає на роботу та займається навчання офіціантів та бариста. Графік роботи: щоденно з 10:00 до 22:00.

– *кухар-кондитер*. Його зона відповідальності – приготування всіх десертів у необхідній кількості. Знаходиться у підпорядкуванні у керуючого. Графік роботи: щоденно 10:00 до 19:00. Якщо десерти зроблені достатньо для забезпечення попиту на найближчі два дні, може піти з роботи раніше. У разі напливу гостей повинен залишитися і працювати до повного забезпечення потреб закладу десертами.

Таблиця 3.2

Штатний розпис кав'ярні «Leleka» (укладено авторкою)

Посада	Кількість, чол.	Основні функції	Заробітна плата, євро/міс
Керуюча (менеджер)	1	загальне управління, контроль персоналу, фінанси, постачання	2500
Бариста	2	приготування кавових і безалкогольних напоїв, обслуговування гостей	2000
Офіціанти	3	прийом замовлень, розрахунок клієнтів, сервірування	1800
Кондитер	1	приготування десертів, тістечок, випічки	2200
Прибиральник	1	щоденне прибирання, санітарна обробка зон	1600
SMM-менеджер (за договором аутсорсингу)	1	відповідатиме за формування цифрового іміджу в соціальних мережах, розробку контенту	600
Бухгалтер (за договором аутсорсингу)	1	повний бухгалтерський супровід підприємницької діяльності	600
Разом	10	–	11300

– *бариста*. У штаті два бариста, які працюють змінами. Основні обов'язки: приготування кави та інших напоїв згідно з меню, ведення касових операцій, консультування гостей щодо асортименту напоїв. Бариста також відповідає за чистоту та справність кавового обладнання, контролює якість сировини для напоїв. Графік роботи: 2 робочі дні через 2 вихідні дні з 8:00 до 20:00. Знаходиться у підпорядкуванні у керуючої.

– *офіціант*. У штаті три офіціанти, які працюють змінами по двоє. Основні обов'язки: обслуговування гостей у торговому залі, прийом замовлень, подача страв та напоїв, розрахунок з клієнтами, підтримання

чистоти у залі. Офіціанти також відповідають за сервірування столів та створення комфортної атмосфери для відвідувачів. Графік роботи: 2 робочі дні через 1 вихідний з 10:00 до 22:00. Знаходяться у підпорядкуванні у керуючої.

– *прибиральниця*. Забезпечує чистоту у всіх приміщеннях кав'ярні: торговому залі, кухні, санвузлах, службових приміщеннях. Проводить вологе прибирання, миття посуду у разі потреби, підтримує санітарні норми. Графік роботи: щоденно з 7:00 до 9:00 та з 22:30 до 24:00.

Договором аутсорсингу до роботи будуть залучені SMM-менеджер та бухгалтер (рис. 3.1). Аутсорсинг дозволяє зосередитись на основній діяльності кав'ярні, передавши допоміжні функції професіоналам, що підвищує ефективність управління та зменшує адміністративні витрати.

SMM-менеджер відповідатиме за формування цифрового іміджу кав'ярні «Leleka» в соціальних мережах, розробку контент-плану, ведення акаунтів на платформах Instagram, Facebook та TikTok, а також за проведення рекламних кампаній, таргетованої реклами та взаємодію з онлайн-аудиторією.



Рис. 3.1. Схема управління кав'ярнею «Leleka» (авторська розробка)

Бухгалтер, що працюватиме за договором аутсорсингу, здійснюватиме повний бухгалтерський супровід підприємницької діяльності кав'ярні. До його обов'язків входить ведення податкового та фінансового обліку, подання звітності, контроль за дотриманням законодавчих норм у фінансовій

діяльності, а також консультування власника щодо оптимізації витрат і податкового навантаження. Така форма співпраці забезпечує професійне виконання бухгалтерських функцій без необхідності утримання штатної одиниці, що є економічно доцільним для малого бізнесу на початковому етапі.

З метою оптимізації робочого процесу та забезпечення гнучкості для гостей, кав'ярня працюватиме щодня з 8:00 до 21:00 без вихідних. Працівники працюватимуть позмінно:

- бариста та офіціанти: 2 зміни (по 2 особи в зміну), графік 2/2 або 3/3, 8–10 годин;
- керуючий: 5/2, гнучкий графік, присутність у пікові дні/події.
- прибиральник: 4–6 годин/день, вранці або ввечері.

Для забезпечення стабільності та ефективності роботи плануємо, що для персоналу передбачені такі заходи мотивації:

- бонуси за перевиконання плану продажів;
- знижки для родичів і друзів (до 30%);
- навчання бариста/офіціантів (українські й бельгійські сертифікати);
- розвиток і кар'єрне зростання (можливість стати старшим баристою, адміністратором).

Отже, організаційна структура кав'ярні «Leleka» матиме лінійно-функціональну структуру орієнтовану на оптимальне використання ресурсів, якісне обслуговування гостей, ефективну координацію персоналу та створення мотиваційного клімату для команди. Це сприятиме не лише стабільності бізнесу, а й підвищенню конкурентоспроможності на ринку послуг у сфері HoReCa.

3.3. Маркетинговий план

Маркетинговий план проектованої кав'ярні «Leleka» розроблено на основі системного підходу до просування нового закладу в умовах високої

конкуренції та мультикультурної аудиторії. Маркетингові заходи поділено на два етапи: перед відкриттям (pre-opening) та після відкриття (opening & ongoing).

На етапі підготовки до відкриття, що триватиме 6–9 тижнів, буде реалізовано низку ключових заходів. По-перше, створення фірмового стилю й дизайну: розробка логотипу, візуальних елементів для вивісок, меню та уніформи персоналу. Ця діяльність забезпечить єдине естетичне поле бренду й коштуватиме близько 800 євро. По-друге, одночасно формується цифрова присутність: розробка односторінкового веб-сайту з інтегрованою формою бронювання (500 євро) та створення акаунтів у соціальних мережах Instagram і Facebook із затвердженим контент-планом (400 євро). По-третє, запускається таргетована рекламна кампанія в соцмережах із геолокацією в радіусі 10 км від центральних районів Антверпена (600 євро) і PR-супровід – публікації у місцевих медіа й співпраця з українською спільнотою міста (300 євро). Окрім того, у місцях із високою прохідністю буде розміщено зовнішню рекламу (банери, лайтбокси) – це обійдеться приблизно в 400 євро. Загальні витрати до відкриття становлять 3000 євро (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План маркетингових заходів до відкриття кав'ярні (розроблено авторкою)

Захід	Опис	Вартість, євро
Розробка логотипу, візуального стилю	фірмовий стиль, меню, зовнішні вивіски, форма персоналу	800
Створення сайту	односторінковий сайт з меню, фото, формою бронювання	500
SMM: Instagram, Facebook	стартова стратегія, візуал, запуск сторінок	400
Рекламна кампанія в соцмережах	цільова аудиторія в радіусі 10 км, геотаргетинг, stories	600
PR-кампанія	новини в місцевих ЗМІ, колаборація з українськими спільнотами	300
Зовнішня реклама	друк банерів, лайтбокс, таблички «скоро відкриття!»	400
Разом		3 000 €

Після урочистого відкриття маркетинг переходить у фазу підтримки та нарощування потоку гостей. День відкриття передбачає святкову програму з безкоштовною дегустацією кави, виступом локальних музикантів та розіграшем сертифікатів на подальше відвідування (бюджет заходу 600 євро).

Упродовж перших трьох місяців після відкриття буде проведено серію інтерактивних акцій у соцмережах (розіграші, знижки, колаборації з іншими локальними брендами) на загальну суму 400 євро, а також заплановано співпрацю з інфлюенсерами (місцеві блогери з аудиторією 10–20 тис. підписників) – 600 євро.

Для постійного залучення аудиторії буде розроблено програму лояльності: кожен шостий напій безкоштовно, окремі знижки для студентів та працівників близьких офісів (200 євро). Додатково передбачено виробництво та розповсюдження друкованих промо-матеріалів – флаєрів і стікерів для розміщення в коворкінгах, університетах та культурних центрах (300 євро). Сумарний бюджет маркетингової підтримки протягом перших трьох місяців роботи становитиме 2600 євро (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План маркетингових заходів з моменту відкриття кав'ярні
(розроблено авторкою)

Захід	Опис	Вартість (€)
День відкриття (Grand Opening)	святкова програма, безкоштовна кава, виступ музикантів	600
Розіграші та акції в соцмережах	сертифікати, безкоштовні напої, кроспромо з іншими брендами	400
Фото/відеозйомка інтер'єру та продукції	контент для instagram, google maps, сайту	500
Колаборації з інфлюенсерами	запрошення локальних блогерів (10–20 тис. підписників)	600
Програма лояльності	картки на 6 кав – сьома в подарунок, знижки студентам	200
Друк флаєрів та стікерів	для поширення в коворкінгах, бібліотеках, ВНЗ	300
Разом		2 600 €

Загальний бюджет на маркетингові витрати сягне 5600 євро. Завдяки комплексному підходу до маркетингу очікується, що до відкриття кав'ярні у соцмережі буде, як мінімум, 1000 підписників, у перші три дні роботи завітає не менше 300 гостей, а заповненість залу буде на рівні 50–60% в перший місяць роботи.

Отже, маркетинговий план кав'ярні «Leleka» спрямований на ефективну презентацію бренду, активне залучення першої хвилі клієнтів та побудову довгострокових відносин із цільовою аудиторією. Раціональне використання бюджету в 5600 євро дозволяє реалізувати стратегічну присутність у цифровому, офлайн- і партнерському середовищах м. Антверпен.

Таким чином, загальні витрати на маркетинг становлять 5600 євро, що відповідає практичним нормам для закладів третьої хвилі у середовищі європейського міста середнього рівня. Такий комплекс заходів забезпечить формування впізнаваного бренду, залучення цільової аудиторії та досягнення оптимальної заповнюваності закладу (не менше 50–60 % протягом першого місяця) із поступовим нарощуванням лояльного контингенту.

Маркетинговий план – це системний підхід до просування закладу, формування бренду, залучення цільової аудиторії та створення лояльного кола споживачів. Для кав'ярні «Leleka» маркетинг має важливе значення, оскільки вона позиціонується як атмосферний український заклад третьої хвилі із локальними десертами та культурним контекстом.

3.4. Виробничий план

Виробничий план охоплює організаційно-технічні аспекти функціонування кав'ярні «Leleka», включаючи підбір та розміщення обладнання, режим роботи закладу, виробничу потужність, а також логістику постачання та обслуговування.

Основне виробництво буде зосереджене у двох ключових зонах: виробничій (кондитерський цех) та зоні обслуговування гостей (торгівельній залі). У виробничій зоні буде встановлено професійне обладнання для приготування кави, десертів і закусок. Піч, міксер, холодильники та інший інвентар забезпечать безперебійну роботу та дотримання стандартів якості (табл. 3.5). У залі для відвідувачів буде облаштовано 38 посадкових місця, барну стійку, а також вітрину з десертами та кавовими наборами.

Таблиця 3.5

Орієнтовний перелік обладнання та інвентарю для кав'ярні «Leleka»
(укладено авторкою)

Найменування інвентарю	Кількість, од.	Ціна за одиницю, євро	Загальна сума, євро
1. Обладнання та інвентар для виробничої зони (кондитерського цеху)			
Піч конвекційна	1	1 071	1 071
Холодильна шафа	2	667	1 334
Стіл виробничий з нержавіючої сталі	2	143	286
Міксер планетарний	1	429	429
Ваги електронні	2	60	120
Вітрина охолоджувана кондитерська	1	595	595
Блендер професійний	1	167	167
Посуд (миски, дека, форми, ножі, скребки тощо)	набір	286	286
Разом по розділу 1			4 288
2. Інвентар для приготування та відпуску кави, кавових напоїв та ін.			
Кавомашина професійна (двогруппова)	1	1 786	1 786
Кавомолка	1	476	476
Фільтр для води	1	190	190
Пітчер для молока	3	17	51
Темпер	2	12	24
Келихи, чашки, склянки, ложки, сервірувальний посуд	набір	238	238
Разом по розділу 2			2 765
3. Меблі та торговельне обладнання залу			
Столи дерев'яні	8	83	664
Стільці	24	29	696
Барна стійка	1	429	429
Крісла м'які	4	90	360
Вітрина-експозитор	1	333	333
Каса/обладнання POS	1	286	286
Декор, світильники, аксесуари	набір	238	238
Разом по розділу 3			3006
Загальна сума по всіх розділах			10059

Примітка: ціни вказані в національній валюті Бельгії - євро

Режим роботи закладу планується щодня з 8:00 до 20:00, що дозволить охопити як ранкових гостей (офісні працівники, студенти), так і гостей, які приходять у другу половину дня. У пік завантаження передбачено присутність повного штату персоналу – бариста, офіціантів, кухаря-кондитера, адміністратора.

Сировина (кава, молоко, борошно, фрукти, спеції) постачатиметься щотижня або за потребою, залежно від графіка реалізації продукції. Ключовими постачальниками будуть локальні фермерські господарства Бельгії та перевірені імпортери кавових зерен. Частина продуктів (українські) імпортуватиметься через спеціалізованих дистриб'юторів.

На підставі аналізу роботи аналогічних кав'ярень у Бельгії та результатів отриманих під час переддипломної практики, середньоденна відвідуваність прогнозується на рівні 220–230 осіб, із потенційним зростанням на 3% щомісяця протягом перших 4 місяців роботи. Більшість клієнтів (близько 75–80%) купуватимуть лише кавові напої, проте кожен десятий відвідувач замовлятиме також десерт або випічку. Це відповідає формату «coffee with culture», що поєднує якісні напої з культурними акцентами. Середній чек становить близько 3,50–3,80 євро, що відповідає формату міського крафтового закладу з доступними цінами.

Добовий обсяг виробництва становитиме в середньому до 200 чашок кави та близько 30 порцій десертів. Очікувана середня виручка на день – від 700 до 800 євро, залежно від сезону та маркетингової активності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз реалізації продукції (укладено авторкою)

Найменування	Кількість, день	Кількість, місяць	Середня ціна, євро	Виручка за день, євро	Виручка за місяць, євро
Кавові напої	190	5795	2,8	532,0	16226,0
Інші гарячі напої	24	732	2,5	60,0	1830,0
Безалкогольні напої	18	549	2,6	46,8	1404,0
Десерти та випічка	22	671	6,0	132,0	3963,0
Разом	—	7747	—	770,8	23423,0

У табл. 3.7 відображено проведені розрахунки виробничої програми кав'ярні.

Таблиця 3.7

Виробнича програма кав'ярні (розраховано авторкою)

Продукт	Норма на 1 порцію	Обсяг, місяць	Всього, кг/л	Ціна за од., євро	Витрати на місяць, євро
Кава, кг	0,015	5795	86,93	9,2	799,76
Молоко, л	0,15	3732	559,8	0,85	475,83
Цукор, кг	0,03	3549	106,5	0,71	75,60
Кондитерські вироби, кг	0,12	671	80,5	18,00	1449,36
Разом	—	—	—	—	2800,55

План виробничих обсягів детально враховує популярність окремих позицій у меню. Щомісяця очікується реалізація понад 3 300 кавових напоїв, з перевагою капучино, еспресо та латте, а також аналогічна кількість десертів, серед яких найбільше замовляють сирник, медівник і брауні. Гарячі страви (борщ, вареники, салати) становлять близько 10% від загального обсягу замовлень.

Собівартість продукції розрахована з урахуванням вартості інгредієнтів та витратних матеріалів. Вона становить у середньому 1,20 євро на напій, 1,80 євро на десерт і 2,50 євро на гарячу страву. Загальні витрати на сировину оцінено в межах 12435 євро на місяць.

Разом із заробітною платою персоналу (близько 19500 євро з нарахуваннями), орендою, логістикою, комунальними витратами та амортизацією, загальні щомісячні витрати сягають близько 37 935 €. Це означає, що в перші місяці роботи, під час розкрутки бренду, кав'ярня може працювати в «нуль» або з мінімальним дефіцитом. Проте при зростанні відвідуваності та оптимізації витрат очікується стабільне зростання виручки до 35–38 тис. євро, що дозволить досягти операційного прибутку в розмірі 3–5 тис. євро щомісячно.

Загальна площа орендованого приміщення становитиме 75 м², із яких приблизно 45% відведено під виробничі процеси, а решта – під зал

обслуговування та підсобні приміщення. Приміщення планується орендувати в стані shell & core, тож передбачено ремонт і оздоблення у стилістиці, що поєднує українську автентичність та сучасний мінімалізм. Орієнтовна вартість ремонтних робіт становить 32400 євро, з розрахунку 432 євро за 1 м².

Щорічний розмір витрат на ремонт та експлуатацію обладнання становитиме 5 % від його вартості, тобто 503 євро. Середній строк корисного використання цього обладнання становить 10 років (120 місяців).

Амортизація основних засобів здійснюється лінійним методом, тобто вартість обладнання рівномірно розподіляється протягом терміну його використання. Загальна вартість придбаного обладнання та інвентарю становить 10059 євро, отже, за умови середнього терміну експлуатації у 10 років, річні амортизаційні відрахування становитимуть приблизно 503 євро, або 42 євро на місяць.

Додаткові операційні витрати:

- утримання приміщення (засоби гігієни, прибирання) – 52 євро / міс.
- комунальні послуги, інтернет, CRM-система, охорона 183 євро / міс.
- страхування та банківські збори – приблизно 100 / міс.

Асортимент позицій в меню кав'ярні є типовим для подібних закладів і представлений напоями (близько 30 найменувань) та кондитерськими виробами (близько 15 одиниць продукції). Як постачальників для кав'ярні ми оберемо ті підприємства харчової промисловості, які зарекомендували себе як надійні на ринку громадського харчування регіону.

Поставки сировини та напівфабрикатів будуть здійснюватися транспортом постачальників. Це дозволить забезпечити безпеку вантажу під час транспортування; своєчасну доставку сировини; дотримання правил завантаження та транспортування товару; ефективне використання транспортних засобів. Обираючи вищенаведених постачальників, ми користувались відгуками рекомендаціями рестораторів та відгуками на платформі Google, що дозволило нам оцінити їхню репутацію та надійність на ринку.

Загальна рентабельність продукції становить близько 60%, що свідчить про конкурентоспроможність цінової політики і потенціал для стійкого розвитку бізнесу. Усі розрахунки виробничого плану базуються на поміркованих і реалістичних припущеннях та слугують основою для фінансового планування і подальшого розрахунку точки беззбитковості й строку окупності інвестицій.

3.5. Фінансовий план

Фінансовий план – це ключовий розділ даної кваліфікаційної роботи, який відображає економічну доцільність реалізації пропонованого проєкту, рівень очікуваних доходів і витрат, потребу в інвестиціях, а також прогноз окупності й рентабельності відкриття кав'ярні. Він містить сукупність фінансових розрахунків, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень щодо відкриття, функціонування й розвитку закладу ресторанного господарства.

1. Оренда приміщення є однією з базових статей витрат, без якої запуск кав'ярні неможливий. У Бельгії прийнято вносити не лише оплату за перший місяць оренди, а й гарантійний депозит, який зазвичай дорівнює вартості двох-трьох місяців. Цей депозит служить фінансовою гарантією для орендодавця і повертається після завершення договору за умови, що приміщення залишається в належному стані. Додаткові витрати можуть включати нотаріальне завірення договору чи його офіційну реєстрацію.

2. Наступною великою категорією витрат є ремонт і оформлення інтер'єру. Вона охоплює повний спектр робіт – від демонтажу старих конструкцій і підготовки поверхонь до електромонтажу, сантехніки та встановлення освітлення. Сюди входять також витрати на оздоблювальні матеріали (фарби, плитку, підлогу), виготовлення меблів і барної стійки на замовлення, послуги дизайнера інтер'єру, а також текстиль, декор і

озеленення. Цей елемент має не лише естетичне, а й стратегічне значення, адже саме атмосфера формує емоційне сприйняття закладу.

3. Технічна база барної зони – ще одна вагома частина інвестицій. Вона включає придбання професійної кавомашини (на 2–3 групи), кавомолок, фільтр-обладнання (кемекс, пуровер, аеропрес), холодильника для молока, блендера для смузі та мілкшейків, а також різного допоміжного інвентарю – таймерів, ваг, бойлерів, темперів, шейкерів тощо. Сюди ж входить скляний і керамічний посуд, який використовуватиметься в обслуговуванні. Висока якість обладнання безпосередньо впливає на швидкість обслуговування і якість напоїв.

4. Не менш важливим є оснащення кухні та кондитерського цеху, де готуватимуться десерти, закуски і випічка. У цьому напрямку передбачено придбання конвекційної печі або пароконвектомата, холодильників і морозильних камер, планетарного міксера, професійних робочих поверхонь, мийок, витяжки та мілкої кухонної техніки (мікрохвильовки, тостера, блендера). Також потрібен набір кондитерського інвентарю – форми, скалки, ваги тощо. Власна кухня дозволить зменшити витрати на закупівлю готової продукції та контролювати якість страв.

5. Окрему статтю формують витрати на IT-інфраструктуру та комунікації. Йдеться про встановлення POS-системи з програмним забезпеченням для обліку продажів і складу, організацію стабільного Wi-Fi, створення вебсайту, підключення відеоспостереження та сигналізації. Також можливе впровадження електронного меню або системи замовлень через QR-коди. Ці елементи забезпечують автоматизацію процесів і дозволяють ефективно управляти бізнесом.

6. Первісний закуп сировини і витратних матеріалів дозволяє розпочати роботу кав'ярні без збоїв у перші тижні. До цієї категорії належать кавові зерна, чай, какао, сиропи, молочна продукція, спеції, борошно, яйця, інгредієнти для десертів, одноразовий посуд, серветки, пакування, засоби для прибирання, санітаizersи та уніформа персоналу. Також закуповуються

декоративні елементи для сервірування столів. Закуп розраховується на період 2–3 тижнів до першого циклу поповнення запасів.

7. Щоб убезпечити бізнес від непередбачених ситуацій, створюється резервний фонд. Він може бути використаний на випадок ремонту або заміни обладнання, консультацій з юристами, додаткових витрат на маркетинг, стрибків у ціні сировини, затримок з підрядниками або проходження санітарних перевірок. Такий фонд зазвичай становить 10–15% загального бюджету й дозволяє уникнути фінансових труднощів у критичні моменти.

Усі вищезгадані витрати формують інвестиційне ядро бізнес-проєкту кав'ярні «Leleka» (табл. 3.8). Раціональне планування кожної позиції дозволяє зберегти контроль над бюджетом і забезпечити стабільний запуск та подальший розвиток проєкту.

Таблиця 3.8

Капітальні інвестиції в кав'ярню «Leleka» (укладено авторкою)

Стаття витрат	Сума, євро	Примітка
Оренда приміщення (з гарантійним депозитом)	10000	2 місяці авансу + депозит
Ремонт і дизайн інтер'єру	15000	включно меблі, оздоблення, освітлення
Обладнання барної зони	12000	еспресо-машина, кавомолки, витрина, pos-система
Кухонне і кондитерське обладнання	8000	піч, міксер, холодильники, мийне обладнання
ІТ та комунікації	2000	wi-fi, касовий термінал, софт, телеком
Первісний закуп інгредієнтів та витратних матеріалів	5000	кава, борошно, десерти, упаковка
Резервний фонд (непередбачені витрати)	3000	близько 10% від загальної вартості
Усього капітальних інвестицій	55000	—

Операційні витрати кав'ярні «Leleka» охоплюють щомісячні постійні та змінні витрати, необхідні для підтримання безперебійної роботи закладу. Найбільшою статтею є заробітна плата з нарахуваннями, яка становить 19500 євро. Це включає оплату праці всього персоналу, а також соціальні внески та страхові нарахування, передбачені бельгійським трудовим законодавством.

Наступною вагомою статтею є витрати на сировину – 12436 євро. Сюди входить закупка кавових зерен, чаю, молока, випічки, інгредієнтів для десертів, а також супутніх товарів. Ця сума прямо залежить від обсягів продажів та сезону.

Оренда приміщення та комунальні послуги складають 4000 євро на місяць і охоплюють як орендну плату, так і витрати на електроенергію, воду, опалення, вивезення сміття тощо.

Амортизаційні витрати становлять 917 євро й відображають поступове перенесення вартості довгострокових активів (обладнання, меблів, ремонту) на поточні витрати. Це важливо для реалістичного фінансового планування.

На маркетинг і рекламу передбачено 600 євро щомісяця. Ці кошти спрямовуються на онлайн-просування, акції, розробку візуальних матеріалів, просування в соціальних мережах та участь у локальних подіях.

Адміністративні витрати є порівняно невеликими до 300 євро. Вони включають витрати на канцтовари, побутові дрібниці, банківське обслуговування, зв'язок і інші операційні потреби.

Підсумовуючи, загальні операційні витрати без урахування податків становлять 37753 євро на місяць. Податки (приблизно 10% від прибутку) враховуються окремо, оскільки їх обчислення залежить від фактичних фінансових результатів. Такий рівень витрат вимагає ретельного планування доходів і дозволяє вчасно коригувати стратегію у разі зміни обставин.

Таблиця 3.9

Операційні витрати кав'ярні «Leleka»

Категорія	Сума, євро
Оренда та комунальні послуги	4 000
Заробітна плата з нарахуваннями	19 500
Сировина (COGS)	12 436
Маркетинг та реклама	600
Адміністративні витрати (канцтовари, тощо)	300
Амортизація (CAPEX/60 міс.)	917
Податки (приблизно 10% від прибутку)	–
Всього OPEX без податків	37 753

Примітка: амортизація розрахована на 5 років (60 місяців) рівномірно від капітальних інвестицій.

Точка беззбитковості розраховується шляхом сумування витрат на еренду, зарплату, адміністративні витрати та амортизація і становить 25317 євро на місяць

Таблиця 3.10

Розраунок доходів і прибутків (або збитків) на 12 місяців (укладено авторкою)

Місяць	Виручка, євро	Витрати, євро	Прибуток/збиток, євро
1	24 000	38 055	-14 055
2	28 000	38 055	-10 055
3	30 000	38 055	-8 055
4	33 000	38 055	-5 055
5	35 000	38 055	-3 055
6	37 000	38 055	-1 055
7	39 000	38 055	+945
8	40 000	38 055	+1 945
9	41 000	38 055	+2 945
10	41 500	38 055	+3 445
11	42 000	38 055	+3 945
12	43 000	38 055	+4 945

Початкові інвестиції 61 100 євро.

Таблиця 3.11

Щомісячний чистий прибуток (після виходу на беззбитковість з 7 місяця)
(укладено авторкою)

Місяць	Прибуток, євро	Нагромаджений прибуток, євро
7	945	945
8	1 945	2 890
9	2 945	5 835
10	3 445	9 280
11	3 945	13 225
12	4 945	18 170

Таким чином, до кінця першого року кав'ярня компенсує лише частину вкладень 18170 євро із 61100 євро приблизно 30%

З урахуванням зростання щомісячного прибутку:

– 13 місяць: близько 5200 євро, що в прибутку – 23370 євро;

– 14 місяць: близько 5400 євро, що в нагромадженому 28770 євро.

Окупність проєкту очікується на 20–22 місяць роботи (тобто через 1 рік і 8–10 місяців після запуску).

Отже, кав'ярня «Leleka» окупить себе орієнтовно за 20–22 місяці стабільної роботи після відкриття, що є нормальним і прийнятним терміном для ресторанного бізнесу в ЄС.

3.6. Ризики інвестиційного проєкту

У процесі реалізації бізнес-проєкту відкриття кав'ярні «Leleka» у місті Антверпен необхідно враховувати низку потенційних ризиків і загроз, які можуть негативно вплинути на ефективність проєкту, терміни його реалізації та рентабельність. Усі ризики доцільно класифікувати за п'ятьма основними групами: маркетингові, фінансові, операційні, правові та форс-мажорні.

1. Маркетингові ризики. Ця група включає загрози, пов'язані з недостатнім попитом на ринку, помилками в позиціюванні бренду, неефективною рекламною кампанією або слабким охопленням цільової аудиторії. У місті Антверпен з високою конкуренцією серед закладів громадського харчування важливо обрати чітку нішу, зосередитися на унікальній ціннісній пропозиції (наприклад, український культурний контекст, здорові десерти) та активно комунікувати через соціальні мережі. Для зниження маркетингових ризиків доцільно провести попереднє тестування концепції та ретельний аналіз споживчих звичок локальної аудиторії.

2. Фінансові ризики. До фінансових ризиків належать затримки надходжень, нестача обігових коштів, непередбачені витрати або повільна окупність інвестицій. У Бельгії витрати на оплату праці, оренду та податки є значними, що посилює потребу в точному фінансовому плануванні. Мінімізація фінансових ризиків можлива за рахунок формування резервного фонду, поступового розширення послуг (наприклад, спочатку тільки кава й

десерти, пізніше – сніданки та події), а також пошуку локальних партнерів та інвесторів.

3. Операційні ризики. Операційні ризики охоплюють проблеми з набором і навчанням персоналу, перебоями в постачанні сировини (особливо імпортової з України), поломками обладнання або недоліками в логістиці. Антверпен – багатонаціональне місто, тому важливо враховувати мовні й культурні особливості комунікації з клієнтами та працівниками. Для зниження цих ризиків доцільно підготувати запасних постачальників, впровадити стандарти обслуговування та забезпечити належне технічне обслуговування обладнання.

4. Правові ризики. Реалізація бізнесу у країні з іноземною юрисдикцією передбачає необхідність адаптації до місцевих законів, включаючи податкове, міграційне, санітарне та трудове законодавство. Особливої уваги потребують питання реєстрації бізнесу, отримання ліцензій на торгівлю харчовими продуктами, а також легальне працевлаштування іноземців. Для уникнення правових ризиків рекомендується постійна юридична підтримка, ведення бухгалтерського обліку відповідно до стандартів та проходження всіх перевірок.

5. Форс-мажорні ризики. Ці ризики є менш передбачуваними, проте здатні суттєво вплинути на бізнес: глобальні пандемії, стихійні лиха, збої в логістиці через міжнародні конфлікти, економічна нестабільність тощо. Ризик воєнних дій теж не слід виключати, оскільки на прикладі України бачимо, що жодна, навіть міжнародно зафіксована гарантія безпеки, не є абсолютною. Навіть країни з усталеними інституціями та членством у міжнародних об'єднаннях можуть зазнати зовнішньої агресії або бути втягнутими у глобальні конфлікти. У випадку з Королівством Бельгія, хоча держава й входить до НАТО та ЄС, ризики геополітичного характеру, пов'язані зі зміною глобальної безпекової ситуації, залишаються актуальними. Це може спричинити перебої в логістиці, коливання валютних курсів, зниження споживчої активності або навіть тимчасове припинення

роботи кав'ярні. З метою мінімізації цього типу ризику доцільно передбачити адаптивні сценарії роботи, включаючи онлайн-формати, зменшення постійних витрат і розробку антикризового плану дій.

Враховуючи досвід Covid-19, доцільно передбачити можливість гнучкого формату роботи (доставка, take away), укласти страхові договори та мати гнучку бізнес-модель, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.12

П'ять груп основних ризиків (укладено авторкою)

Ризик	Опис	Шляхи мінімізації
Маркетингові ризики		
Низький попит на продукцію	Недостатня кількість клієнтів, відсутність сталого потоку гостей	Маркетингове просування до відкриття, активність у соцмережах, співпраця з локальними блогерами, якісне меню
Низька впізнаваність бренду	«Leleka» – новий гравець на ринку	Формування унікальної концепції (українська естетика + сучасна кава), система лояльності, брендинг
Конкуренція	Висока щільність кав'ярень у центрі Антверпена	Унікальний позиціонування (українська кухня, крафтові десерти), інтер'єр, обслуговування, ціна-якість
Фінансові ризики		
Перевищення бюджету	Витрати на ремонт, обладнання або сировину можуть зрости	Резервний фонд (мін. 10% від бюджету), жорсткий фінансовий контроль, поетапне освоєння коштів
Валютні коливання	Закупівля обладнання або інгредієнтів за кордоном	Часткова локалізація постачань, укладання контрактів у фіксованій валюті
Затримка окупності	Повільне зростання прибутку або сезонні коливання	Поступовий розвиток, гнучке управління витратами, оптимізація графіка персоналу
Операційні ризики		
Низька кваліфікація персоналу	Помилки барист, кухарів, погане обслуговування	Відбір персоналу з досвідом, навчання перед відкриттям, система бонусів
Перебої в постачанні сировини	Порушення виробничого циклу	Укладання договорів із кількома постачальниками, створення запасів
Технічні збої	Поломки кавомашин, холодильників тощо	Обслуговування техніки, гарантійне обслуговування, резервне обладнання (наприклад, ручна воронка)
Правові та регуляторні ризики		
Зміна регуляцій у сфері харчування	Нові вимоги до безпеки, ліцензування, гігієни	Юридичний супровід, моніторинг законодавства, проходження всіх перевірок
Недотримання норм праці	Проблеми з податковими або трудовими органами	Офіційне працевлаштування персоналу, бухгалтерський супровід
Форс-мажорні ризики		
Епідемії, війна, політичні потрясіння	Зниження попиту, обмеження роботи	Гнучкий формат (кава з собою, онлайн-продаж десертів), страхування бізнесу
Стихійні лиха (пожежа, затоплення)	Пошкодження приміщення, обладнання	Страхування майна, дотримання техніки безпеки

Кав'ярня «Leleka» має помірний рівень загальних ризиків, характерних для сегмента HoReCa (кафе та ресторани). Завдяки грамотному управлінню, адаптивності та проактивному реагуванню більшість загроз може бути зведено до мінімуму. Особливу увагу слід приділити маркетингу, контролю витрат та якості персоналу – це три ключі до успішного функціонування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснена спроба розробки нового проєкту в сфері ресторанного бізнесу, а саме кав'ярні в українському етнічному стилі «Leleka» у місті Антверпен (Королівство Бельгія). У результаті написання випускної кваліфікаційної роботи отримані такі головні висновки:

1. Бізнес-планування є ключовим етапом у створенні успішного закладу ресторанної сфери, зокрема при проєктуванні кав'ярень, оскільки дозволяє системно обґрунтувати концепцію, оцінити ринкові можливості, розрахувати необхідні інвестиції та передбачити операційні витрати. У сфері громадського харчування, де конкуренція висока, а вподобання споживачів швидко змінюються, бізнес-план стає інструментом стратегічного управління, що дає змогу не лише організувати ефективну роботу, а й забезпечити привабливість для інвесторів, мінімізувати ризики та підвищити шанси на довгостроковий успіх.

2. Проєкт кав'ярні «Leleka» у м. Антверпен (Королівство Бельгія) є актуальною підприємницькою ідеєю, що враховує зростаючий попит на якісні кавові напої, популярність кафе як формату соціалізації у Бельгії та збільшення інтересу до української культури, гастрономії й брендів. Проведений аналіз ринку та цільової аудиторії, засвідчив, що Антверпен має розвинену кавову культуру з високою конкуренцією, але й є відкритим до нових, концептуально оригінальних форматів. Цільова аудиторія кав'ярні – молодь (20–40 років), місцеві жителі, студенти, туристи та українська діаспора.

3. Розроблено асортимент послуг і меню кав'ярні: Запропоновано чітку структуру послуг (кава з собою, десерти, сніданки, івенти, доставка) та сформовано барну карту й детальне меню з розрахованими цінами. Акцент зроблено на високоякісній каві, натуральних інгредієнтах і фірмових українських десертах.

Описано просторову, технічну та матеріальну базу кав'ярні: Розраховано необхідну площу (приблизно 110 м²), кількість посадкових місць (36), функціональне зонування (торговий зал, кухня, склад, санвузол), меблі й обладнання, необхідне для ефективного функціонування закладу. Сформовано організаційну структуру підприємства: Запропоновано штатну чисельність (9 осіб), визначено посадові обов'язки, графіки роботи та рівень заробітної плати. Описано принципи організації роботи закладу та управління персоналом.

Розроблено маркетингову стратегію відкриття: заплановано комплекс заходів з просування бренду на етапах «до відкриття» та «після відкриття», визначено бюджет маркетингу (5600 євро), а також канали просування (соцмережі, таргетинг, співпраця з локальними медіа, події). Складено виробничий та фінансовий план: Проведено розрахунки щомісячного обсягу виробництва й реалізації, проаналізовано виручку, витрати, прибуток. Початкові інвестиції склали 61100 євро, щомісячна виручка – до 43000 євро, прибуток – понад 4900 євро з 12-го місяця. Період окупності – орієнтовно 20–22 місяці.

4. У роботі оцінено основні ризики реалізації проєкту кав'ярні (маркетингові, фінансові, операційні, правові, форс-мажорні) та запропоновано шляхи їх мінімізації. Зроблено висновок про керованість ризиків та високий потенціал реалізації бізнес-ідеї.

Отже, бізнес-проєкт відкриття кав'ярні «Leleka» у м. Антверпен є економічно обґрунтованим, рентабельним та інноваційним. Проєкт поєднує естетику, якість, креативність і відповідає сучасним вимогам європейського ринку HoReCa. За умов ефективного управління, системного маркетингу та якісного обслуговування кав'ярня має всі шанси стати прибутковим закладом уже впродовж першого року роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К. : Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
2. Відкриття бізнесу в Бельгії. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11052> (дата звернення 27.04.2025 р.)
3. Ільїн Л.В., Пасічник М.П. Кваліфікаційна робота бакалавра: методичні рекомендації до виконання, оформлення та захисту випускних кваліфікаційних робіт (проектів) для здобувачів першого рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітньо-професійної програми Готельно-ресторанна справа. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 34 с.
3. Ільїн Л. В. Методологія аналізу діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 29 листопада 2021 р.) / відпов. ред. Л.В. Ільїн. Луцьк : ПП Іванюк, 2021. С. 145–147.
4. Кав'ярні третьої хвилі: що купують частіше і чому? Сайт компанії систем автоматизації кафе та ресторанів «Poster». URL: <https://joinposter.com/post/specialty-coffee-research> (дата доступу 11.03.2025 р.)
5. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *«Молодий вчений»*. № 2 (42). 2017. С. 271–275.
6. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с.
7. Машир М.П., Пасюк А.П. Ресторанний сервіс та секрети гостинності: навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 392 с.
8. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від

06.09.2006 р. № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>. (дата звернення 23.03.2023 р.)

9. Мостова Л.М., Новікова О.В., Ракленко І.М. Організація обслуговування в ресторанному господарстві: підручник. Харків : Світ Книг, 2018. 657 с.

10. Назаренко І.А. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 185 с.

11. Найточніші дані про споживання кави на душу населення в ЄС. URL: <https://gemini.ua/najtochnishi-dani-pro-spozhyvannya-kavi-na-dushu-naselennya-v-yes/> (дата звернення: 20.04.2025 р.)

12. Новікова О.В., Радченко Л.О., Вінніченко К.П., Льовшина Л.Д., Пивоваров П.П., Чубар Л.І. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: Навчальний посібник. Харків : Світ Книг, 2018. 411 с.

13. Островська Г.Й. Кухні народів світу: курс лекцій. Тернопіль : ТНПУ ім. Пулюя, 2018 162 с.

14. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторани технології: Основи теорії. Київ: Кондор, 2015, 250 с.

15. Програмний онлайн-редактор дизайну «Canva». URL: <https://www.canva.com/design/> (дата звернення: 04.01.2025 р.)

16. Реєстрація компанії в Бельгії. URL: <https://sigtax.com.ua/reystratsiya-kompaniyi-v-belgiyi> (дата доступу 11.03.2025 р.)

17. Реєстрація компанії в Бельгії: юридичні аспекти та поради. URL: <https://manimama.eu/uk/reystratsiya-kompaniyi-v-belgiyi-yuridichni-aspekti-ta-poradi/> (дата доступу 11.03.2025 р.)

18. Список країн за споживанням кави на душу населення. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_споживанням_кави_на_душу_населення (дата звернення 17.03.2025 р.)

19. Споживання кави в Україні зростає швидше, ніж в інших країнах Європи. Сайт інвестиційного холдингу «ProCapital group». URL: https://pro-capital.ua/ua/press_center/expert/potreblenie-kofe-v-ukraine-rastet-bystree,-chem-vdrugix-stranax-evropy-analitiki-pro-consulting.-delo.ua/ (дата звернення 01.03.2025 р.)
20. Стан ринку кави в Україні. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76736>. (дата звернення 07.03.2023 р.)
21. Укрінформ. У Бельгії за три роки війни знайшли притулок понад 90 тисяч українців. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/3962808-u-belgii-za-tri-roki-vijni-znajsli-pritulok-ponad-90-tisac-ukrainciv.html> (дата доступу 11.03.2025 р.)
22. Чан Т. С., Юдіна Н. В. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. Збірник наукових праць КПП імені І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2017. №11. С. 3-11.
23. Як відкрити свою кав'ярню? Сайт інвестиційного холдингу «ProCapital group». URL: <https://delo.ua/special/how2dokak-otkryt-svoju-kofejnju-i-ne-progoret-325561/> (дата звернення 04.03.2023 р.)
24. «Poster». Кав'ярні третьої хвилі. URL: <https://joinposter.com/post/specialty-coffee-research> (дата доступу 12.04.2025 р.)
25. City Coffee Guide. URL: <http://citycoffeeguide.com/>. (дата звернення 01.03.2023 р.)
26. Coffee consumption on the rise in Europe. URL: <http://one-europe.net/coffeeconsumption-on-the-europe> (дата звернення 01.03.2023 р.)
27. Instagram-сторінка дизайнерської студії Kalyna.interior. URL: <https://www.instagram.com/kalyna.interior/> (дата звернення 17.03.2025 р.)
28. VisitUkraine. Яка мінімальна заробітна плата у країнах Євросоюзу? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5984/what-is-the-minimum-wage-in-the-eu-countries-in-2025-overview-and-comparison> (дата доступу 11.05.2025 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Споживання кави в європейських країнах [18]

Країна	Річний імпорт кави, тонн на рік	Населення країни, людей	Споживання кави на душу населення, кг
Німеччина	473900	84 552 242	5,60
Франція	213100	66 548 530	3,20
Італія	190600	59 342 867	3,21
Іспанія	147400	47 910 526	3,08
Польща	108100	38 539 201	2,80
Нідерланди	93000	18 228 742	5,10
Швеція	84300	10 606 999	7,95
Україна****	57452	37 939 054	1,51
Австрія	47400	9 120 813	5,20
Румунія	46300	19 015 088	2,43
Бельгія	44600	11 738 763	3,80
Фінляндія	42300	5 617 310	7,53
Данія	32000	5 977 412	5,35
Греція	31900	10 047 817	3,17
Португалія	31600	10 425 292	3,03
Угорщина	24900	9 676 135	2,57
Чехія	23400	10 735 859	2,18
Хорватія	21600	3 875 325	5,57
Болгарія	21000	6 757 689	3,11
Словенія	15000	2 118 697	7,08
Словаччина	14500	5 506 760	2,63
Литва	12100	2 859 110	4,23
Ірландія	9000	5 255 017	1,71
Естонія	5900	1 360 546	4,34
Латвія	4900	1 871 871	2,62
Люксембург	3200	673 036	4,75
Мальта	1500	539 607	2,78

Додаток Б

**Приблизний торговельного й допоміжного обладнання
для функціонування кав'ярні (укладено авторкою)**

№	Найменування обладнання	Кількість, од.	Призначення
Торговельне обладнання			
1	POS-система (каса, принтер, сканер)	1 комплект	продажі, облік замовлень
2	Грошовий ящик	1	зберігання готівки
3	Холодильна / десертна вітрина	1–2	експозиція продукції для гостей
4	Сканер штрих-кодів (опційно)	1	облік товару
5	Мобільний термінал	1–2	безконтактна оплата
ІТ та система безпеки			
1	Wi-Fi роутер	1	інтернет для закладу та гостей
2	Планшет / ПК для обліку	1	облік, сgm, бухгалтерія
3	Камери відеоспостереження	4–6	контроль персоналу і безпека
4	Сигналізація	1	охорона закладу
5	Хостинг та домен для сайту	1 комплект	онлайн-присутність
6	Електронне меню / QR-система	за потреби	зручність для клієнтів
Допоміжне обладнання			
1	Стелажі, шафи для зберігання	3–5	організація простору
2	Умивальники для персоналу	1–2	гігієнічні норми
3	Контейнери, гастроємності	набір	зберігання та організація інгредієнтів
4	Уніформа персоналу (фартухи, футболки з логотипом)	за кількістю персоналу	фірмовий стиль, стандарти гігієни
5	Візок для прибирання / контейнер сміттєвий	1–2	підтримка чистоти
6	Пожежогасник, аптечка	1 комплект	вимоги безпеки



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Lesya Ukrainka Volyn National University

Заголовок

.ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ КАВ'ЯРНІ В УКРАЇНСЬКОМУ СТИЛІ У М. АНТВЕРПЕН (КОРОЛІВСТВО БЕЛЬГІЯ)

Автор

Науковий керівник / Експерт

Демчук М.ССтарший викладач Михайло Пасічник

підрозділ

Кафедра туризму та готельного господарства

Тип роботи (у разі безкоштовної перевірки)

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11329

Кількість слів



КЦ

88497

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		78
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		39

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ КАВ'ЯРНІ «MARVEL» (М. ЛУЦЬК) 6/13/2023 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра туризму та готельного господарства)	123 1.09 %
2	ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ КАВ'ЯРНІ «MARVEL» (М. ЛУЦЬК) 6/13/2023 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра туризму та готельного господарства)	54 0.48 %