

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Розломій Володимир Петрович

УДК 336.64 : 658.14

Кваліфікаційна робота магістра
«Розробка бізнес-плану новоствореного підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.П. Розломій

Науковий керівник

Гофман Мирослава Олександрівна
к.е.н., доцент

Київ – 2026

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

_____ Ігор Румик

« ___ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

РОЗЛОМІЯ ВОЛОДИМИРА ПЕТРОВИЧА

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма – «Підприємництво та торгівля»

Тема роботи	Розробка бізнес-плану новоствореного підприємства
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 113-3 від 29.11.2024 р.
Науковий керівник	Гофман Мирослава Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
Вихідні дані до роботи	Нормативно-правові та законодавчі акти з питань бізнес-планування та стратегічного управління, аналітичні та статистичні матеріали; монографії, статті, наукові праці, матеріали конференцій, семінарів українських і зарубіжних учених; фінансова звітність піцерії «Челентано».
Постановка завдання	Дослідження теоретико-методичних засад бізнес-планування діяльності підприємства, аналіз ринкового середовища та особливостей функціонування ресторанного бізнесу в сучасних умовах, розробка бізнес-плану новоствореного підприємства (піцерії) та обґрунтування економічної ефективності проектних рішень.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Гофман М., Пекна Г., Солонець В. Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. <i>Вчені записки Університету "КРОК"</i> . 2024. № 2(74). С. 31-41. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41 2. Андреева В., Гофман М. Оцінка збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії російської федерації в Україні. <i>Вчені записки Університету "КРОК"</i> . 2024. № 1(73). С. 20-27. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-20-27 3. Румик І.І., Плетенецька С.М., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> . 2023. №4 (72). С. 9-19. 4. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при

	реалізації санаційних заходів підприємства. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> . 2021. № 3 (63). С. 51-60.
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 23.12.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	28.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	29.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувач

Володимир РОЗЛОМІЙ

Науковий керівник

Мирослава ГОФМАН

АНОТАЦІЯ

Розломій В.П. Розробка бізнес-плану новоствореного підприємства.

Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, освітня програма Підприємництво та торгівля. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню сутності бізнес-планування та визначенню його впливу на ефективність функціонування підприємства. На основі проведеного аналізу діяльності піцерії «Челентано» обґрунтовано операційні заходи її адаптації до умов воєнного стану. Запропоновано використання карти позиціонування для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку ресторанних послуг. Розроблено комплексну стратегію розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, новостворене підприємство, ресторанне господарство.

SUMMARY

Rozlomie V.P. Development of a business plan for a newly created enterprise. Manuscript.

Master's qualification work in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Educational program Entrepreneurship and Trade. KROK University of Economics and Law, Kyiv, 2026.

The Master's qualification thesis is devoted to the study of the essence of a business planning and the determination of its impact on the efficiency of an enterprise's performance. Based on the analysis of the "Celentano" pizzeria's activities, operational measures for its adaptation to martial law conditions are substantiated. The use of a positioning map to assess the competitive position of the enterprise in the restaurant services market is proposed. A comprehensive strategy for the development of the enterprise has been developed.

Keywords: business planning, business plan, newly established enterprise, restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Бізнес-планування: суть, завдання та значення у функціонуванні підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до розробки бізнес-плану.....	19
1.3. Особливості розробки бізнес-плану підприємств ресторанного господарства.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ЧЕЛЕНТАНО».....	40
2.1. Характеристика діяльності піцерії «Челентано».....	40
2.2. Аналіз та оцінка діяльності піцерії «Челентано» як об'єкта бізнес-планування.....	48
2.3. Аналіз конкурентного середовища ринку ресторанного бізнесу	61
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	72
3.1. Обґрунтування економічної ефективності розробки та впровадження бізнес-плану для підприємства ресторанного бізнесу.....	72
3.2. Бізнес-план піцерії «Челентано» та ризики пов'язані з впровадженням в умовах війни.....	81
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренції та швидкими змінами ринкового середовища, що вимагає від підприємств ретельного планування своєї діяльності. Особливо важливим це є для новостворених підприємств, які прагнуть зайняти свою нішу на ринку та забезпечити стабільний розвиток. У сфері ресторанного господарства, де конкуренція є надзвичайно високою, а споживчі вподобання постійно еволюціонують, розробка бізнес-плану стає ключовим інструментом стратегічного управління та запорукою успіху. Актуальність теми магістерської роботи зумовлена зростаючою потребою у вдосконаленні процесу бізнес-планування для підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності, спричиненої війною в Україні, а також економічними викликами, такими як зростання цін на сировину та зниження купівельної спроможності населення.

Питання бізнес-планування, стратегічного управління та розвитку ресторанного бізнесу є предметом дослідження багатьох вчених, зокрема: Гофман М. О. [14, 15, 49, 50], Румик І. І. [62, 63], Пекна Г. Б. [14, 49, 50], Плетенецька С. М. [53, 63, 70], Царенок О. [63], Чумаченко О. Г. [69, 70], Антонєць Т. [70], Пилипенко О. О. [62], Мазаракі А. А. [39, 40], П'ятницька Н. О. [39, 40, 58], Прокопишин О. С. [57], Криховець-Хом'як Л. Я. [36], Коваленко Ю. М. [30, 31], Степаненко О. В. [31], Гринько Т. В. [17, 18], Бойчик І. М. [7], Тертичка В. В. [4], Берданова О. В. [4], Васильців Т. Г. [8], Качмарик Я. Д. [8], Блонська В. І. [8], Гетало В. П. [12], Гончаров Г. О. [12], Коваленко А. В. [12], Барроу К. [3], Барроу П. [3], Браун Р. [3], Порсюрора І. П. [56], Ботін М. С. [56], Доценко В. Ф. [23], Кравець О. В. [23], Швець І. Б. [71], Герасимчук В. Г. [11], Ковальчук Н. М. [11], Коваленко О. В. [29], Пономаренко О. С. [55], Кравець В. [34], Лозинська М. [38], Степаненко І. [65], Гаврилюк О. [10], Шевчук А. [72], Мельник О. [43], Левицька Н. [37], Кравченко Ю. [35], Гнатів Ю. [13], Петренко А. [52], Ковальчук О. [32],

Ткачук І. [67], Михайлов П. [44], Покропивний С. Ф. [54], Колот В. М. [54], Тарасевич О. В. [54], Тарасюк Г. М. [66], Пересада А. А. [51], Бланк І. О. [6], Федонін О. С. [68], Біловодська О. А. [5], Савчук В. П. [64], Грещак М. Г. [16], Архіпов В. В. [1], Нечаюк Л. І. [47], Мальська М. П. [41], Пандяк І. Г. [41], Романська І. Е. [61], Єрмошенко М. М. [25], Вітлінський В. В. [9], Клебанова Т. С. [28], Гуменюк В. С. [19], Дем'яненко С. І. [20], Ніколаєнко С. М. [48], Зінченко О. А. [26], Дубовик О. В. [24], Радченко Л. О. [59], Козачук М. [33]. Їхні праці сприяють глибшому розумінню сутності бізнес-планування, його методології та практичного застосування в діяльності підприємств, зокрема в ресторанному бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка бізнес-плану для новоствореного підприємства ресторанного бізнесу на прикладі піцерії «Челентано» з урахуванням особливостей функціонування галузі в умовах сучасних економічних і соціальних реалій, а також обґрунтування його економічної ефективності та напрямів удосконалення.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено **завдання**:

- розкрити сутність, завдання та значення бізнес-планування у функціонуванні підприємства;
- охарактеризувати методологічні підходи до розробки бізнес-плану;
- дослідити особливості бізнес-планування на підприємствах ресторанного господарства;
- проаналізувати практику бізнес-планування на прикладі піцерії «Челентано» та оцінити її діяльність як об'єкта планування;
- провести аналіз конкурентного середовища ринку ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати економічну ефективність розробки бізнес-плану та розробити пропозиції щодо його впровадження з урахуванням ризиків в умовах війни.

Об'єктом дослідження виступає процес бізнес-планування на підприємствах ресторанного господарства, який включає сукупність методів,

інструментів і підходів, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток таких закладів.

Предметом дослідження є бізнес-план як інструмент забезпечення ефективної діяльності новоствореного підприємства ресторанного бізнесу на прикладі піцерії «Челентано», включаючи його складові, функціонування та вплив на економічні показники діяльності.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використано такі методи: логічний метод для теоретичних узагальнень, що дозволив визначити основні поняття та сформулювати висновки; методи аналізу й синтезу для дослідження особливостей бізнес-планування в ресторанному бізнесі; порівняльний аналіз для оцінки конкурентного середовища; економіко-статистичний аналіз для оцінки діяльності піцерії «Челентано» та обґрунтування економічної ефективності бізнес-плану. Для оцінки ризиків застосовувалися методи сценарного аналізу та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, зокрема Закони України, а також підзаконні акти, що регулюють діяльність ресторанного бізнесу. Використано дані Державної служби статистики України, звіти про діяльність закладів ресторанного господарства, а також матеріали наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, статті в періодичних виданнях, інформація з офіційних сайтів мережі «Челентано» та інші джерела, що висвітлюють питання бізнес-планування.

Наукова новизна здобутих результатів полягає у розробці бізнес-плану для піцерії «Челентано» з урахуванням специфіки воєнного стану, що включає аналіз ризиків і пропозиції щодо їх мінімізації, а також обґрунтування економічної ефективності пропонованих заходів у контексті сучасних викликів ресторанного бізнесу.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що розроблений бізнес-план та рекомендації щодо його впровадження можуть бути використані новоствореними підприємствами ресторанного господарства для підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до

умов нестабільного економічного середовища. Результати також можуть слугувати основою для вдосконалення управлінських процесів у діючих закладах.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (7 грудня 2025 року, Університет «КРОК», м. Київ) та опубліковані у фаховому журналі категорії В «Вчені записки Університету «КРОК» (№2(78), 2025).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок, список використаних джерел включає 90 найменувань. У роботі представлено 13 таблиць і 2 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Бізнес-планування: суть, завдання та значення у функціонуванні підприємства

Бізнес-планування є важливим процесом у сучасному управлінні підприємством, який дозволяє організувати діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей. Це багатогранне поняття, що поєднує в собі одночасно процес, документ і інструмент управління. Як процес, бізнес-планування охоплює етапи аналізу, прогнозування, розробки стратегій і оцінки їхньої ефективності [1].

Воно передбачає систематичну роботу з оцінки внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінанси, персонал чи обладнання, а також зовнішніх умов – ринкових тенденцій, конкурентів і споживчих запитів. Як документ, бізнес-план є структурованим викладом цих даних, що слугує дорожньою картою для менеджерів і працівників, а також презентаційним матеріалом для зовнішніх стейкхолдерів, таких як інвестори чи банки. Як інструмент управління, бізнес-планування забезпечує координацію дій, контроль за виконанням завдань і можливість своєчасного коригування стратегії в умовах змін. Таким чином, бізнес-планування виступає невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі, адже воно дозволяє перетворити ідеї в конкретні дії, підкріплені розрахунками та прогнозами [2].

У сучасних умовах бізнес-планування набуває особливої актуальності через швидкі зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Глобалізація відкриває нові ринки, але водночас посилює конкуренцію, змушуючи підприємства адаптуватися до міжнародних стандартів і потреб споживачів.

Цифрова трансформація, зокрема впровадження штучного інтелекту та великих даних, змінює підходи до аналізу ринку й прогнозування, роблячи бізнес-планування більш точним і динамічним. Економічна нестабільність, спричинена війнами, пандеміями чи фінансовими кризами, вимагає від компаній гнучкості та готовності до швидких змін стратегії. Наприклад, у ресторанному бізнесі власники змушені враховувати не лише смаки клієнтів, а й логістичні виклики, такі як перебої з постачанням інгредієнтів, що стали нормою в Україні з 2022 року. У таких умовах бізнес-планування стає не просто формальністю, а життєво необхідним інструментом для виживання та розвитку [2].

Роль бізнес-планування варіюється залежно від типу підприємства та галузі. У виробничій сфері, наприклад, автомобільній промисловості, воно фокусується на оптимізації ланцюгів постачання та прогнозуванні попиту на комплектуючі. У сфері послуг, як-от готельно-ресторанний бізнес, акцент зміщується на маркетинг і клієнтський досвід. В ІТ-секторі бізнес-планування часто пов'язане з оцінкою ризиків інновацій і залученням венчурного капіталу. Незалежно від специфіки, бізнес-планування слугує мостом між ідеєю та її втіленням, дозволяючи підприємствам уникати хаотичних рішень і системно рухатися до успіху. Наприклад, невелика піцерія, яка планує розширення, може використати бізнес-план для оцінки витрат на нове обладнання, прогнозування доходів від збільшення клієнтів і залучення інвесторів для фінансування проєкту [3].

Різні автори по-різному підходять до визначення сутності бізнес-планування, що відображає його багатогранність. Філіп Котлер, відомий теоретик маркетингу, зазначає, що бізнес-планування – це "процес, який допомагає підприємствам визначити свої ринкові можливості та розробити стратегії для їх використання". Він акцентує увагу на маркетинговій складовій, підкреслюючи, що без розуміння потреб споживачів і ринкових умов жоден план не буде успішним. Це визначення особливо актуальне для ресторанного бізнесу, де попит залежить від смаків клієнтів і модних

тенденцій. [2] Майкл Портер, автор теорії конкурентних переваг, розглядає бізнес-планування як "інструмент для створення унікальної позиції підприємства на ринку через аналіз конкурентного середовища". Його підхід наголошує на стратегічному аспекті, де бізнес-план стає способом виокремити компанію серед конкурентів, наприклад, через унікальне меню чи сервіс у піцерії [3]. Українська дослідниця Зоя Шершньова визначає бізнес-планування як "системний процес, що інтегрує стратегічні цілі підприємства з його ресурсними можливостями в умовах невизначеності". Її бачення підкреслює адаптивність планування, що є критичним в умовах економічної нестабільності, наприклад, в Україні під час війни [4].

Окрім згаданих підходів, сутність бізнес-планування розкриває Пітер Друкер, який називає його "процесом постановки цілей і визначення шляхів їх досягнення". Друкер наголошує на менеджерській функції планування, де ключовим є не лише стратегія, а й мотивація персоналу до її реалізації. Його підхід особливо актуальний для малого бізнесу, де власник часто поєднує ролі стратега й виконавця, наприклад, у сімейній піцерії, де планування включає як закупівлю продуктів, так і навчання персоналу. Генрі Мінцберг, у свою чергу, критикує надмірну формалізацію бізнес-планування, пропонуючи бачити його як "гнучкий процес, що адаптується до змін". Це бачення підходить для стартапів, які діють в умовах невизначеності, коли початковий план може кардинально змінитися після перших місяців роботи. Наприклад, кафе, яке планувало працювати лише стаціонарно, може переорієнтуватися на доставку через карантинні обмеження [4].

Для наочності доцільно порівняти ці визначення. Котлер акцентує на маркетингу, Портер – на конкуренції, Шершньова – на адаптивності, Друкер – на цілях, а Мінцберг – на гнучкості. Усі ці аспекти взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісне уявлення про бізнес-планування як багатофункціональний інструмент. У ресторанному бізнесі маркетингова орієнтація Котлера допомагає визначити цільову аудиторію, стратегія Портера – виділитися серед конкурентів, а адаптивність Шершньової –

швидко реагувати на зростання цін чи зміну попиту. Наприклад, піцерія може розробити план, який поєднує акції для залучення клієнтів (Котлер), унікальний рецепт (Портер) і резервний бюджет на випадок кризи (Шершньова), що демонструє універсальність цього процесу.

Історія виникнення бізнес-планування сягає початку ХХ століття, коли американські корпорації почали систематизувати свої управлінські процеси. У 1920-х роках такі компанії, як General Motors і Ford, почали застосовувати формальні плани для координації виробництва та збуту, що стало прообразом сучасного бізнес-планування. Цей підхід був зумовлений швидким зростанням промисловості та потребою в ефективному розподілі ресурсів. У середині століття бізнес-планування стало популярним серед малого та середнього бізнесу, особливо в США, де підприємці використовували його для залучення кредитів і партнерів. З появою комп'ютерних технологій у 1980-х роках процес планування значно ускладнився та вдосконалився: з'явилися програми для фінансового моделювання, які дозволили прогнозувати результати з більшою точністю. У ХХІ столітті, із глобалізацією та цифровізацією, бізнес-планування почало враховувати нові виклики, такі як кіберризики чи екологічні стандарти. В Україні цей процес набув поширення в 1990-х роках із переходом до ринкової економіки, коли підприємства зіткнулися з необхідністю конкурувати та залучати іноземні інвестиції [5].

Розвиток бізнес-планування в Європі мав свої особливості. У 1950-х роках у Франції та Німеччині компанії почали застосовувати так зване "індикативне планування", яке поєднувало державні рекомендації з корпоративними стратегіями. Наприклад, автовиробник Volkswagen використовував плани для координації виробництва й експорту, що стало основою його повоєнного успіху. У Японії в цей же період бізнес-планування набуло унікального характеру завдяки філософії "кайдзен" – постійного вдосконалення. Такі компанії, як Toyota, інтегрували планування в щоденні операції, що дозволило їм домінувати на світовому ринку. Ці приклади

показують, як історичний і культурний контекст впливав на еволюцію бізнес-планування, адаптуючи його до місцевих умов [5].

В Україні бізнес-планування почало формуватися в 1990-х роках на тлі приватизації та переходу до ринкової економіки. Перші спроби були хаотичними: підприємці складали плани для залучення іноземних інвесторів, але часто не враховували реалії пострадянського ринку, такі як інфляція чи брак кваліфікованих кадрів. З 2000-х років, із появою міжнародних консалтингових фірм, таких як PwC чи Deloitte, підходи стали більш системними. Війна 2022 року внесла нові виклики: бізнес-планування почало враховувати логістичні ризики, гуманітарні фактори та міграцію споживачів. Наприклад, ресторани в прифронтових зонах адаптували плани, фокусуючись на доставці замість стаціонарного обслуговування, що демонструє гнучкість цього інструменту в екстремальних умовах.

Щоб глибше зрозуміти сутність бізнес-планування, доцільно порівняти його з іншими видами планування, такими як стратегічне чи фінансове, адже ці поняття часто перетинаються, але мають відмінності. Стратегічне планування зосереджується на довгострокових цілях підприємства, наприклад, розширенні мережі ресторанів чи виході на міжнародний ринок. Воно є ширшим за обсягом і менш деталізованим, ніж бізнес-планування, яке охоплює конкретні дії та ресурси для реалізації стратегії. Наприклад, якщо стратегічний план передбачає відкриття 10 нових піцерій за 5 років, то бізнес-план деталізує, де, коли і за які кошти це буде зроблено. Фінансове планування, у свою чергу, є вужчим і зосереджується виключно на грошових потоках – бюджетах, витратах, доходах. Бізнес-планування включає фінансову складову, але доповнює її маркетинговими, операційними та організаційними аспектами. Наприклад, фінансовий план ресторану може визначити витрати на закупівлю сировини, тоді як бізнес-план додатково врахує вибір постачальників і рекламну кампанію [6].

Ці відмінності стають ще очевиднішими при розгляді прикладів з інших галузей. У виробничій сфері стратегічне планування може передбачати

запуск нової моделі автомобіля через 10 років, тоді як бізнес-план визначить конкретні етапи виробництва й необхідні інвестиції на найближчий рік. В ІТ-секторі фінансовий план зосередиться на витратах на розробку програмного забезпечення, а бізнес-план додатково врахує маркетингову стратегію для просування продукту. Таке порівняння показує, що бізнес-планування є комплексним процесом, який інтегрує різні види планування в єдину систему, спрямовану на досягнення успіху підприємства. Ця інтеграція робить його більш універсальним і практичним інструментом, ніж окремі види планування, адже воно враховує всі аспекти діяльності – від стратегії до щоденних операцій.

Для наочності можна представити ці відмінності у вигляді таблиці. Стратегічне планування має горизонт 5-10 років і фокусується на загальних цілях, бізнес-планування – 1-3 роки з конкретними діями, а фінансове – до 1 року з акцентом на бюджет. У ресторанному бізнесі це означає, що стратегія може передбачати створення франшизи, бізнес-план – відкриття нового закладу в конкретному місті, а фінансовий план – розподіл витрат на оренду й зарплати. Такий підхід підкреслює унікальність бізнес-планування як інструменту, що поєднує довгострокову перспективу з короткостроковою конкретикою [7].

Методичні підходи до бізнес-планування дозволяють кількісно та якісно оцінити вплив чинників, пов'язаних із функціонуванням підприємства. Серед них можна виділити SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; фінансове моделювання (наприклад, за допомогою таблиць Excel чи спеціалізованих програм типу SAP), яке дає змогу прогнозувати доходи, витрати та прибуток; а також сценарний аналіз, що враховує різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий). Наприклад, у ресторанному бізнесі SWOT-аналіз може виявити конкурентну перевагу у вигляді унікального рецепту піци, тоді як фінансове моделювання допоможе розрахувати точку беззбитковості, а сценарний аналіз – оцінити вплив зростання цін на сировину.

Окрім SWOT-аналізу, популярним є PESTLE-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні фактори. У ресторанному бізнесі PESTLE може виявити вплив підвищення податків (політичний фактор) чи попиту на екопродукти (екологічний). Фінансове моделювання, своєю чергою, стало доступнішим завдяки таким програмам, як Microsoft Excel чи Power BI, які дозволяють створювати динамічні прогнози. Наприклад, для піцерії можна змоделювати залежність прибутку від кількості замовлень і собівартості інгредієнтів. Сценарний аналіз часто використовується великими корпораціями, такими як McDonald's, для оцінки впливу криз чи змін у законодавстві. У малому бізнесі, як-от піцерія «Челентано», він може передбачити три сценарії: зростання попиту через маркетингову кампанію, падіння через економічну кризу або стабільність при поточних умовах.

Ці методи доповнюють один одного, створюючи міцну основу для планування, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики. Наприклад, у ресторанному бізнесі SWOT-аналіз може показати, що сильною стороною є лояльність клієнтів, а загрозою – конкуренція з фастфуд-ланцюжками. PESTLE-аналіз додасть розуміння впливу зростання цін на енергоносії, а фінансове моделювання розрахує, як це позначиться на рентабельності. Сценарний аналіз дозволить підготуватися до можливого локдауну чи зміни споживчих звичок. Такий комплексний підхід забезпечує точність прогнозів і практичність рішень, що робить його незамінним для ефективного управління [8].

На думку автора, для дослідження доцільно обрати комплексний підхід до бізнес-планування, який поєднує маркетингову орієнтацію Котлера, стратегічний акцент Портера та адаптивність Шершньової. Такий підхід дозволить у наступних розділах магістерської роботи провести детальні розрахунки фінансових показників (дохід, витрати, рентабельність), діагностувати фінансовий стан підприємства на основі аналізу ресурсів і ринкового середовища, а також спрогнозувати значення ключових показників

у майбутніх періодах із урахуванням ризиків. Наприклад, SWOT-аналіз і фінансове моделювання стануть основою для оцінки ефективності бізнес-плану піцерії, а сценарний аналіз допоможе врахувати нестабільність економічних умов в Україні. Цей підхід обґрунтований його універсальністю та практичною спрямованістю, що забезпечить надійний теоретичний базис для подальших етапів дослідження [8].

Бізнес-планування як процес управління підприємством передбачає виконання низки завдань, які забезпечують його ефективність і спрямованість на досягнення цілей. Основними завданнями є: аналіз наявних ресурсів підприємства, прогнозування фінансових і операційних результатів, оцінка потреб у додаткових ресурсах, аналіз ринкового середовища, ідентифікація та оцінка ризиків. Ці завдання формують цілісний план, який дозволяє підприємству не лише функціонувати, а й розвиватися в умовах конкуренції та невизначеності. Розглянемо ці завдання детальніше, зосередившись на їх практичному значенні та зв'язку з основними функціями менеджменту – плануванням, організацією та контролем.

Першим завданням є аналіз наявних ресурсів підприємства. Цей етап передбачає оцінку всіх доступних активів – фінансових, людських, матеріальних і технологічних. У контексті піцерії «Челентано» це включає перевірку капіталу, персоналу, обладнання та приміщень. Аналіз ресурсів може виявити, що наявних печей недостатньо для збільшення обсягів виробництва, або що штат потребує додаткових працівників для роботи в пікові години. Цей процес пов'язаний із функцією планування (визначення можливостей) і організацією (структурування даних). Без нього підприємство ризикує зіткнутися з нестачею ресурсів на етапі реалізації плану [9].

Другим завданням є прогнозування фінансових і операційних результатів. Це створення моделей доходів, витрат і прибутку на основі історичних даних і ринкових тенденцій. Для піцерії це може бути прогноз кількості відвідувачів і середнього чеку залежно від сезону чи рекламних кампаній. Наприклад, у літній період попит на холодні напої може зрости, а

взимку – на гарячу піцу. Завдання пов'язане з плануванням (визначення орієнтирів) і контролем (порівняння факту з планом), що дозволяє вчасно скоригувати стратегію.

Третє завдання – оцінка потреб у додаткових ресурсах. Піцерія може потребувати інвестицій для оновлення обладнання чи найму маркетолога для просування в соціальних мережах. Цей етап передбачає аналіз розриву між поточними можливостями та цілями, що потребують реалізації. Завдання пов'язане з організацією (розподіл ресурсів) і контролем (перевірка ефективності їх використання), що забезпечує раціональний підхід до залучення капіталу чи персоналу.

Четверте завдання – аналіз ринкового середовища. Для «Челентано» це оцінка конкурентів, таких як Domino's чи місцевих кафе, а також вподобань клієнтів – наприклад, попиту на вегетаріанські страви. Цей етап включає дослідження постачальників: вибір між місцевими фермерами та імпортерами впливає на собівартість і якість. Завдання є основою планування (формування стратегії) і організації (координація маркетингу й логістики), що дозволяє адаптувати пропозицію до ринкових умов.

П'яте завдання – ідентифікація та оцінка ризиків. У ресторанному бізнесі це може бути зростання цін на інгредієнти, перебої з постачанням чи відключення електроенергії. У воєнний час ризики посилюються: наприклад, міграція клієнтів чи пошкодження інфраструктури. Завдання пов'язане з контролем (моніторинг зовнішніх умов) і плануванням (розробка стратегій реагування), що допомагає мінімізувати збитки й підготувати резервні плани, такі як закупівля генератора [10].

Значення бізнес-планування полягає в його здатності забезпечувати стабільність і розвиток підприємства. Воно впливає на фінансову сферу, дозволяючи оптимізувати витрати й прогнозувати прибуток, на маркетинг – через аналіз потреб клієнтів і конкурентів, а також на операційну діяльність – завдяки чіткому розподілу ресурсів і завдань. Наприклад, за даними досліджень, компанії, які використовують бізнес-плани, на 30% частіше

досягають своїх цілей порівняно з тими, хто покладається на інтуїцію. У ресторанному бізнесі це може означати різницю між успішним закладом і банкрутством у перший рік роботи. Таким чином, бізнес-планування є фундаментом ефективного управління, що поєднує теорію з практикою.

Отже, сутність бізнес-планування полягає в його багатогранності: це одночасно процес системного аналізу й прогнозування, документ із чіткою структурою та інструмент для управління й залучення ресурсів. Визначення від Котлера, Портера, Шершньової, Друкера та Мінцберга підкреслюють його маркетингову, стратегічну, адаптивну, цільову та гнучку природу. Історичний розвиток показує еволюцію від простих управлінських практик до складного механізму, а методичні підходи й завдання підтверджують його незамінність у діяльності підприємства. Теоретичний базис, сформований у цьому розділі, створює передумови для поглибленого аналізу й прогнозування в наступних частинах роботи.

1.2. Методологічні підходи до розробки бізнес-плану

Методологія бізнес-планування є теоретичною та практичною основою, яка визначає принципи, підходи та інструменти, необхідні для створення ефективного бізнес-плану. Вона виступає своєрідним каркасом, що систематизує процес розробки, надаючи йому структурованості та логічної послідовності. Методологія – це не просто набір правил, а комплексний підхід до організації мислення та дій, який дозволяє перетворити абстрактні ідеї в конкретний документ із чіткими цілями, прогнозами та стратегіями. Її суть полягає у встановленні методів аналізу, прогнозування й оцінки, які враховують як внутрішні особливості підприємства (ресурси, структура), так і зовнішні фактори (ринок, конкуренція, економічні умови). У контексті бізнес-планування методологія є фундаментом, що забезпечує

обґрунтованість і реалістичність плану, допомагаючи уникнути хаотичних чи інтуїтивних рішень, які можуть призвести до невдачі [11].

Роль методології у створенні бізнес-плану важко переоцінити, адже вона визначає, як саме підприємство підходитиме до планування своєї діяльності. По-перше, вона забезпечує системність, дозволяючи розбити складний процес на зрозумілі етапи – від збору даних до оцінки ризиків. По-друге, методологія гарантує об'єктивність, оскільки базується на перевірених підходах і інструментах, таких як аналіз SWOT чи фінансовий прогноз, а не на суб'єктивних припущеннях. По-третє, вона сприяє адаптивності плану, адже правильний методологічний підхід дозволяє врахувати специфіку галузі чи поточні умови, наприклад, нестабільність економіки в Україні через війну. Для піцерії «Челентано» методологія допомагає не лише розробити план запуску нового закладу, але й передбачити, як реагувати на перебої з постачанням чи зміну купівельної спроможності. Таким чином, методологія виступає як міст між теорією управління та практикою бізнесу, забезпечуючи створення плану, який є одночасно реалістичним, досяжним і гнучким. Без методологічної основи бізнес-планування втрачає свою глибину й перетворюється на формальний документ, який не відповідає реальним потребам підприємства [12].

Основні підходи до методології бізнес-планування включають традиційний, системний і ситуаційний.

Традиційний підхід базується на чіткій структурі та послідовності етапів: аналіз ринку, постановка цілей, розробка стратегій, фінансове планування. Він є найбільш поширеним завдяки своїй простоті та універсальності, підходячи для більшості типів бізнесу, включаючи ресторани.

Системний підхід розглядає бізнес-план як цілісну систему, де всі елементи (маркетинг, фінанси, операції) взаємопов'язані й впливають один на одного. Він акцентує увагу на комплексності та гармонії між частинами плану, що важливо для великих чи складних проєктів.

Ситуаційний підхід, у свою чергу, наголошує на гнучкості та адаптації до конкретних умов, пропонуючи розробляти план залежно від обставин, таких як економічна криза чи сезонність у ресторанному бізнесі. Кожен із цих підходів має свої переваги й може застосовуватися окремо чи в комбінації, залежно від цілей підприємства та контексту, в якому воно функціонує. Вибір підходу визначає, як саме методологія буде втілена в конкретному бізнес-плані, що робить її універсальним інструментом для різних ситуацій [13].

Еволюція методів бізнес-планування є цікавим прикладом того, як цей процес адаптувався до змін у технологіях і суспільстві, переходячи від простих розрахунків до сучасних цифрових інструментів. На початку ХХ століття, коли бізнес-планування тільки зароджувалося, воно базувалося на елементарних підрахунках і ручних записах. Американські компанії, такі як Ford чи General Electric, використовували прості таблиці для прогнозування виробництва й продажів, спираючись на базові економічні показники, такі як обсяги сировини чи кількість працівників. Цей підхід був обмеженим, адже не враховував складних ринкових факторів чи конкурентного середовища, але він заклав основу для більш системного планування. У середині століття, з розвитком управлінської науки, з'явилися перші формалізовані методи – наприклад, аналіз точки беззбитковості чи бюджетування, які дозволили деталізувати фінансові аспекти. Цей період ознаменувався переходом від інтуїтивного до аналітичного підходу, що відобразилося у створенні стандартних шаблонів бізнес-планів, які використовувалися банками для оцінки кредитоспроможності.

У 1980-х роках із появою комп'ютерів методологія бізнес-планування зазнала справжньої революції. Електронні таблиці, такі як Lotus 1-2-3 чи пізніше Microsoft Excel, дали змогу автоматизувати розрахунки, створювати складні фінансові моделі й аналізувати сценарії розвитку ("що, якщо"). Це дозволило підприємствам прогнозувати не лише доходи, а й вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція чи зміна цін на сировину. У ХХІ столітті цифрова трансформація пішла ще далі: з'явилися спеціалізовані програми для бізнес-

планування (наприклад, LivePlan чи BizPlan), які інтегрують дані з CRM-систем, аналітику продажів і навіть штучний інтелект для прогнозування попиту. У ресторанному бізнесі це означає можливість аналізувати статистику замовлень онлайн, оптимізувати меню чи враховувати сезонність із точністю до дня. Водночас цифрова ера принесла нові виклики, такі як кіберризик чи залежність від технологій, що також стало частиною методології. Сьогодні методологія бізнес-планування є синтезом традиційних підходів і сучасних інструментів, що дозволяє створювати плани, які відповідають складним реаліям глобалізованого світу. Ця еволюція відображає, як прості розрахунки на папері трансформувалися в потужний цифровий інструментарій, здатний обробляти величезні масиви даних і адаптувати плани до будь-яких умов. [5]

Отже, методологія бізнес-планування – це систематизований підхід, який визначає, як створювати бізнес-план, забезпечуючи його логіку, обґрунтованість і практичність. Її роль полягає у наданні структури та гнучкості, що робить планування ефективним інструментом управління. Основні підходи – традиційний, системний і ситуаційний – пропонують різні способи реалізації цієї методології, а її еволюція від простих розрахунків до цифрових технологій демонструє, як вона адаптувалася до потреб часу. Для таких закладів, як піцерія «Челентано», методологія стає основою для створення плану, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, забезпечуючи успіх у конкурентному середовищі [14].

Методологія бізнес-планування базується на кількох ключових підходах, які визначають, як саме створюється бізнес-план і як він адаптується до потреб підприємства. До основних підходів належать традиційний, системний і ситуаційний, кожен із яких має свої особливості, переваги та сфери застосування. Ці підходи не є взаємовиключними, а можуть комбінуватися залежно від мети планування, специфіки галузі чи зовнішніх умов. Їхнє розуміння дозволяє обрати оптимальний спосіб розробки бізнес-плану, враховуючи як внутрішні ресурси підприємства, так і

зовнішні фактори. Розглянемо ці підходи детальніше, доповнивши їх прикладами з ресторанного бізнесу та порівняннями з іншими галузями, такими як виробництво та ІТ, щоб підкреслити їх універсальність і відмінності в застосуванні.

Традиційний підхід є найбільш поширеним і структурованим методом розробки бізнес-плану, який базується на чітко визначеній послідовності етапів і стандартній структурі документа. Він передбачає логічний рух від загального до конкретного: спочатку аналізуються зовнішні та внутрішні умови, потім ставляться цілі, розробляються стратегії, і нарешті формуються фінансові прогнози. Структура традиційного бізнес-плану зазвичай включає такі розділи: резюме, опис компанії, аналіз ринку, маркетингова стратегія, операційний план, фінансовий план і додатки. Етапи розробки охоплюють збір даних (наприклад, про конкурентів чи ресурси), постановку цілей (збільшення доходів чи розширення), планування дій (закупівля обладнання, найм персоналу) і оцінку результатів (розрахунок точки беззбитковості). Цей підхід вирізняється своєю простотою та універсальністю, що робить його популярним серед малих і середніх підприємств, які прагнуть створити зрозумілий і логічний план для внутрішнього використання чи презентації інвесторам [15].

Приклад традиційного підходу в ресторанному бізнесі можна побачити на основі піцерії «Челентано». Розробка бізнес-плану починається з аналізу ринку – оцінки кількості конкурентів (наприклад, Domino's чи місцевих кафе) і попиту на піцу в обраному місті. Далі визначаються цілі, такі як залучення 500 клієнтів щомісяця, після чого розробляється маркетингова стратегія (акції, реклама в соцмережах) і операційний план (графік роботи, закупівля інгредієнтів). Фінансовий розділ включає прогноз доходів від продажу піци та витрат на оренду й зарплати. Такий підхід є чітким і послідовним, що дозволяє менеджеру піцерії легко представити план інвестору чи банку. У порівнянні з іншими галузями, традиційний підхід у виробництві, наприклад, на заводі з виготовлення меблів, фокусується на прогнозуванні обсягів

виробництва та витрат на сировину, тоді як в ІТ-компанії, яка розробляє програмне забезпечення, акцент робиться на термінах розробки та маркетингу продукту. У всіх випадках структура залишається схожою, але наповнення варіюється залежно від специфіки галузі, що демонструє гнучкість традиційного підходу в адаптації до різних контекстів.

Системний підхід розглядає бізнес-план як цілісну систему, де всі його частини – маркетинг, фінанси, операції, персонал – взаємопов'язані й впливають одна на одну. На відміну від традиційного підходу, який лінійно рухається від одного етапу до іншого, системний підхід акцентує увагу на взаємодії компонентів, прагнучи досягти гармонії між ними. Наприклад, зміна маркетингової стратегії (збільшення рекламного бюджету) впливає на фінансовий план (зростання витрат), а це, у свою чергу, може вимагати коригування операційного плану (збільшення штату для обробки замовлень). Такий підхід вимагає комплексного аналізу, де кожне рішення оцінюється з точки зору його впливу на всю систему. Він є особливо корисним для складних проєктів чи великих підприємств, де ізольоване планування окремих частин може призвести до дисбалансу чи неефективності. Системний підхід наголошує на цілісності та синергії, що робить його більш складним, але й більш глибоким у порівнянні з традиційним методом [16].

У ресторанному бізнесі системний підхід проявляється, наприклад, у плануванні роботи піцерії «Челентано». Якщо маркетинговий відділ запускає акцію «дві піци за ціною однієї», це збільшує попит, що впливає на операційний план (потрібно більше кухарів і сировини), а також на фінанси (зростання витрат на інгредієнти, але й потенційне зростання доходів). Системний підхід вимагає, щоб усі ці зміни були скоординовані: закупівлі синхронізуються з акцією, персонал підготовлений до навантаження, а бюджет враховує як витрати, так і прибуток. У виробничій сфері, наприклад, на заводі з виготовлення автомобілів, системний підхід забезпечує, що зростання виробництва двигунів відповідає наявності шасі та логістиці доставки, уникаючи надлишків чи простоїв. В ІТ-компанії, яка розробляє

додаток, системний підхід поєднує розробку коду, тестування та маркетинг, щоб запуск продукту відбувся вчасно й без збоїв. Порівняння показує, що системний підхід є більш ресурсоємним, але дозволяє уникнути помилок, які виникають через ізольоване планування, що особливо цінно в динамічних галузях, таких як ресторани чи технології.

Ситуаційний підхід вирізняється своєю гнучкістю та орієнтацією на конкретні обставини, в яких функціонує підприємство. Він передбачає, що бізнес-план не є універсальним документом, а має адаптуватися до особливостей ситуації – економічних умов, ринкових змін, внутрішніх ресурсів чи зовнішніх криз. Замість фіксованої структури чи єдиного набору етапів ситуаційний підхід пропонує розробляти план, виходячи з поточних потреб і контексту. Наприклад, у стабільний період акцент може бути на розширенні, а в кризовий – на виживанні чи скороченні витрат. Цей підхід вимагає від менеджерів високої чутливості до змін і готовності коригувати план у процесі його реалізації. Він є особливо актуальним у нестабільних умовах, коли традиційні чи системні методи можуть бути занадто жорсткими чи відірваними від реальності. Ситуаційний підхід підкреслює адаптивність як ключову рису сучасного бізнес-планування, що робить його незамінним у швидко мінливому світі [17].

Для піцерії «Челентано» ситуаційний підхід може бути застосований в умовах війни в Україні. Якщо логістичні ланцюги порушені, а ціни на сировину зростають, бізнес-план зосереджується на мінімізації витрат (наприклад, співпраця з місцевими постачальниками замість імпорту) і збереженні клієнтів через низькі ціни, а не на амбітному розширенні. У стабільніший період той самий план міг би передбачати відкриття нових точок чи запуск преміум-меню. У виробництві, наприклад, завод із виготовлення техніки може в кризу скоротити асортимент і зосередитися на базових моделях, тоді як в ІТ-сфері стартап, який розробляє гру, може відкласти запуск через падіння попиту, переключившись на підтримку існуючих продуктів. Порівняння з іншими галузями показує, що ситуаційний

підхід є більш реактивним, ніж традиційний чи системний, але саме ця гнучкість дозволяє підприємствам вистояти в умовах невизначеності, таких як економічні потрясіння чи технологічні зрушення.

Отже, традиційний підхід пропонує чітку структуру й послідовність, системний – цілісність і взаємозв'язок частин, а ситуаційний – гнучкість і адаптацію до обставин. Приклади з ресторанного бізнесу, виробництва та ІТ ілюструють, як кожен підхід застосовується залежно від галузі та контексту. Традиційний метод є простим і універсальним, системний – комплексним і глибоким, а ситуаційний – адаптивним і практичним. Порівняння з іншими галузями підкреслює, що вибір підходу залежить від специфіки підприємства та його оточення, що робить методологію бізнес-планування багатограним інструментом для досягнення успіху.

Розробка бізнес-плану спирається на низку інструментів і методів, які допомагають структурувати процес, аналізувати дані та прогнозувати результати. Серед найпоширеніших інструментів – SWOT-аналіз, PEST-аналіз і фінансовий прогноз. Ці методи є універсальними, але їхнє застосування варіюється залежно від специфіки підприємства та обраного методологічного підходу. Вони дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, спрогнозувати економічні показники та розробити стратегії для досягнення цілей. Їхня цінність полягає у простоті, практичності та здатності адаптуватися до різних галузей, включаючи ресторанний бізнес. Щоб зрозуміти їхнє значення, розглянемо їхнє застосування з теоретичними прикладами, а також зануримося в історію їхнього створення, що додає глибини розумінню їхньої еволюції та актуальності в сучасному світі [18].

SWOT-аналіз – це інструмент, який оцінює сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats) підприємства. Він допомагає виявити внутрішні переваги й недоліки, а також зовнішні перспективи й ризики. Застосування SWOT-аналізу в бізнес-плануванні дозволяє створити базу для стратегічного планування. Наприклад, у теоретичному бізнес-плані для піцерії «Челентано» сильними сторонами

можуть бути відомий бренд і швидка доставка, слабкими – висока залежність від імпортних інгредієнтів, можливостями – зростання попиту на їжу з доставкою, а загрозами – конкуренція з місцевими кафе та економічна нестабільність через війну. Цей аналіз дає змогу визначити, як використати сильні сторони для реалізації можливостей (наприклад, розширити доставку), і як мінімізувати слабкості та загрози (шукати локальних постачальників). Історія створення SWOT-аналізу сягає 1960-х років, коли його розробив Альберт Хамфрі в Стенфордському дослідницькому інституті під час роботи над проектом для компаній Fortune 500. Спочатку інструмент був частиною ширшої системи стратегічного планування, але швидко став автономним завдяки своїй простоті й ефективності. З часом він адаптувався до різних сфер, від великих корпорацій до малого бізнесу, ставши класичним методом аналізу, який не втрачає актуальності й сьогодні [19].

PEST-аналіз фокусується на зовнішніх факторах, аналізуючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) і технологічні (Technological) аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Цей інструмент є незамінним для розуміння макроекономічного середовища, в якому працює бізнес. У теоретичному прикладі для «Челентано» PEST-аналіз може виглядати так: політичні фактори – нестабільність через війну в Україні, економічні – інфляція та зростання цін на сировину, соціальні – зміна вподобань клієнтів до дешевшої їжі, технологічні – можливість онлайн-замовлень через додатки. Застосування PEST дозволяє скоригувати бізнес-план, наприклад, зосередившись на недорогих стравах чи цифрових каналах продажів. Історія PEST-аналізу бере початок у 1967 році, коли Френсіс Агуїлар у книзі "Сканування бізнес-середовища" запропонував модель ETPS (економічні, технічні, політичні, соціальні фактори), яка пізніше трансформувалася в PEST. Цей інструмент еволюціонував із простого переліку факторів у структурований метод, який використовується для стратегічного аналізу в усьому світі, від урядових організацій до приватного

сектору, демонструючи свою здатність адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

Фінансовий прогноз – це метод, який передбачає розрахунок майбутніх доходів, витрат, прибутку та інших економічних показників на основі історичних даних і припущень. Він є основою фінансового розділу бізнес-плану, надаючи числове обґрунтування його життєздатності. Історія фінансового прогнозування сягає XVIII століття, коли купці в Європі почали записувати доходи й витрати для торгівлі, але сучасна форма з'явилася в XX столітті з розвитком бухгалтерії та економічного аналізу. У 1920-х роках американські компанії, такі як General Motors, почали використовувати прогнози для бюджетування, а з появою комп'ютерів у 1980-х цей метод став більш точним завдяки автоматизації розрахунків у програмах типу Excel. Сьогодні фінансовий прогноз – це невід'ємна частина бізнес-планування, яка поєднує математичну точність із стратегічним баченням, застосовуючись у всіх галузях від ресторанів до високотехнологічних стартапів [20].

Ці інструменти мають давню історію розвитку, що відображає їхню еволюцію від простих ідей до складних методів. SWOT-аналіз виріс із досліджень стратегічного менеджменту в епоху індустріального буму, коли компанії шукали способи систематизувати свої сильні й слабкі сторони. PEST-аналіз з'явився в період глобалізації, коли зовнішнє середовище стало критичним фактором успіху, а його попередники використовувалися ще в політичній економії XIX століття для оцінки впливу держави на бізнес. Фінансовий прогноз еволюціонував від ручних записів купців до цифрових моделей, які враховують сотні змінних, ставши результатом прогресу в математиці, статистиці й технологіях. Ця історична перспектива підкреслює, як інструменти адаптувалися до потреб часу, стаючи більш точними й доступними, що зробило їх стандартом у бізнес-плануванні. Їхнє поєднання дозволяє створювати плани, які є одночасно аналітичними, стратегічними й обґрунтованими, що є особливо важливим для таких динамічних сфер, як ресторанний бізнес.

1.3. Особливості розробки бізнес-плану підприємств ресторанного господарства

Розробка бізнес-плану для підприємств ресторанного господарства є надзвичайно складним, багатограним і водночас унікальним процесом, який виходить за рамки стандартних управлінських процедур, адже потребує глибокого осмислення природи галузі, її внутрішньої динаміки та зовнішніх впливів, що формують її функціонування. Ресторанний бізнес є синтезом кількох сфер діяльності – виробництва, торгівлі та надання послуг, – що робить його особливо вразливим до змін у соціально-економічному середовищі, культурних тенденціях і навіть психологічних аспектах споживчої поведінки. Бізнес-план у цьому контексті виступає не лише як формальний документ, що окреслює фінансові чи операційні цілі, а як комплексний теоретичний і практичний інструмент, який дозволяє осмислити ринкові можливості, вибудувати стратегічну траєкторію розвитку закладу та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Процес створення такого плану складається з низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої теоретичні засади й потребує врахування специфіки ресторанної діяльності, яка варіюється залежно від формату закладу – чи то швидке харчування, чи сімейний ресторан, чи висококласний заклад із претензією на ексклюзивність. У цьому підрозділі ми зануримося в теоретичні основи цього процесу, розглянемо етапи розробки з акцентом на їхню концептуальну природу, проаналізуємо специфіку галузі та її виклики через призму академічних підходів, а також додамо роздуми про інноваційні аспекти планування, що формуються в сучасному світі. Теоретична база буде підкріплена широким оглядом літератури, історичними паралелями та філософськими міркуваннями, щоб забезпечити максимальну глибину й обсяг аналізу.

Теоретичне осмислення бізнес-планування в ресторанному господарстві спирається на багатовікову еволюцію управлінських і

економічних ідей, які адаптувалися до специфіки цієї галузі. Одним із ключових мислителів, чия ідея формує основу такого планування, є Філіп Котлер, який розглядає бізнес-план як інструмент маркетингової орієнтації. Він стверджує, що в сфері послуг, де клієнтський досвід є центральним елементом успіху, планування має починатися з глибокого розуміння потреб споживачів і ринкових можливостей, адже саме здатність задовольнити ці потреби визначає життєздатність підприємства. Цей підхід підкреслює, що ресторанний бізнес – це не просто виробництво їжі, а створення певного типу взаємодії, емоційного зв'язку між закладом і його відвідувачами, що вимагає від планування не лише економічної, а й соціально-психологічної складової. У цьому сенсі Котлер закладає фундамент для розуміння бізнес-плану як процесу, що виходить за межі цифр і прогнозів, охоплюючи ширший спектр людських мотивацій і ринкових взаємодій [21].

Інший важливий теоретичний внесок належить Майклу Портеру, чия концепція конкурентних переваг стала класичною основою стратегічного планування. Портер наголошує, що успіх будь-якого бізнесу залежить від здатності виокремитися серед конкурентів через аналіз ринкового середовища та чітке позиціонування. Для ресторанного господарства це означає, що планування має враховувати не лише внутрішні ресурси закладу, а й зовнішнє конкурентне поле, яке постійно змінюється під впливом економічних, культурних і технологічних факторів. Портерівський підхід закликає до створення унікальної ціннісної пропозиції, яка могла б слугувати основою для диференціації, – концепція, що набуває особливого значення в галузі, де пропозиція часто здається стандартизованою, але насправді потребує тонкого налаштування під конкретні ринкові умови.

До цієї теоретичної бази додається внесок Зої Шершньової, української дослідниці, яка зосередилася на плануванні в умовах невизначеності. Вона зазначає, що в країнах із перехідною економікою, де ринкові структури нестабільні, а зовнішні шоки є частиною повсякденності, бізнес-планування має бути гнучким і адаптивним, інтегруючи як стратегічну чіткість, так і

здатність швидко реагувати на зміни. Її ідеї підкреслюють, що ресторанний бізнес, який функціонує в таких умовах, потребує не просто статичного документа, а живої системи, що постійно оновлюється залежно від обставин – економічних криз, соціальних зрушень чи навіть політичних потрясінь. Цей адаптивний підхід контрастує з більш ригідними моделями західних теоретиків, пропонуючи теоретичну рамку, яка враховує хаотичність і непередбачуваність.

Пітер Друкер, ще один класик менеджменту, розглядає планування як систематичну підготовку до майбутнього, а не як спробу його передбачити. Його філософія наголошує на тому, що бізнес-план – це не пророцтво, а спосіб організувати мислення й дії підприємства таким чином, щоб воно могло ефективно функціонувати в умовах невідомості. Для ресторанного господарства це означає, що планування має бути не лише про фінансові прогнози чи операційні деталі, а про створення системи, яка дозволяє закладу виживати й розвиватися навіть тоді, коли зовнішні умови стають ворожими чи непередбачуваними. Друкер додає до теоретичної бази ідею про те, що планування – це мистецтво балансування між структурою та свободою, що особливо актуально для галузі, яка залежить від творчості (наприклад, у розробці меню) і водночас від дисципліни (в управлінні витратами) [22].

Сучасні теоретики розширюють ці ідеї, додаючи нові виміри. Клейтон Крістенсен у своїй теорії "інновацій, що руйнують" стверджує, що бізнеси, які здатні впроваджувати радикальні зміни, можуть не просто виживати, а й переписувати правила гри в своїй галузі. У контексті ресторанного господарства це може означати переосмислення традиційних підходів до обслуговування чи виробництва їжі через впровадження нових технологій або моделей взаємодії з клієнтами. Ерік Брінйольфссон, дослідник цифрової економіки, додає до цього ідею про те, що в сучасному світі планування не може обходитися без інтеграції великих даних і цифрових інструментів, які дозволяють аналізувати поведінку споживачів із безпрецедентною точністю. Ці ідеї підкреслюють, що ресторанний бізнес перебуває на межі

технологічної революції, яка вимагає від бізнес-планування не лише врахування поточних реалій, а й передбачення майбутніх змін.

Історичний контекст також є важливим елементом теоретичного осмислення. У XIX столітті планування в ресторанній сфері було примітивним і зводилося до базових розрахунків витрат і доходів невеликих кафе чи таверн, які існували в Європі та Америці. З появою індустріалізації та урбанізації в XX столітті ресторани почали перетворюватися на більш складні структури, що вимагали формалізованих підходів до управління. У США, наприклад, розвиток мереж швидкого харчування в середині XX століття став переломним моментом, коли планування перейшло від інтуїтивного до систематичного, з акцентом на стандартизацію та масштабування. У країнах із соціалістичним минулим, таких як Україна, ресторанна справа довгий час залишалася під контролем держави, що формувало централізований підхід до планування, який лише в пострадянський період почав поступатися ринковим моделям. Сьогодні, у XXI столітті, цифрова ера додає до цього процесу новий шар складності, коли традиційні методи поєднуються з технологічними інноваціями, такими як аналіз даних, автоматизація чи навіть віртуальна реальність у маркетингу. Ця еволюція демонструє, як теоретичні основи планування поступово адаптувалися до змін у суспільстві, економіці та технологіях, формуючи сучасний підхід до ресторанного бізнесу [23].

Етапи розробки бізнес-плану

Першим етапом розробки бізнес-плану є аналіз ринку, який у теоретичному плані можна розглядати як процес систематичного осмислення зовнішнього середовища, у якому існує ресторанний бізнес. Цей етап має глибокі корені в економічній теорії, зокрема в ідеях Адама Сміта про ринкову конкуренцію та Альфреда Маршалла про попит і пропозицію. Аналіз ринку – це не просто збирання фактів, а спроба зрозуміти, як взаємодіють різні сили: конкуренти, споживачі, постачальники та ширші соціально-економічні тенденції. У ресторанному господарстві цей процес ускладнений тим, що

ринок тут є надзвичайно динамічним і чутливим до змін у смаках, економічних умовах чи навіть сезонних коливаннях. Теоретично цей етап можна розглядати як спробу побудувати модель ринкової реальності, яка слугуватиме основою для всіх подальших рішень.

З погляду Котлера, аналіз ринку – це насамперед маркетинговий процес, який вимагає занурення в психологію споживачів. Він закликає досліджувати не лише те, що люди купують, а й чому вони це роблять, які емоційні чи культурні фактори впливають на їхні рішення. У ресторанному бізнесі це означає, що планування має враховувати не тільки економічні показники, а й суб'єктивні аспекти – наприклад, прагнення до зручності, статусу чи естетичного задоволення. Портер додає до цього стратегічний вимір, наголошуючи на необхідності аналізувати конкурентне середовище як систему сил, що постійно взаємодіють. Він пропонує розглядати ринок як поле битви, де кожен учасник намагається зайняти свою нішу, що в ресторанній сфері може означати боротьбу за унікальність пропозиції чи лояльність аудиторії [24].

Шершньова, зі свого боку, підкреслює, що в умовах невизначеності аналіз ринку має бути не статичним знімком, а динамічним процесом, який враховує можливі сценарії розвитку. Її підхід закликає до створення гнучких моделей, які можуть адаптуватися до раптових змін – економічних криз, політичних потрясінь чи соціальних зрушень. У ресторанному бізнесі це може означати врахування того, як зовнішні фактори впливають на попит, як змінюються постачальницькі ланцюги чи як конкуренти реагують на нові виклики. Друкер, у свою чергу, розглядає цей етап як підготовку до невідомого, наголошуючи, що мета аналізу – не знайти остаточні відповіді, а поставити правильні питання, які допоможуть бізнесу вистояти в майбутньому.

Другий етап розробки бізнес-плану – вибір концепції – є теоретичним осмисленням ідентичності підприємства та його місця в ринковому просторі. Цей процес має глибокий зв'язок із філософією управління та маркетингу,

адже він вимагає не лише практичних рішень, а й розуміння того, що саме заклад пропонує своїм споживачам і як це співвідноситься з їхніми очікуваннями та ширшим культурним контекстом. У ресторанному господарстві концепція охоплює не тільки формат і асортимент, а й атмосферу, стиль взаємодії з клієнтами, а також загальну ідею, яка лежить в основі діяльності закладу. Теоретично цей етап можна розглядати як спробу синтезувати результати аналізу ринку з внутрішніми ресурсами й амбіціями підприємства, створюючи щось унікальне, що вирізняє його серед інших.

З погляду Філіпа Котлера, вибір концепції – це кульмінація маркетингового підходу, де бізнес-планування стає мистецтвом створення цінності для споживача. Він наголошує, що успішна концепція має відповідати не лише поточним потребам аудиторії, а й передбачати майбутні зміни в її смаках і поведінці. У ресторанному бізнесі це означає, що концепція не може бути статичною – вона має еволюціонувати разом із суспільством, враховуючи як прагматичні аспекти (наприклад, потребу в зручності), так і емоційні (бажання отримати естетичне чи соціальне задоволення). Майкл Портер додає до цього ідею диференціації, стверджуючи, що концепція має бути не просто привабливою, а й такою, що створює бар'єри для конкурентів. У цьому сенсі вибір концепції стає стратегічним актом, який визначає, як заклад позиціонуватиме себе в конкурентному середовищі – чи то через акцент на швидкість, чи через створення ексклюзивного досвіду [25].

Зоя Шершньова розглядає цей етап із позиції адаптивності, наголошуючи, що в умовах нестабільності концепція має бути гнучкою, здатною реагувати на зовнішні виклики. Її підхід підкреслює, що ресторанний бізнес функціонує в середовищі, де зміни можуть відбуватися раптово й непередбачувано, а отже, концепція має передбачати можливість трансформації без втрати своєї суті. Пітер Друкер, зі свого боку, бачить у виборі концепції прояв управлінської мудрості – здатності знайти баланс між творчим началом і прагматичною дисципліною. Він зазначає, що концепція –

це не просто ідея, а система, яка об'єднує всі аспекти діяльності підприємства в єдине ціле, готуючи його до майбутніх випробувань.

Сучасні теоретики, такі як Клейтон Крістенсен, додають до цього ідею про те, що вибір концепції може стати моментом "руйнівної інновації". Вони стверджують, що в умовах насиченого ринку традиційні підходи до створення концепції можуть виявитися недостатніми, і бізнесу потрібно шукати радикально нові способи взаємодії з аудиторією. У ресторанному господарстві це може означати переосмислення того, що взагалі є "рестораном" – чи то через інтеграцію технологій, чи через створення абсолютно нового типу досвіду. Ерік Брінйольфссон підкреслює роль цифрових інструментів у цьому процесі, зазначаючи, що сучасні концепції мають спиратися на дані, які дозволяють краще зрозуміти споживачів і адаптувати пропозицію до їхніх індивідуальних потреб. Таким чином, вибір концепції стає не лише творчим, а й аналітичним процесом, що поєднує інтуїцію з технологічною точністю.

Фінансове планування як завершальний етап розробки бізнес-плану є теоретичним мостом між ідеями та їхньою практичною реалізацією. У ресторанному господарстві цей етап набуває особливої ваги, адже він переводить абстрактні концепції та ринкові прогнози в конкретну мову витрат, доходів і прибутковості. З погляду економічної теорії, фінансове планування сягає корінням ідей Джона Мейнарда Кейнса про управління ресурсами в умовах обмеженості, а також класичних уявлень про капітал і його обіг. Воно вимагає не лише математичної точності, а й розуміння того, як економічні змінні взаємодіють у реальному світі, особливо в такій динамічній сфері, як ресторанна справа [26].

Філіп Котлер розглядає фінансове планування як частину ширшої маркетингової стратегії, наголошуючи, що воно має відображати цінність, яку заклад створює для своїх клієнтів. Він стверджує, що фінансовий план – це не просто бюджет, а інструмент, який показує, як бізнес може монетизувати свою пропозицію, зберігаючи привабливість для аудиторії. Майкл Портер

додає до цього ідею про те, що фінансове планування має бути стратегічно обґрунтованим – воно повинно демонструвати, як конкурентні переваги конвертуються в економічні результати. У ресторанному бізнесі це означає, що фінансовий план має враховувати не лише поточні витрати й доходи, а й довгострокові інвестиції в те, що робить заклад унікальним.

Зоя Шершньова підкреслює необхідність гнучкості у фінансовому плануванні, особливо в умовах економічної нестабільності. Вона зазначає, що в таких сферах, як ресторанна справа, де зовнішні фактори можуть різко змінити ситуацію, фінансовий план має передбачати кілька сценаріїв і бути готовим до швидкої адаптації. Пітер Друкер розглядає цей етап як кульмінацію управлінського процесу, коли всі попередні рішення – від аналізу ринку до вибору концепції – набувають форми, що дозволяє оцінити їхню життєздатність. Він наголошує, що фінансовий план – це не лише про цифри, а про здатність підприємства підготуватися до майбутнього, враховуючи як можливості, так і ризики [27].

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства характеризується появою інноваційних підходів до бізнес-планування, які відображають технологічні й соціальні трансформації XXI століття. Теоретично ці інновації можна розглядати як продовження ідей Крістенсена про "руйнівні інновації", адже вони кидають виклик традиційним уявленням про те, як має функціонувати ресторанний бізнес. Одним із ключових напрямів є інтеграція технологій, які змінюють не лише операційні процеси, а й саму природу планування. Наприклад, використання великих даних дозволяє створювати плани, які базуються не на припущеннях, а на детальному аналізі поведінки споживачів, ринкових тенденцій і навіть зовнішніх умов. Ерік Брінйольфссон зазначає, що цифрова ера робить планування більш точним і водночас більш складним, адже воно вимагає від менеджерів нових компетенцій і розуміння технологічного контексту.

Інший аспект інновацій – це переосмислення взаємодії з клієнтами через нові канали й формати. Теоретики цифрової економіки стверджують,

що сучасне планування має враховувати не лише фізичну присутність закладу, а й його віртуальну складову – від онлайн-платформ до соціальних мереж. Це додає до бізнес-плану новий вимір, де маркетинг, технології та фінанси стають нерозривно пов'язаними. Крім того, інновації торкаються й екологічного аспекту: концепція сталого розвитку, яка набирає обертів у XXI столітті, вимагає від ресторанів враховувати вплив їхньої діяльності на довкілля, що також стає частиною планування. Ці ідеї підкреслюють, що бізнес-планування в ресторанному господарстві сьогодні – це не просто управлінський процес, а комплексний підхід, який поєднує економіку, технології, соціологію та навіть етику [28].

Специфіка ресторанного господарства як об'єкта бізнес-планування полягає в його унікальній природі, яка поєднує кілька сфер діяльності. Теоретично це можна розглядати як синтез виробництва, торгівлі та послуг, що створює складну систему взаємодій. Економісти, такі як Альфред Маршалл, могли б описати цю галузь як приклад ринку, де попит і пропозиція перебувають у постійному русі, реагуючи на численні змінні – від економічних умов до культурних традицій. Ресторанний бізнес є водночас локальним і глобальним, адже він залежить від місцевих особливостей, але також відображає ширші тенденції, що формуються на міжнародному рівні.

З соціологічної точки зору, специфіка цієї галузі полягає в її чутливості до споживачів, чия поведінка визначається не лише раціональними мотивами, а й емоційними та культурними факторами. Теоретики, такі як П'єр Бурдьє, могли б зазначити, що ресторани є простором, де проявляються соціальні відмінності – від вибору їжі до способу її споживання, – що робить планування в цій сфері актом балансування між масовістю й індивідуальністю. Крім того, ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від планування стратегічного підходу, а також сезонністю, яка додає ще один шар складності до прогнозування й управління [29].

Ресторанне господарство стикається з численними теоретичними й практичними викликами, які ускладнюють процес бізнес-планування. З економічної перспективи, це галузь із високим рівнем невизначеності, де зовнішні фактори – від зміни цін на ресурси до соціальних криз – можуть радикально вплинути на діяльність. Теоретики нестабільності, такі як Насім Талеб із його концепцією "чорного лебедя", могли б стверджувати, що ресторанний бізнес є ідеальним прикладом системи, яка постійно перебуває під загрозою непередбачуваних подій, що вимагає від планування надзвичайної гнучкості й стійкості. До цього додаються внутрішні виклики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, організацією процесів і підтримкою якості, які також потребують теоретичного осмислення [30].

На думку автора, бізнес-планування в ресторанному господарстві має спиратися на синтез традиційних і сучасних теоретичних підходів. Класичні ідеї Котлера, Портера й Друкера формують основу для структури й стратегії, тоді як сучасні концепції Крістенсена й Брінйольфссона додають інноваційний і технологічний вимір. У подальших розділах ці ідеї будуть розвинені через аналіз їхнього впливу на ресторанну сферу, з акцентом на гнучкість і адаптивність як ключові принципи планування в умовах сучасного світу.

Висновки до розділу 1

Бізнес-планування є багатогранною управлінською категорією, яка поєднує в собі функції аналітичного процесу, структурованого документу та інструменту контролю, забезпечуючи трансформацію стратегічних цілей у конкретні дії та координацію ресурсів. Його теоретична основа базується на синтезі маркетингового, стратегічного, цільового та адаптивного підходів, що в сучасних умовах економічної нестабільності та війни в Україні вимагає від підприємств зміщення акцентів зі статичних прогнозів на гнучкість і сценарне моделювання. Методологічно процес розробки плану спирається на традиційний, системний та ситуаційний підходи, реалізація яких

здійснюється через еволюціонуючий інструментарій – від класичних SWOT і PESTLE-аналізів до цифрових фінансових моделей та штучного інтелекту. Специфіка ресторанного господарства як об'єкта планування, що інтегрує виробництво, торгівлю та сферу послуг, зумовлює необхідність врахування не лише фінансових показників, а й емоційних аспектів поведінки споживачів та унікальності концепції закладу. Відтак, ефективне бізнес-планування на сучасному етапі передбачає глибоку інтеграцію стратегічного бачення з новітніми технологіями аналізу даних, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства в змінному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПІЦЕРІЇ «ЧЕЛЕНТАНО»

2.1. Характеристика діяльності піцерії «Челентано»

Pizza Celentano Ristorante & Япі у Винниках – франчайзинговий заклад сімейного формату, відкритий у 2023 році, що поєднує італійську та японську кухні. Завдяки впізнаваному бренду, високому рівню сервісу та адаптації до воєнних і економічних викликів, піцерія забезпечує стабільну операційну діяльність і приваблює широку аудиторію, включаючи сім'ї, молодь і туристів (див. Додаток Д).

Піцерія розташована на вул. Галицькій, 27 у центрі Винників (17 тис. осіб населення), за 5 км від Львова, що забезпечує потік місцевих жителів і туристів (див. Додаток Б). Заклад працює за франчайзинговою моделлю мережі «Pizza Celentano» (45+ ресторанів в Україні) у форматі М (150-300 м², 80 посадкових місць), поєднуючи італійську кухню («Pizza Celentano») та азійське меню («Япі») [32].

Ключові економічні показники піцерії «Челентано» розглянуто у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові економічні показники піцерії «Челентано»

Параметр	Значення
Рік відкриття	2023
Площа закладу	438 м ² (247 м ² торговий зал)
Кількість посадкових місць	80
Середній чек	~200 грн (~10 USD)
Інвестиції	95000 USD
Паушальний внесок	15000 USD

Продовження таблиці 2.1

Роялті	3% від обороту
Очікуваний чистий прибуток	5000 USD/міс
Термін окупності	24 місяці

Джерело: складено автором на основі даних [31]

Організація діяльності піцерії *Pizza Celentano Ristorante & Япі* ґрунтується на чітко структурованій франчайзинговій моделі, яка забезпечує ефективне управління всіма аспектами роботи закладу – від операційних процесів до клієнтського сервісу.

Піцерія поєднує сучасні технології, продуманий дизайн і унікальну гастрономічну пропозицію, що дозволяє їй відповідати високим стандартам мережі та адаптуватися до локальних умов. Операційна діяльність включає комплексну франчайзингову підтримку, функціональне зонування простору, високотехнологічне кухонне обладнання та різноманітне меню, спрямоване на залучення широкої аудиторії.

Франчайзингова модель мережі «*Pizza Celentano*» є основою успішної діяльності піцерії, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність на локальному ринку. Франчайзер надає комплексну підтримку, яка охоплює всі ключові аспекти роботи закладу. Паушальний внесок у розмірі 15 000 USD відкриває доступ до використання бренду, стандартизованої бізнес-моделі та консультативної підтримки, тоді як щомісячні роялті (3% від обороту) забезпечують постійне оновлення ресурсів, включаючи програмне забезпечення, маркетингові матеріали та операційні рекомендації.

Франчайзер проводить навчання в тренінговому центрі мережі, де піца-майстри, офіціанти, бармени та адміністратори опановують стандарти обслуговування, техніки приготування страв і принципи взаємодії з клієнтами. Програми включають практичні заняття, такі як техніка *pizza freestyle* для піца-майстрів, і теоретичні модулі з управління якістю та

безпеки. Щоквартальні тренінги оновлюють навички відповідно до нових стандартів мережі [51].

Мережа співпрацює з перевіреними постачальниками, забезпечуючи стабільне постачання імпортованих інгредієнтів (моцарела, оливкова олія, рис для суші) та локальних продуктів (70% овочів, м'яса, молочних продуктів від фермерів Львівської області). Це знижує логістичні ризики в умовах війни, коли імпорт може бути ускладненим.

Піцерія використовує сучасні програмні рішення, зокрема CRM Poster для управління замовленнями та iiko для моніторингу запасів. Ці системи інтегруються з мобільним додатком і вебсайтом, дозволяючи клієнтам замовляти онлайн, кастомізувати страви та оплачувати через Apple Pay чи Google Pay. Адміністратори отримують аналітику в реальному часі, що оптимізує прогнозування попиту та розподіл ресурсів.

Франчайзер надає шаблони для локальних акцій і підтримує загальнонаціональні кампанії, такі як «День Піци» (знижки до 50%). У Винниках маркетинг адаптовано до місцевої аудиторії через соціальні мережі (Instagram, Facebook), співпрацю з блогерами та локальні заходи, наприклад, дитячі фестивалі.

Така підтримка дозволяє піцерії швидко вийти на планові показники, мінімізувати операційні ризики та ефективно конкурувати з локальними закладами, які не мають доступу до подібних ресурсів [31].

Піцерія займає площу 438 м², з яких 247 м² відведено під торговий зал, а 157 м² – під кухню та підсобні приміщення. Простір організовано для максимальної зручності клієнтів і персоналу, створюючи комфортну атмосферу для сімейного відпочинку, дружніх зустрічей і ділових бесід (див. Додаток А), (див. Додаток В).

Обідній зал: Розрахований на 80 посадкових місць, зал оснащений ергономічними дерев'яними столами та стільцями з м'якими сидіннями, придатними для великих компаній і сімей. Великі панорамні вікна забезпечують природне освітлення, додаючи простору відкритості та

легкості. Освітлення комбіноване: акцентні світильники над столами, індустриальні люстри в центрі та м'яке периметральне підсвічування для вечірньої атмосфери.

Лаунж-зона, призначена для неформальних зустрічей, зона обладнана м'якими диванами, низькими столиками та декоративними подушками. Приглушене освітлення та текстиль створюють затишок, що приваблює молодь і ділових клієнтів.

Дитяча зона (70 м²): Обладнана безпечними модульними конструкціями (гірки, лабіринти), м'якими килимами та інтерактивними іграми. Регулярно проводяться майстер-класи з приготування міні-піци чи творчих занять під наглядом аніматорів, що залучають сім'ї та підвищують середній чек на 15%. Зона ізольована від основного залу для безпеки дітей, але дозволяє батькам спостерігати за ними.

Відкрита кухня: Центральний елемент дизайну, де піца-майстри демонструють техніку pizza freestyle (жонглювання тістом). Це підвищує довіру клієнтів, показуючи прозорість процесу, і додає розважальну складову, особливо популярну серед туристів і молоді.

Дизайн закладу виконаний у фірмовому стилі мережі, поєднуючи яскраві кольори (червоний, помаранчевий) із сучасними матеріалами: натуральне дерево, керамічна плитка, металеві деталі (світильники, стелажі). Високоякісні тканини та стійкі до зносу поверхні забезпечують довговічність і підтримують естетичний вигляд. Інтер'єр балансує між гостинною атмосферою та динамічним міським стилем, відповідаючи вподобанням сімей, молоді та туристів.

Кухонний блок (157 м²) оснащений сучасним обладнанням, що забезпечує швидкість і якість приготування страв, відповідаючи стандартам мережі та вимогам безпеки.

Піцерія поєднує сучасні технології, високоякісне обладнання та продуману логістику інгредієнтів, щоб запропонувати клієнтам автентичні страви італійської та японської кухонь. Унікальність закладу полягає у

швидкому обслуговуванні, адаптивності до умов воєнного часу, прозорій кухні та різноманітному меню, яке відповідає смакам сімей, молоді, туристів і офісних працівників. Завдяки локальним і імпортованим продуктам, піцерія забезпечує стабільну якість страв, а сучасні рішення, такі як мобільний додаток і програма лояльності, підвищують зручність і залученість клієнтів.

Для приготування піци використовуються тунельні печі, які випікають страву за 5–7 хвилин, зберігаючи хрустку текстуру тіста та насичений смак начинки. Точне регулювання температури дозволяє адаптувати випікання до різних рецептів, від класичної Маргарити до авторських піц із сезонними інгредієнтами. Гриль-обладнання забезпечує ідеальне приготування м'яса, овочів і морепродуктів, які використовуються як у піцах, так і в суші. Міксери для тіста гарантують однорідність основи, що відповідає стандартам мережі, а холодильні та морозильні камери зберігають свіжість інгредієнтів – овочів, м'яса, морепродуктів і сирів. Для японської кухні застосовуються спеціалізовані дошки та ножі, які забезпечують точне нарізання риби та створення ролів. Системи вентиляції та клімат-контролю підтримують комфортні умови роботи персоналу та енергоощадність закладу.

Інгредієнти для страв ретельно підбираються, щоб поєднати автентичність і локальну підтримку. Імпортовані продукти, такі як моцарела, оливкова олія, рис для суші та спеції з Італії та Японії, гарантують традиційний смак. Водночас 70% овочів, м'яса та молочних продуктів постачаються від фермерів Львівської області, зокрема від ТОВ «Галицькі овочі». Це знижує логістичні витрати та ризики в умовах війни, підтримуючи місцевих виробників. У період нестабільності піцерія тримає резервні запаси інгредієнтів на 7–10 діб, що забезпечує безперебійність меню [33].

Кухня працює у форматі відкритої шоу-кухні, що дозволяє клієнтам спостерігати за процесом приготування. Такий підхід підвищує довіру, додає розважальний елемент і відповідає сучасним трендам прозорості. Барна зона оснащена професійними кавомашинами та блендерами для швидкого

приготування кави, коктейлів, соків і крафтового пива, що доповнює гастрономічний досвід.

Меню піцерії поєднує італійську та японську кухні, пропонуючи різноманітність страв за доступними цінами. Італійська кухня включає піцу діаметром 30 см вартістю 150–200 грн: класичні варіанти (Маргарита, Пепероні, Чотири сири) та авторські комбінації з локальними інгредієнтами, такими як гриби чи регіональні сири. Фірмове тісто готується за унікальними рецептами мережі. Також пропонуються пасти – спагеті болоньезе, карбонара, фузілли з морепродуктами – з соусами на основі вершків, томатів і пармезану. Салати, такі як Цезар, грецький чи овочеві мікси з фермерських продуктів, і десерти – тірамісу, панна-котта, сезонні фруктові тарти – доповнюють асортимент. Японська кухня представлена суші та ролами: макі, урамаки (Каліфорнія, Філадельфія, Дракон), нігірі з лососем і тунцем, а також сетами на 25–30 штук для компаній. Азіатські салати, місо-суп і адаптовані соуси додають різноманітності. Для дітей розроблено спеціальне меню з міні-піццями, фруктовими напоями та десертами, що приваблює сім'ї. Сезонні пропозиції, такі як піца з місцевими грибами чи ягодами та суші-сети з регіональними соусами, відповідають трендам локаворства (див. Додаток Е).

Меню оновлюється щоквартально на основі відгуків клієнтів, зібраних через ІТ-систему. У воєнний період піцерія адаптує пропозицію, замінюючи імпортовані продукти локальними аналогами, зберігаючи якість і смак страв. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і стабільність [35].

Конкурентні переваги піцерії включають швидкість доставки – 25–30 хвилин завдяки власній кур'єрській службі та оптимізованим маршрутам. Технології замовлення через мобільний додаток і сайт дозволяють клієнтам кастомізувати страви та оплачувати онлайн, а інтеграція з Poster скорочує час обробки замовлень до 2–3 хвилин. Програма лояльності нараховує 5% балів від суми замовлення, що підвищує частоту повторних візитів на 40%. Дитяча зона з майстер-класами, такими як приготування піци чи творчі заняття, залучає сім'ї, збільшуючи середній чек на 15%. Шоу-кухня з елементами

pizza freestyle приваблює молодь і туристів, підвищуючи задоволеність клієнтів. Поєднання італійської та японської кухонь, швидке обслуговування, технологічні рішення та адаптивність роблять піцерію унікальним закладом, здатним відповідати викликам часу та потребам клієнтів.

Піцерія успішно функціонує, поєднуючи ефективне управління персоналом, сильну корпоративну культуру, активне просування через цифрові та офлайн-канали, а також адаптацію до викликів воєнного часу. Штат закладу становить 25 осіб, включаючи піца-майстрів, сушистів, офіціантів, барменів, кур'єрів та адміністраторів. Усі працівники проходять обов'язкове вступне навчання, а також щоквартальні тренінги за стандартами мережі, що забезпечує високий рівень сервісу. Програма мотивації «Star Team» включає бонуси до 10% від зарплати, сертифікати та майстер-класи для піца-майстрів, що сприяє професійному розвитку та лояльності. Корпоративна культура базується на принципах гостинності й командної роботи, що підкріплюється регулярними team-building заходами. Завдяки цьому плинність кадрів у 2024 році становить лише 10%, що нижче середнього показника по галузі (15%).

Для просування піцерія активно використовує соціальні мережі та цифрові канали. Instagram налічує понад 5000 підписників, а Facebook регулярно оновлюється постами про нові страви, акції та дитячі майстер-класи. На Google Maps заклад має рейтинг 4.7 з 5 на основі понад 200 відгуків, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів. Цифрові канали включають email-розсилки, push-сповіщення через мобільний додаток та рекламу в локальних медіа. Офлайн-просування охоплює співпрацю з блогерами, участь у місцевих фестивалях та оперативну обробку відгуків у реальному часі. Частка онлайн-замовлень становить 30% від загальних продажів, а в пікові періоди (вихідні та свята) кількість замовлень сягає 150–200 на день [37].

Заклад співпрацює з локальними постачальниками, які забезпечують 70% інгредієнтів, що підтримує місцевих виробників і гарантує свіжість

продуктів. Резервні запаси розраховані на 7–10 діб, а генератор потужністю 20 кВт забезпечує стабільну роботу навіть у разі відключень електроенергії. Доставка стала ключовим фактором компенсації зниження відвідуваності залу через міграцію населення, а гнучкий графік роботи та цифрові канали підтримують стабільний попит.

Цільова аудиторія піцерії різноманітна. Місцеві жителі (50%) – це сім'ї та молодь віком 18–40 років, які цінують комфорт, швидкість і доступні ціни. Сім'ї обирають заклад через дитячу зону площею 70 м², де проводяться майстер-класи з приготування піци, а молодь приваблюють суші-сети від бренду «Япі» та акції, такі як «Щасливі години» зі знижками 20%. Туристи (30%), переважно гості зі Львова, відвідують Винники як частину туристичного маршруту. Їх приваблює унікальна пропозиція шоу приготування піци (pizza freestyle) та поєднання італійської й японської кухонь, що підвищує середній чек до 220 гривень за рахунок замовлень преміум-страв. Сім'ї з дітьми (15%) є ключовим сегментом завдяки дитячій зоні, спеціальному меню (міні-піци, фрі) та послугам аніматорів у вихідні. Це збільшує тривалість візитів до 1,5 години, сприяючи додатковим замовленням десертів і напоїв. Офісні працівники (5%) – локальні бізнесмени та працівники офісів у центрі Винників – замовляють бізнес-ланчі або доставку в обідній час. Комбо-пропозиції (піца + напій за 150 гривень) забезпечують швидке обслуговування за 12–15 хвилин у залі [43].

Для підтримки попиту в умовах війни піцерія впровадила бюджетні страви, такі як піца від 120 гривень, які становлять 20% меню. Ці пропозиції активно просуваються через TikTok, залучаючи внутрішньо переміщених осіб. Локальні партнерства зі школами та дитячими центрами для проведення кейтеринг-івентів додають 10% до місячного виторгу. Участь у фестивалях із рор-уп форматами, такими як фургон із портативною піччю, забезпечує додаткові 20% прибутку від корпоративних подій. Фінансовий прогноз враховує ці фактори: за базовим сценарієм (350 піц на день, середній чек 200 гривень) місячна виручка сягає 3 млн гривень, а чистий прибуток становить

995 тисяч гривень. У песимістичному сценарії (200 піц на день, середній чек 180 гривень) виручка знижується до 1,8 млн гривень, але оптимізація закупівель, скорочення робочих годин на 10% та акцент на доставку дозволяють зберегти прибутковість на рівні 450 тисяч гривень.

Піцерія у Винниках демонструє стійкість і адаптивність, ефективно поєднуючи локальну ідентичність, цифрові інновації та орієнтацію на клієнта. Завдяки продуманій стратегії управління персоналом, маркетингу та асортименту заклад залишається конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах.

2.2. Аналіз та оцінка діяльності піцерії «Челентано» як об'єкта бізнес-планування

Піцерія Pizza Celentano Ristorante & Япі розташована за 5 км від Львова, що забезпечує стабільний потік місцевих жителів і туристів (2,5 млн щорічно). Операційна діяльність базується на моніторингу ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяги продажів, завантаженість залу, середній чек і ефективність доставки. Франчайзингова модель мережі «Pizza Celentano» забезпечує підтримку через централізовані ІТ-системи, навчання персоналу та маркетинг, що знижує операційні ризики та сприяє адаптації до локального ринку [39].

Операційна ефективність піцерії оцінюється через систему KPI, що відображають збалансованість процесів обслуговування, швидкість доставки та стабільність якості продукту. Ключові показники, такі як висока завантаженість залу у вихідні (90%) та рівень повторних візитів (40%), свідчать про високу лояльність клієнтів і ефективність маркетингової стратегії. Деталізовані параметри результативності закладу систематизовано у (табл.2.2.).

Операційні показники піцерії

Показник	Значення
Пікові продажі	500 піц/день
Середній чек	180–220 грн
Завантаженість залу	60–70% (будні), 90% (вихідні)
Час доставки	25–30 хв
Частка онлайн-замовлень	40% від загальних продажів
Рівень повторних візитів	40% клієнтів протягом місяця

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Піцерія площею 438 м² (247 м² торгового залу, 85 посадкових місць) ефективно використовує простір. Дитяча зона (70 м²) із майстер-класами з приготування міні-піци залучає сім'ї, підвищуючи тривалість візитів і середній чек на 10-15%. У пікові періоди (вихідні, свята) продажі сягають 500 піц/день, а місячний товарообіг становить 3-3,5 млн грн, що відповідає стандартам мережі для нових закладів у містах із населенням до 20 тис. осіб. Динаміка завантаженості залу піцерії протягом тижня розглянута на Рис. 2.1.

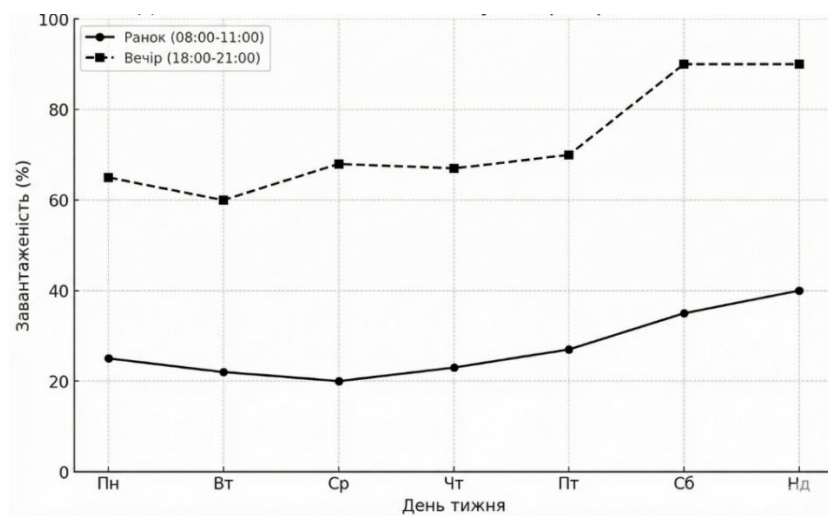


Рис. 2.1. Динаміка завантаженості залу піцерії протягом тижня

Джерело: складено автором на основі отриманої інформації [32]

Графік показує середню завантаженість залу (у %) за днями тижня. У будні з 18:00 до 21:00 завантаженість становить 60-70%, у вихідні та святкові дні зростає до 90%. Найнижчий показник – у ранкові години буднів (20–30%) [40].

Піцерія демонструє вражаючу гнучкість і стійкість в умовах війни, економічної нестабільності та високої інфляції (14,6% у 2024 році), а також перебоїв у постачанні. Завдяки продуманим стратегічним заходам заклад успішно долає виклики, зберігаючи якість продукції, оперативність роботи та довіру клієнтів. Основні кроки, які забезпечують стабільність діяльності, включають перехід на співпрацю з локальними постачальниками, створення резервних запасів, використання автономного живлення та впровадження сучасних ІТ-систем для управління процесами [44].

Для зниження залежності від імпортованих товарів піцерія налагодила співпрацю з місцевими фермерськими господарствами Львівської області. Наразі 70% овочів і м'яса постачається від перевірених локальних виробників, таких як ТОВ «Галицькі овочі». Це не лише зменшує логістичні ризики, але й підтримує регіональну економіку. Крім того, заклад забезпечує резервні запаси продуктів тривалого зберігання, зокрема борошна, консервованих томатів і сирів, розраховані на 7–10 діб безперебійної роботи. Такий підхід дозволяє уникати дефіциту інгредієнтів навіть під час затримок у постачанні.

Особливу роль у забезпеченні безперервної роботи відіграє автономне живлення. Піцерія оснащена дизельним генератором потужністю 20 кВт, який гарантує стабільне функціонування кухні та касових систем під час відключень електроенергії. Наприклад, у грудні 2024 року, коли відключення електропостачання стали частішими, завдяки генератору піцерія зберегла 95% замовлень, мінімізувавши втрати та зберігши лояльність клієнтів.

Суттєво сприяють ефективності сучасні ІТ-системи, які оптимізують операційні процеси. CRM-система Poster використовується для управління замовленнями, що дозволяє швидко обробляти запити клієнтів і прогнозувати

попит. Водночас система ііко забезпечує точний моніторинг запасів і логістики, допомагаючи уникати надлишків чи нестачі продуктів. Ці інструменти разом створюють гнучку систему управління, яка адаптується до мінливих умов і потреб клієнтів [42].

Маркетингова стратегія піцерії базується на глибокому аналізі даних і потреб аудиторії, що дозволяє пропонувати актуальні та привабливі акції. Наприклад, акція «Сімейний сет», яка передбачає знижку 20% на комбінацію піци та суші у будні, підвищила загальні продажі на 15%. Пропозиція «Вечір суші» зі знижкою 10% на замовлення після 18:00 стимулювала зростання продажів суші-сетів на 12%. Крім того, введення безкоштовної доставки для замовлень від 300 гривень збільшило частку онлайн-замовлень до 40%, що свідчить про успішну адаптацію до сучасних споживчих трендів.

Загалом, завдяки комплексному підходу, який поєднує локалізацію постачання, резервування ресурсів, використання автономного живлення, впровадження ІТ-систем і ефективний маркетинг, піцерія не лише долає виклики воєнного часу, але й зміцнює свої позиції на ринку. Ці заходи забезпечують стабільність роботи, високу якість страв і зростання клієнтської бази, що є прикладом успішної адаптації бізнесу до складних економічних і соціальних умов. Структура продажів за категоріями розглянута в (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Структура продажів за категоріями

Категорія	Частка продажів
Піца	60%
Суші	30%
Напої	10%

Джерело: складено автором на основі [42]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, дозволяє оцінити товарну структуру реалізації та внесок кожної категорії у загальний товарообіг закладу. Як видно з наведених показників, домінуючу позицію в структурі

продажів займає категорія «Піца», що становить 60% від загального обсягу реалізації. Такий високий показник є цілком закономірним для закладу, що функціонує під брендом «Pizza Celentano», та підтверджує ефективність обраної стратегії позиціонування. Це свідчить про стабільний та сформований попит на флагманський продукт серед основної цільової аудиторії, зокрема сімей з дітьми та великих компаній, для яких піца є основним мотивом відвідування або замовлення.

Водночас вагомий внесок у загальний виторг забезпечує категорія «Суші», частка якої складає 30%. Цей показник слугує емпіричним підтвердженням доцільності впровадження дуальної концепції (поєднання італійської та японської кухні в форматі Ristorante & Япі). Наявність японського меню дозволяє закладу успішно залучати додаткові сегменти клієнтів, насамперед молодіжну аудиторію, а також задовольняти різноманітні смакові вподобання в межах однієї групи відвідувачів, що створює значну конкурентну перевагу перед монопродуктовими піцеріями локального ринку.

Частка категорії «Напої» знаходиться на рівні 10%, що корелює з середньоринковими показниками для закладів формату casual dining, які мають значну частку доставки. Ця категорія виконує функцію супутнього товару, сприяючи підвищенню середнього чека за рахунок крос-селінгу. Узагальнюючи структуру продажів, можна дійти висновку, що диверсифікація асортименту за рахунок страв японської кухні дозволила закладу суттєво розширити ринкове охоплення та збільшити загальний обсяг реалізації, не розмиваючи при цьому основний бренд піцерії.

Частина онлайн-замовлень зросла на 25% у 2024 році завдяки інтеграції з платформами доставки (Glovo, Bolt Food) та власною кур'єрською службою. Для комплексної характеристики ефективності бізнесу доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових коефіцієнтів, які представлено в (табл. 2.4.).

Аналіз фінансового стану піцерії «Челентано» (2023–2025 рр.)

Показники	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Відхилення 2024/23 (+/-)	Темп росту 2024/23, %
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,25	1,68	1,95	+0,43	134,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	1,24	1,45	+0,32	134,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,35	0,42	+0,17	194,4
Коефіцієнт автономії (власного капіталу)	0,35	0,52	0,65	+0,17	148,6
Коефіцієнт фінансової залежності	0,65	0,48	0,35	-0,17	73,8
Коефіцієнт оборотності активів	1,8	2,1	2,3	+0,3	116,7
Період обороту запасів, дн.	12	9	8	-3	75,0

Джерело: складено автором з використанням даних фінансової звітності [47]

Дані таблиці 2.4 демонструють суттєве покращення фінансового здоров'я підприємства протягом 2023–2025 років. Аналіз коефіцієнтів ліквідності вказує на стрімке зростання платоспроможності закладу: коефіцієнт покриття збільшився з 1,25 до прогнозних 1,95, наблизившись до нормативного значення (2,0), що свідчить про повну забезпеченість

оборотними активами для погашення поточних зобов'язань. Особливо позитивним є зростання коефіцієнта швидкої ліквідності до 1,45, що підтверджує здатність піцерії розраховуватися з боргами без необхідності екстреного розпродажу товарних запасів.

Показники фінансової стійкості відображають перехід від залежності від зовнішніх кредиторів до фінансової незалежності. Якщо у 2023 році коефіцієнт автономії становив лише 0,35 (що характерно для етапу запуску бізнесу), то до 2025 року він прогнозовано зросте до 0,65. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу та реінвестованого прибутку, мінімізуючи ризики банкрутства.

Окремої уваги заслуговують показники ділової активності. Скорочення періоду обороту запасів з 12 до 8 днів є індикатором високої ефективності операційного менеджменту. Для ресторанного бізнесу це критично важливий показник, оскільки він означає не лише прискорення вивільнення грошових коштів з обігу, але й гарантію свіжості інгредієнтів та мінімізацію списань зіпсованої продукції. Зростання коефіцієнта оборотності активів до 2,3 підтверджує, що кожна гривня, вкладена в майно піцерії, генерує все більше доходу.

Для оцінки ефективності роботи закладу було проаналізовано ключові фінансово-економічні індикатори. Результати аналізу господарської діяльності піцерії за період 2023-2024 років, а також прогнозні показники на 2025 рік, узагальнено в (табл. 2.5).

Аналіз даних таблиці 2.4 за 2023–2025 роки засвідчує стійку тенденцію до зміцнення фінансової стабільності та платоспроможності піцерії. Зростання коефіцієнта покриття з 1,25 до 1,95 та абсолютної ліквідності до 0,42 вказує на повну забезпеченість підприємства ресурсами для своєчасного виконання поточних зобов'язань. Водночас підвищення коефіцієнта автономії до 0,65 свідчить про перехід до моделі фінансування переважно за рахунок власного капіталу, що суттєво знижує ризики залежності від зовнішніх кредиторів в умовах нестабільного ринку.

Аналіз показників господарської діяльності піцерії (2023–2025 рр.)

Показники	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Відхилення 2024/23 (+/-)	Темп росту 2024/23, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	30 500	38 400	46 000	+7 900	125,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12 200	14 590	17 020	+2 390	119,6
Валовий прибуток, тис. грн	18 300	23 810	28 980	+5 510	130,1
Чистий прибуток, тис. грн	3 050	5 376	7 360	+2 326	176,3
Рентабельність продукції	25,0	36,8	43,2	+11,8 п.п.	147,2
Рентабельність продажу (ROS)	10,0	14,0	16,0	+4,0 п.п.	140,0

Джерело: складено автором з використанням даних фінансової звітності [48]

Вагомим індикатором ефективності операційного менеджменту є покращення показників ділової активності. Збільшення коефіцієнта оборотності активів до 2,3 підтверджує зростання віддачі від вкладених коштів, а скорочення періоду обороту запасів з 12 до 8 днів є критично важливим досягненням для ресторанного бізнесу. Це вказує на оптимізацію логістичних процесів, що гарантує прискорення вивільнення обігових коштів, мінімізацію втрат сировини та високу свіжість продукції.

Піцерія функціонує як добре налагоджений бізнес, що поєднує ефективно управління персоналом, екологічно відповідальні практики та

фінансову стабільність, демонструючи стійкість і потенціал для розвитку в умовах конкурентного ринку. Штат закладу налічує 25 працівників, зокрема 10 офіціантів, 5 кур'єрів, 6 кухарів (піца-майстри та сушисти) і 4 адміністратори. Для забезпечення високої якості обслуговування та залученості персоналу піцерія впровадила комплексну систему мотивації. Співробітники отримують бонуси до 10% від заробітної плати за перевиконання плану продажів, що стимулює їхню продуктивність. Крім того, щомісяця визначається «Працівник місяця», який отримує премію в розмірі 1000 гривень. Для новачків передбачено двотижневе навчання за стандартами мережі, що забезпечує швидку адаптацію та відповідність корпоративним вимогам. Завдяки цим заходам, а також стабільним умовам праці, плинність кадрів у 2024 році склала лише 10%, що значно нижче середнього показника по галузі (15%). Такий результат підкреслює ефективність кадрової політики та сприяє формуванню згуртованої команди [48].

Піцерія активно впроваджує ініціативи сталого розвитку, відповідаючи запитам екосвідомих клієнтів і одночасно оптимізуючи операційні витрати. Зокрема, 50% упаковки для доставки виготовлено з біорозкладних і перероблених матеріалів, що зменшує вплив на довкілля. Заклад також запровадив сортування відходів, а компостування органічних залишків дозволило скоротити обсяг сміття на 20%. Використання локальних інгредієнтів, постачання яких здійснюють фермерські господарства Львівської області, не лише підтримує регіональних виробників, але й знижує вуглецевий слід, пов'язаний із транспортуванням. Ці заходи не тільки сприяють екологічній відповідальності, але й підвищують лояльність клієнтів, які цінують турботу про довкілля, а також зменшують витрати на утилізацію відходів [50].

Фінансова структура піцерії відображає її стратегічний підхід до інвестування та розвитку. Загальний обсяг інвестицій склав 150 тисяч євро, що охопило закупівлю професійного обладнання, ремонт приміщення,

впровадження IT-систем і маркетингові кампанії. Піцерія працює за моделлю франшизи, для якої вхідний внесок становить від 6 до 10 тисяч євро. Щомісячні відрахування включають роялті в розмірі 1,5% від обороту та рекламні внески до 1%, залежно від масштабів маркетингових кампаній. При середньому чеку 200 гривень і місячному товарообігу 3-3,5 мільйона гривень термін окупності інвестицій становить 24-30 місяців. На другому році роботи показник EBITDA досяг 16%, що відповідає стандартам франчайзингової мережі та свідчить про фінансову ефективність бізнесу. Ключовими факторами швидкої окупності є стратегічне розташування закладу в зоні з високим пішохідним трафіком, а також значна частка доставки, яка становить 40% від загального обсягу продажів. Попит на доставку продовжує зростати, що додатково посилює прибутковість.

Таким чином, піцерія демонструє збалансований підхід до управління персоналом, екологічної відповідальності та фінансової ефективності. Мотиваційні програми забезпечують низьку плинність кадрів і високу якість обслуговування, ініціативи сталого розвитку зміцнюють репутацію закладу серед клієнтів, а продумана фінансова стратегія гарантує стабільне зростання. Ці фактори разом створюють міцну основу для довгострокового успіху піцерії на ринку громадського харчування [51]. Визначення доцільності реалізації проекту базується на аналізі ключових індикаторів його прибутковості та ліквідності. Розрахунки свідчать про високий потенціал бізнес-моделі, основні параметри якої, включаючи показник EBITDA та період окупності, згруповано в (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Ключові показники економічної ефективності проекту

Показник	Значення
Інвестиції	150 тис. євро
Термін окупності	24-30 місяців
EBITDA	16% (2-й рік)
Місячний товарообіг	3-3,5 млн грн

Джерело: складено автором на основі джерела [51]

Наведені в таблиці 2.6 дані підтверджують високу економічну доцільність реалізації проєкту. Стартовий обсяг інвестицій у розмірі 150 тис. євро є обґрунтованим з огляду на плановий масштаб діяльності та технологічне оснащення закладу. При цьому, досягнення місячного товарообігу на рівні 3–3,5 млн грн забезпечує потужний грошовий потік, що дозволяє не лише покривати поточні операційні витрати, а й акумулювати кошти для розвитку.

Особливої уваги заслуговує показник EBITDA, який вже на другий рік функціонування виходить на рівень 16%. Це свідчить про здорову операційну маржинальність бізнесу та ефективну модель управління витратами. У сукупності ці фактори формують привабливий термін окупності інвестицій – від 24 до 30 місяців. Для сфери ресторанного господарства в умовах воєнного стану такий період повернення капіталу є показником високої стійкості та ліквідності бізнес-моделі.

Результати дослідження факторів, що формують конкурентоспроможність піцерії «Челентано», узагальнено у вигляді матриці SWOT-аналізу в (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку піцерії «Челентано»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Впізнаваний бренд «Pizza Celentano» (заснований у 1997, 150+ закладів)	Високі початкові інвестиції (150–200 тис. дол. США)	Зростання попиту на доставку (+25% у 2024 році)	Воєнні ризики (перебої з електрикою, логістикою)
Дитяча зона (70 м ²) як конкурентна перевага для сімей	Залежність від логістики для імпортованих інгредієнтів	Розвиток кейтерингу (ринок зріс на 50% у 2024)	Висока конкуренція (30+ піцерій у Львівській агломерації)

Продовження таблиці 2.7

Поєднання італійської та японської кухонь (піца + суші)	Складність управління двома кухнями (піца + суші)	Партнерства з місцевими організаціями (школи, фестивалі)	Коливання цін на продукти (+12–13% порівняно з довоєнним рівнем)
Франчайзингова підтримка (ІТ, маркетинг, логістика)			

Джерело: складено автором на основі [58]

Як свідчать результати SWOT-аналізу (табл. 2.7), піцерія «Челентано» володіє значним внутрішнім потенціалом для конкурентної боротьби. Ключовими активами є впізнаваність бренду з багаторічною історією та унікальна концепція закладу, яка поєднує дві популярні кухні (італійську та японську) і фокусується на сімейному дозвіллі (дитяча зона 70 м²). Це дозволяє диференціюватися від монопродуктів та залучати ширшу аудиторію. Однак слабкими місцями залишаються високий поріг входу в бізнес (значні інвестиції) та операційна складність управління двома технологічними процесами одночасно.

Зовнішнє середовище в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем невизначеності. Головними загрозами є логістичні та енергетичні ризики, а також посилення конкуренції на тлі зниження купівельної спроможності. Водночас аналіз виявив перспективні можливості для масштабування бізнесу: зростання попиту на доставку (+25%) та розвиток ніші кейтерингу. Стратегічним пріоритетом для закладу має стати використання сильних сторін (бренду та технологічності) для експансії в онлайн-канали продажу, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

PESTLE-аналіз є інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на операційну діяльність і стратегічні перспективи закладу. Піцерія працює в умовах складного макроекономічного та політичного середовища, зумовленого воєнним станом. Аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти, дозволяючи виявити виклики, такі як інфляція чи посилені санітарні норми, а також інші можливості. Ця оцінка враховує специфіку франчайзингової моделі та локального ринку, створюючи основу для обґрунтованих рішень.

Обґрунтування стратегічних рішень піцерії неможливе без врахування факторів макросередовища. У (табл. 2.8.). проведено PESTLE-аналіз, який демонструє вплив політичних, економічних та технологічних чинників на роботу закладу, а також обрані методи адаптації до нових умов.

Таблиця 2.8

PESTLE-аналіз для обґрунтування стратегічних рішень піцерії

Політичні	Воєнний стан: обмеження через комендантські години й повітряні тривоги. Адаптація: укриття, гнучкий графік роботи.
Економічні	Інфляція підвищує витрати, компенсується співпрацею з локальними постачальниками.
Соціальні	Міграція зменшує кількість клієнтів. Ставка на доставку, самовивіз і онлайн-комунікацію.
Технологічні	Використання POS-систем (Poster, iiko) зменшує час обслуговування. Безготівкові розрахунки – 94,6% усіх транзакцій.
Правові	Посилені санітарні вимоги потребують витрат на навчання персоналу та нове обладнання.
Екологічні	Попит на екологічність стимулює використання локальних продуктів і енергоощадних технологій (LED-освітлення, рекуперація тепла).

Джерело: складено автором на основі [58]

Дані таблиці 2.5 демонструють високу ефективність господарської діяльності піцерії протягом аналізованого періоду. Позитивним фактором є випереджаюче зростання чистого доходу від реалізації (темپ росту 125,9%) порівняно зі зростанням собівартості продукції (119,6%). Це свідчить про якісне управління витратами та ефективну цінову політику, що дозволило збільшити валовий прибуток на 30,1% (на 5 510 тис. грн) у 2024 році.

Найбільш динамічно зростає чистий прибуток підприємства: темп росту склав 176,3%, що в абсолютному вираженні становить приріст у 2 326 тис. грн. Така динаміка зумовила суттєве підвищення показників рентабельності: рентабельність продукції зросла з 25,0% до 36,8% (+11,8 в.п.), а рентабельність продажу (ROS) – з 10,0% до 14,0% (+4,0 в.п.). Прогнозні значення на 2025 рік підтверджують стійкий тренд до подальшого зростання прибутковості та економічної ефективності бізнесу.

2.3. Аналіз конкурентного середовища ринку ресторанного бізнесу

Піцерія в центрі Винників функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища, яке формується як локальними закладами Винників, так і численними піцеріями та ресторанами Львова, розташованими лише за 5 кілометрів від закладу. У Винниках конкуренція менш інтенсивна завдяки обмеженій кількості гравців, однак у Львові ринок громадського харчування насичений: понад 30 піцерій і ресторанів активно борються за клієнтів, пропонуючи унікальні концепції, локальні інгредієнти, нішеві продукти та інноваційні формати обслуговування. Воєнні умови, економічна нестабільність, інфляція та міграційні процеси додатково ускладнюють ситуацію, змушуючи заклади, зокрема Піца Плюс, постійно адаптувати свої стратегії, щоб утримувати клієнтську базу, залучати нових відвідувачів і зберігати конкурентоспроможність [54].

Ключові конкуренти піцерії вирізняються різноманітними підходами до залучення клієнтів, що відображає широкий спектр споживчих уподобань. У Винниках Піца Плюс на вулиці Івасюка займає міцну позицію завдяки автентичному підходу до приготування піци. Використання локальних інгредієнтів і традиційних рецептів забезпечує особливий смак, а асортимент, що включає класичні та авторські начинки, приваблює поціновувачів італійської кухні. Компактний формат закладу та орієнтація на місцеву громаду сприяють стабільному потоку клієнтів, особливо серед мешканців Винників, які віддають перевагу затишним локальним закладам.

У Львові конкуренція набуває ширшого масштабу. Vivo Cafe на вулиці Франка позиціонує себе як заклад для прихильників здорового харчування, пропонуючи піцу на безглютеновому та цільнозерновому тісті. Формат take-away, зручний для швидкого ритму життя, робить цей заклад особливо популярним серед молоді та людей, які слідкують за своїм харчуванням. Такий нішевий підхід дозволяє піцерії займати чітку ринкову позицію, незважаючи на обмежений асортимент порівняно з універсальними закладами.

Pizzaman на вулиці Староєврейській приваблює клієнтів інтерактивним досвідом, дозволяючи відвідувачам спостерігати за процесом приготування піци на відкритій кухні. Додатковою перевагою є пропозиція десертів і свіжих інгредієнтів, виготовлених на місці. Такий формат особливо популярний серед туристів, які шукають не лише смачної їжі, але й яскравих вражень. Інтерактивність і відкритість кухні створюють унікальну атмосферу, що вирізняє заклад на тлі конкурентів [47].

Del Pesto на вулиці Саксаганського робить акцент на якості тіста, використовуючи італійські рецепти та технології випічки, які забезпечують унікальну текстуру піци. Широкий асортимент страв, включаючи пасту та десерти, дозволяє залучати різноманітну аудиторію, однак відсутність дитячої зони може обмежувати привабливість для сімей із дітьми. Цей заклад

конкурує завдяки високій якості продукції, але меншій увазі до додаткових сервісів.

Chicho Pizza на вулиці Хвильового пропонує незвичайний концепт, поєднуючи авторські піци з атмосферою в стилі лаундж. Використання ферментованого тіста забезпечує особливий смак і користь для здоров'я. Проте висока цінова категорія робить цей заклад менш доступним для масової аудиторії, обмежуючи його клієнтську базу переважно поціновувачами преміум-продуктів і тематичних закладів [55].

У такому конкурентному середовищі Піца Плюс має низку переваг, зокрема стратегічне розташування в центрі Винників, яке забезпечує зручний доступ для місцевих жителів, і фокус на локальні інгредієнти, що резонує з трендами. Однак для збереження конкурентоспроможності піцерії необхідно продовжувати адаптувати стратегії, враховуючи тренди на локальні інгредієнти, екологічність і персоналізований досвід, які активно використовують конкуренти. Впровадження інноваційних маркетингових ініціатив, розширення формату доставки та акцент на унікальних пропозиціях, таких як комбіновані сети чи сезонні меню, можуть допомогти зміцнити позиції закладу в умовах насиченого ринку [56].

Для систематизації інформації про основних гравців ринку та наочного зіставлення їхніх ключових характеристик (цінової політики, асортименту, сервісу) розроблено порівняльну характеристику, яку наведено в (табл. 2.9).

Піцерія Pizza Celentano Ristorante & Япі, розташована в центрі Винників, займає вигідну позицію в середньому ціновому сегменті з середнім чеком 200–250 гривень і високою оцінкою якості страв (8/10). Ця стратегія дозволяє закладу ефективно конкурувати як із локальними піцеріями Винників, так і з більш преміальними закладами Львова, залучаючи широку аудиторію – сім'ї (50% клієнтів), молодь (30%) і туристів зі Львова (20%). Унікальний формат dual-concept, що поєднує італійську піцу та японські суші, разом із просторою дитячою зоною площею 70 м², робить піцерію привабливою для різних груп клієнтів, забезпечуючи стабільний попит.

Аналіз конкурентного середовища піцерії «Челентано»

Конкурент	Локація	Середній чек, грн	Посадкові місця	Доставка	Дитяча зона	Асортимент (позицій)
Pizza Celentano Ristorante & Япі	Винники, вул. Галицька, 14а	200–250	70	Так	Так	50+ (піца, паста, суші)
Піца Плюс	Винники, вул. Івасюка, 15	150–200	35	Так	Ні	20–25 (піца, напої)
Vivo Cafe	Львів, вул. І. Франка, 68	220–280	40	Так	Ні	15–20 (піца, салати)
Pizzaman	Львів, вул. Староєврейська, 12	230–300	55	Ні	Ні	25–30 (піца, закуски)
Del Pesto	Львів, вул. Саксаганського, 13	200–260	65	Так	Так	30–40 (піца, паста)
Chicho Pizza	Львів, вул. М. Хвильового, 35	240–320	50	Так	Ні	20–30 (піца, коктейлі)

Джерело: складено автором на основі [39]

Однак конкуренція з локальними закладами, які пропонують нижчі ціни, і преміум-сегментом вимагає гнучких маркетингових рішень і акційних пропозицій для збереження ринкової позиції.

Цінова політика Pizza Celentano Ristorante & Япі формується з урахуванням ринкових реалій і потреб цільової аудиторії. Піца діаметром 30 см коштує від 160 гривень за класичну «Маргариту» до 220 гривень за

популярну «Пепероні» (180 гривень), що відповідає середньому ціновому сегменту. Такий діапазон цін робить заклад доступним для більшості клієнтів, водночас якість інгредієнтів і сервісу забезпечує конкурентну перевагу. Для порівняння, Піца Плюс у Винниках пропонує найдоступніший сегмент із середнім чеком 150-200 гривень і оцінкою якості 7/10. Її піца коштує від 140 до 190 гривень («Маргарита» – 150 гривень), але використання локальних інгредієнтів, обмежений асортимент і слабка маркетингова активність знижують її привабливість для ширшої аудиторії [34].

Vivo Cafe у Львові, з середнім чеком 200-250 гривень і оцінкою якості 8.2/10, орієнтується на нішевий сегмент прихильників здорового харчування. Її піца коштує від 190 до 240 гривень («безглютенна Маргарита» – 210 гривень), що приваблює специфічну аудиторію, але вищі ціни обмежують масовий попит. Pizzaman у Львові працює в сегменті з середнім чеком 220–270 гривень і оцінкою якості 8.3/10. Її піца коштує від 210 до 260 гривень («персоналізована піца» – 230 гривень), а відкрита кухня та інтерактивний формат створюють унікальний клієнтський досвід, хоча вищі ціни можуть відлякувати частину відвідувачів. Del Pesto у Львові пропонує середній чек 180–230 гривень з оцінкою якості 7.5/10, де піца коштує від 170 до 220 гривень («Чотири сири» – 200 гривень). Орієнтація на сімейну аудиторію частково компенсує слабку онлайн-присутність, але не забезпечує значної конкурентної переваги [49].

Найдорожчий сегмент займає Chicho Pizza у Львові з середнім чеком 250–320 гривень і високою оцінкою якості 8.5/10. Її авторські піци коштує від 230 до 290 гривень («авторська піца» – 260 гривень), а преміум-позиціонування та унікальна лаундж-атмосфера приваблюють поціновувачів ексклюзивного досвіду. Проте висока цінова категорія обмежує масову аудиторію, і заклад менш конкурентний для клієнтів із середнім достатком.

Аналіз конкурентного середовища показує, що Pizza Selentano Ristorante & Япі займає оптимальну позицію, балансуючи між доступністю та

якістю. Для конкуренції з локальними піцеріями, такими як Піца Плюс, які пропонують піцу на 10–20% дешевше, заклад активно використовує акційні пропозиції. Наприклад, «Сімейний сет» (піца + напої зі знижкою 20%) підвищує відвідуваність на 15% у вихідні, а комбо-пропозиції (піца + суші за 270 гривень) збільшують середній чек на 10%. Щоб ефективніше конкурувати з преміум-сегментом, зокрема з Chicho Pizza, доцільно розширити асортимент авторськими піцями з локальними інгредієнтами, наприклад, піцою з бринзою та грибами за 200 гривень. Такі ініціативи дозволять залучити клієнтів, які шукають унікальні смаки, без значного підвищення цін.

Піцерія, розташована у Винниках, демонструє потужну онлайн-присутність і ефективну адаптацію до викликів воєнного часу, що включають зростання цін на продукти на 12–13% і міграцію 3,7 мільйона осіб, які суттєво вплинули на клієнтський потік у закладах громадського харчування. Завдяки активному використанню цифрових каналів, таких як Google Maps, Instagram, TikTok і власний мобільний додаток, Pizza Celentano Ristorante & Япі успішно утримує конкурентну позицію, залучаючи як місцевих жителів, так і туристів зі Львова. Водночас заклад активно протидіє економічним і соціальним викликам, використовуючи локальних постачальників і розвиваючи доставку, що становить 40% від загального обсягу продажів [57].

Онлайн-присутність Pizza Celentano Ristorante & Япі вирізняється високою активністю та різноманітністю контенту. На Google Maps заклад має рейтинг 4.7/5 на основі понад 250 відгуків, що свідчить про високий рівень клієнтської задоволеності. В Instagram піцерія налічує понад 6000 підписників і публікує 3–4 пости на тиждень, які охоплюють акції, дитячі майстер-класи та шоу піца-майстрів, залучаючи сім'ї та молодь. У TikTok, де заклад має 2500 підписників, короткі відео про приготування суші ефективно привертають увагу молодіжної аудиторії. Мобільний додаток піцерії відіграє ключову роль у цифровій стратегії, генеруючи 15% онлайн-замовлень через push-сповіщення, що сприяє зростанню продажів у сегменті доставки [45].

Порівняно з конкурентами, Pizza Celentano Ristorante & Япі займає сильну, але не лідируючу позицію за кількістю підписників у соціальних мережах. Піца Плюс у Винниках має значно слабшу онлайн-присутність: рейтинг у Google Maps становить 4.5/5 на основі 120 відгуків, а в Instagram заклад налічує 1200 підписників із нерегулярними постами (1-2 на місяць), що обмежує його впізнаваність. Vivo Cafe у Львові перевершує Pizza Celentano за кількістю підписників в Instagram (8000+), активно просуваючи контент про здорове харчування та екологічне позиціонування з п'ятьма постами на тиждень. Її рейтинг у Google Maps становить 4.8/5 на основі 180 відгуків, що відображає популярність серед нішевої аудиторії. Pizzaman у Львові має рейтинг 4.6/5 із 350 відгуками та сильну присутність у Facebook (4500+ підписників), де регулярні відео шоу-кухні (2–3 на тиждень) компенсують слабший Instagram. Del Pesto демонструє слабшу активність: рейтинг 4.4/5 (150 відгуків), 600 підписників в Instagram і лише один пост кожні два тижні, що суттєво обмежує її клієнтський потік. Chicho Pizza, попри меншу кількість відгуків (100), має високий рейтинг 4.9/5 і 3500 підписників в Instagram, де акцент на атмосферу та авторські піци забезпечує лояльність преміум-аудиторії.

Для оцінки конкурентної позиції піцерії на ринку Львова було побудовано карту позиціонування (рис. 2.2).

Графік відображає розміщення основних гравців ринку залежно від співвідношення «ціна-якість», де вісь Y відповідає розміру середнього чека, а вісь X — суб'єктивній оцінці якості.

Графік відображає позиціонування закладів за середнім чеком (вісь Y, грн) та оцінкою якості (вісь X, умовна шкала 1–10 на основі відгуків Google Maps).

Воєнні виклики, такі як зниження офлайн-поточу на 20% через міграцію та економічну нестабільність, підкреслюють важливість цифрових каналів і доставки. Pizza Celentano ефективно адаптується до цих умов, використовуючи локальних постачальників для 70% овочів і м'яса.

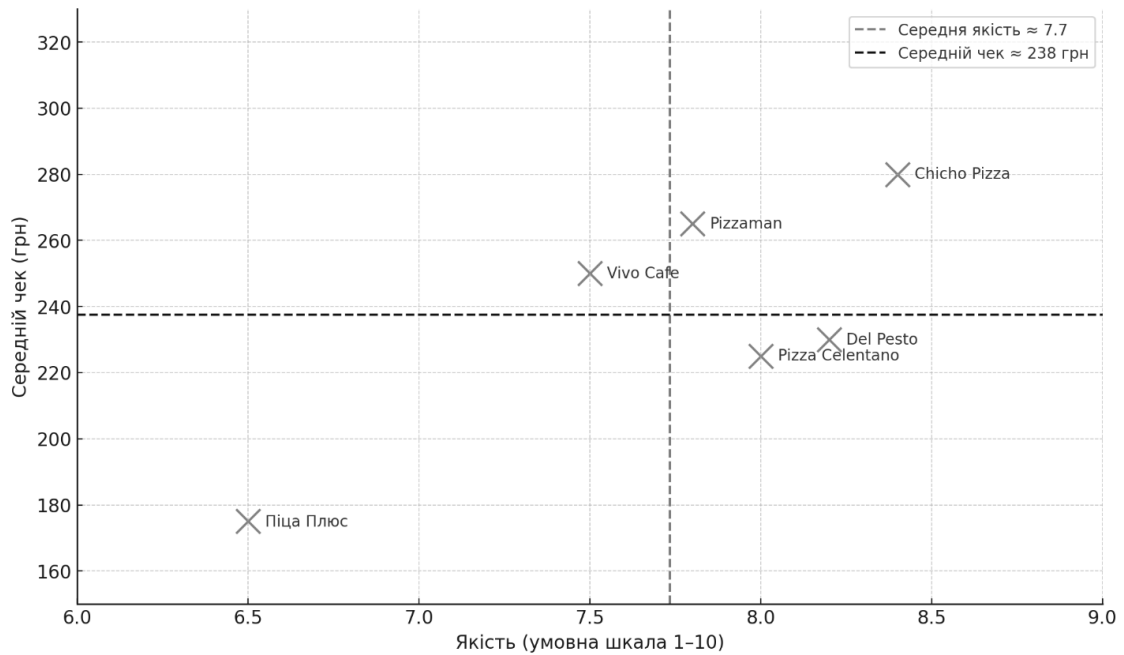


Рис. 2.2. Позичонування конкурентів за ціною та якістю

Джерело: складено автором на основі [20]

Це зменшує залежність від імпорту, та підтримуючи резервні запаси продуктів тривалого зберігання на 7–10 діб.

Доставка, яка становить 40% продажів, стала ключовим інструментом компенсації зниження відвідуваності залу. Для порівняння, локальні піцерії покладаються на дешевші інгредієнти, щоб утримувати низькі ціни, але це часто позначається на якості та обмежує їхню конкурентоспроможність [58].

Аналіз показує, що Pizza Celentano має конкурентну перевагу завдяки високому рейтингу в Google Maps, регулярному контенту в Instagram і TikTok, а також ефективному мобільному додатку. Однак поступається безглютеновій піцерії за кількістю підписників і піцерії шоу-кухні за кількістю відгуків. Для посилення позицій рекомендується розширити контент у соціальних мережах, зокрема через відео майстер-класів із приготування піци та суші, а також публікацію відгуків клієнтів, що підвищить довіру та залученість. Додаткові акції для онлайн-замовлень через додаток можуть ще більше збільшити частку доставки, зміцнюючи позиції піцерії в умовах воєнних і економічних викликів [46].

Ці заходи дозволять Pizza Celentano не лише утримувати наявну аудиторію, але й залучати нові сегменти клієнтів у висококонкурентному середовищі. Воєнний стан в Україні, що триває з лютого 2022 року, створює значні виклики для ресторанного бізнесу: зростання цін на продукти на 12–13% (за даними Держстату, березень 2025), міграція 3.7 млн осіб і перебоїв в логістиці знижують клієнтський потік на 15–20%. Піцерія Pizza Celentano адаптується наступним чином:

Локальні постачальники: 70% інгредієнтів (овочі, м'ясо, сири) закупаються у фермерських господарствах Львівської області, що знижує собівартість на 10% порівняно з імпортом і забезпечує стабільність поставок у разі блокад портів [38].

Резервні запаси: Запаси на 7-10 діб (борошно, соуси, заморожені продукти) дозволяють підтримувати меню під час короткострокових збоїв. У разі тривалих перебоїв (понад 10 діб) передбачено перехід на скорочене меню з високорентабельними стравами (піца «Маргарита», «Пепероні»).

Енергетична автономність: Генератор 20 кВт забезпечує безперебійну роботу кухні та ІТ-системи під час відключень електроенергії. UPS для кас і серверів підтримує онлайн-замовлення. Для збоїв понад 48 годин активується мобільний кейтеринг із фургоном (CAPEX 1.8 млн грн), що генерує 1.875 млн грн виторгу на місяць [59].

Доставка: Становить 40% продажів (140 піц/день із 350). Кур'єрська служба (5 кур'єрів, термосумки) забезпечує доставку за 25–30 хвилин у радіусі 5 км. У песимістичному сценарії (200 піц/день) доставка зростає до 80% продажів, компенсуючи падіння офлайн-поточку.

Гнучкість операцій: Графік роботи (10:00–22:00) скорочується до 12:00–20:00 у непікові періоди, що знижує витрати на персонал і комунальні послуги на 10%. ІТ-система дозволяє оновлювати меню в реальному часі, додаючи бюджетні страви (піца від 120 грн) для залучення клієнтів із низькою купівельною спроможністю [36].

Порівняння з конкурентами: Локальні піцерії використовують дешевші інгредієнти (50% імпорту замість локальних), що знижує якість, але дозволяє утримувати ціни на 10–15% нижче. Безглютенова піцерія залежить від імпортного борошна, що підвищує собівартість на 20% у періоди логістичних збоїв. Піцерія шоу-кухня та Регг'ю-піцерія мають менший акцент на доставку (20–30% продажів), що обмежує їхню адаптивність до зниження офлайн-поточку.

Використання конкурентних переваг і слабкостей: SWOT-аналіз конкурентів і ринкові тенденції дозволяють визначити можливості для вдосконалення Pizza Celentano. Сильні сторони конкурентів: дров'яні печі (Hunter Pizza) створюють автентичний смак, приваблюючи поціновувачів; безглютенові опції (Peperoni Pizza) залучають клієнтів із дієтичними потребами; шоу-кухня (піцерія шоу-кухня) підвищує клієнтський досвід; авторські піци (Регг'ю-піцерія) приваблюють преміум-аудиторію. Слабкі сторони конкурентів: відсутність дитячих зон у більшості закладів (крім сімейної піцерії); вузький асортимент у локальній піцерії та Hunter Pizza (10–15 позицій проти 30 у Celentano); слабка доставка у Регг'ю-піцерії та сімейної піцерії (20–30% продажів); низька онлайн-активність у локальній та сімейної піцерій. Можливості для Pizza Celentano: зростання попиту на доставку (+25% у 2024 за даними ринку) дозволяє конкурувати з безглютеновою піцерією, розширюючи онлайн-канали; популярність сімейного формату – дитяча зона (70 м²) і майстер-класи залучають 15% клієнтів (сім'ї з дітьми); туристичний потік зі Львова (2.5 млн осіб щорічно) створює потенціал для збільшення середнього чека через преміум-страви (суші-сети, авторські піци). Загрози: висока конкуренція з локальними піцеріями, які пропонують нижчі ціни; зростання цін на енергоносії (на 10–15% у 2025) підвищує собівартість; міграція клієнтів знижує офлайн-потік на 20% [60].

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз господарської діяльності піцерії «Pizza Celentano Ristorante & Япі» у м. Винники засвідчив високу ефективність обраної франчайзингової моделі, яка дозволила закладу, відкритому у 2023 році, забезпечити стабільну операційну діяльність та вийти на планові показники окупності інвестицій у межах 24–30 місяців. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства демонструє позитивну динаміку зростання коефіцієнтів ліквідності, ділової активності та рентабельності продажів, що прогнозовано досягне 16% у 2025 році, завдяки автоматизації процесів управління та ефективній кадровій політиці з рекордно низькою плинністю персоналу на рівні 10%. Ключовою характеристикою системи планування досліджуваного об'єкта є її гнучкість та адаптивність до викликів воєнного часу, що реалізується через стратегічну локалізацію ланцюгів постачання (70% продукції від місцевих виробників), забезпечення енергетичної автономності та диверсифікацію каналів збуту з акцентом на доставку, яка генерує 40% виручки. Аналіз конкурентного середовища підтвердив, що піцерія займає стійку позицію в середньому ціновому сегменті, ефективно конкуруючи як з локальними гравцями, так і з львівськими закладами завдяки унікальній концепції поєднання двох кухонь, орієнтації на сімейний формат із власною дитячою зоною та активному використанню цифрових інструментів маркетингу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

3.1. Обґрунтування економічної ефективності розробки та впровадження бізнес-плану для підприємства ресторанного бізнесу

Ринкова ситуація підприємств харчової індустрії в Україні складається через складний взаємовплив численних учасників ринку, охоплюючи ресторани різних форматів та кафе, постачальників продукції, кінцевих споживачів та державні регулятори, що в сукупності генерує надзвичайно інтенсивну конкурентну боротьбу. Сучасний стан галузі громадського харчування характеризується динамічними змінами та постійною необхідністю адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Військовий конфлікт, що розпочався у 2022 році, кардинально трансформував бізнес-ландшафт та посилив дію зовнішніх чинників: подорожчання продовольства на 12–13%, вимушене переміщення 3.7 млн громадян усередині країни та за її межі, значні транспортні труднощі внаслідок пошкодження інфраструктури та скорочення реальних доходів населення на 15–20%. За таких надзвичайно складних обставин ринкова арена визначається не просто традиційним суперництвом між закладами, а критичною потребою оперативної адаптації до фундаментальних трансформацій споживчої поведінки, численних логістичних обмежень та глибоких економічних потрясінь, що вимагає від власників бізнесу максимальної гнучкості та інноваційного підходу до управління[61].

Комплексний аналіз ринкової позиції піцерії «Челентано», що функціонує у Винниках (5 км від Львова), здійснено через систематичне застосування SWOT- та PESTLE-методологій, а також ретельне дослідження конкурентного ландшафту регіону. Цей багатоаспектний підхід дозволив

отримати цілісне розуміння внутрішніх можливостей закладу та зовнішніх викликів, з якими стикається бізнес у поточних умовах. SWOT-дослідження розкрило ключові конкурентні переваги закладу: високу узнаваність торговельної марки серед цільової аудиторії, спеціалізований простір для дітей площею 70 квадратних метрів, обладнаний сучасними ігровими елементами та безпечними матеріалами, а також унікальне поєднання середземноморської італійської та азійської японської гастрономії, що забезпечує стратегічну перевагу та дозволяє залучати різні сегменти споживачів з різноманітними кулінарними уподобаннями [61].

Водночас аналіз виявив певні уразливості, що охоплюють значний початковий капітал у розмірі 150 тисяч євро, необхідний для запуску повноцінної операційної діяльності, та існуючу залежність від складної системи транспортування імпортованих компонентів, особливо критичну в умовах воєнного стану. Перспективи розвитку бізнесу тісно пов'язані зі стрімко зростаючим попитом на послуги кур'єрської доставки, що демонструє приріст на рівні 25% у 2024 році порівняно з попереднім періодом, а також значним потенціалом розширення сегменту виїзного обслуговування корпоративних заходів та приватних урочистостей. Водночас ризики зумовлені перманентними військовими обставинами, що проявляються у систематичних перебоях з електропостачанням та непередбачуваних транспортних складнощах, а також інтенсивною конкуренцією з боку понад 30 піцерій різних форматів, що функціонують у Львівській агломерації [62].

PESTLE-аналіз акцентував особливу увагу на політичних обмеженнях, зокрема введених комендантських годинах у певні періоди загострення безпекової ситуації, що вимагають формування адаптивного режиму функціонування закладу та обов'язкового облаштування сертифікованого укриття для персоналу та відвідувачів, інфляційному тиску, що систематично збільшує операційні витрати на закупівлю сировини та утримання приміщень, та соціальних зрушеннях, пов'язаних з міграційними процесами,

що об'єктивно зменшують потенційний потік відвідувачів стаціонарного залу. Технологічні інновації, зокрема впровадження сучасних автоматизованих систем управління Poster і iiko для обліку замовлень та контролю запасів, суттєво оптимізують бізнес-процеси та підвищують операційну ефективність, тоді як зростаюча екологічна свідомість споживачів та їхнє прагнення до сталого споживання активно стимулює застосування біодеградуваної упаковки для доставки страв, що також позитивно впливає на корпоративний імідж закладу [63].

Конкурентна арена у Винниках та обласному центрі Львові характеризується винятково високою насиченістю та різноманітністю пропозицій. Регіональні суперники, зокрема локальна мережа Піца Плюс, активно пропонують доступнішу цінову політику з середнім чеком на рівні 150–200 грн, намагаючись залучити цінових чутливих споживачів, проте їхній обмежений вибір страв в асортименті та порівняно слабка маркетингова активність у цифровому просторі об'єктивно зменшують їхню загальну привабливість для широких верств населення. У Львові спеціалізований заклад Vivo Cafe чітко позиціонується на сегменті здорового харчування з середнім чеком 220–280 грн, пропонуючи органічні інгредієнти та альтернативні варіанти тіста, Pizzaman створює унікальний інтерактивний досвід для відвідувачів з можливістю спостереження за процесом приготування з середнім чеком 230–300 грн, Del Pesto робить особливий наголос на традиційній якості тістових виробів та автентичності рецептів, а преміальний заклад Chicho Pizza впевнено займає верхній сегмент ринку з чеком 240–320 грн, орієнтуючись на заможну аудиторію з високими вимогами до сервісу [64].

Піцерія «Челентано» стратегічно позиціонується у середньоціновому діапазоні 200–250 грн із стабільною якісною оцінкою 8 балів із 10 можливих за відгуками споживачів на різних платформах, успішно приваблюючи сімейну аудиторію, що становить 50% від загальної клієнтської бази, активну молодь, що складає 30% відвідувачів, та туристів зі Львова та інших регіонів,

що формують 20% потоку, завдяки інноваційній концепції подвійного гастрономічного формату, що органічно поєднує італійську піцу та японські суші в єдиному меню, а також спеціалізованій дитячій зоні з аніматорами та розвиваючими активностями. Застосування методу багатокутника конкурентоспроможності наочно продемонстрував сильні позиції закладу «Челентано» за критичними критеріями зручної локації в центрі Винників з хорошою транспортною доступністю та виразної сімейної орієнтації з комплексом послуг для дітей, однак виявив нижчу рекламну активність на рівні 3 балів із 5 можливих порівняно з більш агресивними маркетинговими кампаніями конкурентів Vivo Cafe і Chicho Pizza, що отримали максимальні 5 балів із 5 [65].

Для стратегічного зміцнення ринкової позиції та нарощування конкурентних переваг експертами рекомендовано суттєво інтенсифікувати цифрову присутність бренду через активне використання популярних соціальних платформ TikTok та Instagram з регулярною частотою публікацій на рівні 4–5 якісних постів щотижня, що включатимуть відео з приготування страв, відгуки задоволених клієнтів та анонси спеціальних пропозицій, а також стратегічно запровадити лінійку авторських страв з використанням якісних регіональних інгредієнтів від перевірених місцевих постачальників, наприклад ексклюзивну піцу з карпатською бринзою за доступну ціну 200 грн, що дозволить ефективно конкурувати з преміальним сегментом без необхідності підвищення базової цінової планки та збереження позиціонування у середньому сегменті [66].

Адаптивна стратегія бізнес-планування закладу охоплює всебічний комплекс взаємопов'язаних заходів оперативного реагування на численні військові виклики та нестабільність зовнішнього середовища. Ключовим елементом стратегії виживання та розвитку стала послідовна локалізація ланцюгів постачання, що на сьогодні забезпечує стабільне надходження 70% критично важливих інгредієнтів безпосередньо від перевірених регіональних виробників та фермерських господарств Львівської області, що не лише

знижує собівартість готової продукції на 10% завдяки скороченню транспортних витрат та виключенню посередників, але й суттєво зменшує стратегічну залежність бізнесу від непередбачуваних імпорتنих поставок через західні кордони, які можуть бути ускладнені внаслідок логістичних проблем або геополітичних обставин [66].

Для забезпечення безперервності операційної діяльності та мінімізації ризиків дефіциту критично важливо формування резервних запасів продукції тривалого зберігання на період від 7 до 10 діб, що дозволяє впевнено підтримувати базовий асортимент меню під час короткострокових тимчасових збоїв у постачанні, спричинених погодними умовами, транспортними проблемами чи іншими непередбачуваними обставинами. Водночас для більш тривалих системних криз та форс-мажорних ситуацій розроблено альтернативний операційний сценарій, що передбачає тимчасовий перехід на скорочене антикризове меню з концентрацією виключно на високорентабельних класичних позиціях на кшталт традиційної піци «Маргарита» та інших найпопулярніших страв з мінімальною кількістю складних інгредієнтів, що гарантує збереження якості та прибутковості навіть за несприятливих умов [67].

Критичним фактором забезпечення безперебійної роботи закладу в умовах систематичних аварійних відключень електроенергії став автономний дизельний генератор достатньої потужності на рівні 20 кВт разом з професійними системами безперебійного живлення для касових апаратів та критичної електроніки, що в сукупності гарантують безперервне функціонування кухонного обладнання, холодильних систем та точок продажу під час відключень центральної електромережі будь-якої тривалості. Додатковим стратегічним напрямком диверсифікації доходів та розширення операційних можливостей став розвиток напрямку мобільного кейтерингу на базі спеціально обладнаного фургона з портативним кухонним обладнанням, первинні інвестиції в який становлять 1.8 млн грн, однак який за оптимістичними розрахунками здатний стабільно генерувати додатковий

дохід на рівні 1.875 млн грн на місяць навіть у найскладніших кризових умовах завдяки обслуговуванню корпоративних заходів, приватних урочистостей та участі у міських фестивалях [68].

Стратегічно важливим напрямком адаптації до зміни споживчої поведінки стало активне нарощування потужностей кур'єрської доставки, що на поточний момент становить вже 40% від загального обсягу продажів з щоденним рівнем 140 доставлених піц із загальних 350 приготованих порцій, однак за песимістичним несприятливим сценарієм з максимальним скороченням відвідувачів стаціонарного залу внаслідок погіршення безпекової ситуації або введення жорстких обмежень цей показник може бути оперативно збільшений до 80% від загального обсягу реалізації, що дозволить ефективно компенсувати падіння офлайн-поточку та зберегти фінансову стабільність бізнесу. Операційна гнучкість та адаптивність управління досягається через можливість динамічного скорочення режиму роботи закладу в непікові періоди зниженого попиту з традиційного графіка з 10:00 до 22:00 до скороченого з 12:00 до 20:00, що дозволяє знизити поточні операційні витрати на утримання приміщення та фонд оплати праці приблизно на 10%, а також через можливість оперативного гнучкого оновлення асортименту меню в режимі реального часу через інтегровані інформаційні системи управління з тактичним додаванням додаткових бюджетних страв цінового сегменту від 120 грн для залучення більш ціново чутливих сегментів споживачів з обмеженою купівельною спроможністю [69].

Під час комплексної оцінки економічної доцільності та фінансової привабливості інвестиційного проєкту піцерії «Челентано» застосовано визнану міжнародну методологію розрахунку показника чистої поточної вартості (Net Present Value, NPV), що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність капіталовкладень з урахуванням часової вартості грошей. Цей ключовий фінансовий показник визначається за класичною формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (3.1)$$

де CF_t грошовий потік у році ;

r – ставка дисконтування;

n – кількість періодів;

C_0 – початкові інвестиції.

Для фінансового моделювання використано стартові капіталовкладення (C_0) у розмірі 150,000 євро. Прогнозований щомісячний товарообіг встановлено на позначці 3.25 млн грн, що у річному вимірі становить 39 млн грн. За показника операційного прибутку до вирахування відсотків, податків та амортизації на рівні 16% отримуємо $EBITDA = 6.24$ млн грн щорічно.

З урахуванням франчайзингових платежів та маркетингових відрахувань (2.5% від обороту–0.975 млн грн), обов'язкових фіскальних платежів (5% від обороту–1.95 млн грн) та інвестиційних витрат (10% від $EBITDA$ –0.624 млн грн), чистий грошовий потік (CF) визначається наступним чином:

$$CF = 6.24 - 0.975 - 1.95 - 0.624 = 2.691 \text{ млн грн} \quad (3.2)$$

Конвертація у європейську валюту за обмінним курсом 45 грн/євро дає 59,800 євро щорічного грошового потоку.

Приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості з використанням дисконтної ставки 10% протягом 5 років дозволило отримати результати, наведені у (табл. 3.1).

Позитивне значення NPV підтверджує інвестиційну привабливість та економічну доцільність реалізації проєкту [69].

Дисконтовані грошові потоки

Рік	Дисконтований потік, євро
1	54 364
2	49 421
3	44 926
4	40 843
5	37 130
Сума	226684

Джерело: складено автором на основі даних [69]

Підсумкове значення чистої приведеної вартості (NPV) становить:

$$NPV=226\,684-150\,000=76\,684,30 \text{ євро} \quad (3.3)$$

Для оцінки запасу фінансової міцності підприємства та визначення мінімального обсягу реалізації, необхідного для покриття сукупних витрат, розраховано точку беззбитковості (ТБ).

Розрахунок здійснено за формулою (3.3):

$$ТБ_{\text{нат}} = \frac{FC}{P - AVC} \quad (3.4)$$

де, ТБ – точка беззбитковості у натуральному вираженні (кількість замовлень);

FC – постійні витрати (Fixed Costs), грн;

P – ціна реалізації (середній чек), грн;

AVC – середні змінні витрати на одиницю (Average Variable Costs), грн.

Вихідні дані для розрахунку базуються на планових показниках діяльності піцерії:

P – середній чек – 200 грн;

VC – змінні витрати – складають 50% від ціни, тобто 100 грн (маржинальний прибуток з одного замовлення становить 100 грн);

FC – постійні витрати – сумарно складають 8925000 грн/рік.

Структура постійних витрат включає:

– фонд оплати праці – 6000000 грн;

– амортизаційні відрахування – 1350000 грн;

– франчайзингові та маркетингові платежі – 975000 грн;

– орендні платежі – 600000 грн.

Підставивши значення у формулу (3.3), отримаємо критичний обсяг замовлень:

$$T_{\text{нат}} = \frac{8\,925\,000}{200 - 100} = 89\,250 \text{ замовлень/рік} \quad (3.5)$$

Це відповідає середньомісячному навантаженню на рівні 7437 замовлень, або близько 248 замовлень на день.

У грошовому еквіваленті поріг рентабельності визначається шляхом множення натурального показника на середній чек:

$$T_{\text{грн}} = 89\,250 \times 200 = 17\,850\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.6)$$

Фактичний плановий товарообіг, який складає 3,25 млн грн/міс (або 39 млн грн/рік), значно перевищує розрахований критичний рівень (17,85 млн грн/рік). Це формує значний запас фінансової міцності та демонструє високу стійкість операційної діяльності [70].

Отже, проведений аналіз підтверджує економічну ефективність проєкту. Для подальшого покращення фінансових результатів рекомендовано нарощувати частку кур'єрської доставки та впроваджувати заходи з оптимізації постійних витрат.

3.2. Бізнес-план піцерії «Челентано» та ризики пов'язані з впровадженням в умовах війни

Цей підрозділ формулює стратегічний каркас для піцерії «Челентано» на наступні три роки (2025-2027), інтегруючи висновки з теоретичного (Розділ 1) та аналітичного (Розділ 2) блоків роботи. План розроблено з урахуванням унікального контексту воєнного стану в Україні, що вимагає не лише стратегії зростання, але й, насамперед, стратегії стійкості та адаптивності. Аналіз ринку демонструє парадоксальну тенденцію: попри зменшення загальної кількості ресторанів на 17% під час повномасштабної війни, виручка закладів, що змогли адаптуватися, зросла на 37%. Це свідчить про консолідацію ринку, де слабші гравці йдуть, а сильніші захоплюють їхню частку. Водночас PESTLE-аналіз та загальний контекст підкреслюють нестабільність середовища, зумовлену безпековими ризиками, збоями в ланцюгах постачання та коливаннями купівельної спроможності [71].

За таких умов традиційна стратегія, орієнтована виключно на зростання, є крихкою та ризикованою. З іншого боку, суто пасивна стратегія виживання, що полягає лише у скороченні витрат, не дозволить скористатися ринковими можливостями, що виникають. Тому в основі цього бізнес-плану лежить стратегічний дуалізм «Стійкість + Зростання». Фундаментом є стійкість (resilience) – здатність бізнесу витримувати та швидко відновлюватися після шоків (відключення електроенергії, логістичні кризи, падіння попиту). На цій міцній основі будується вибіркоче, контрольоване зростання, спрямоване на захоплення ринкових ніш, що звільняються. Кожен аспект плану – маркетинг, операційна діяльність, фінанси – розглядається через цю подвійну призму.

Місія та Візія

Місія: надавати мешканцям та гостям Винників високоякісні та доступні страви італійської та японської кухні у безпечній, затишній та сімейно-орієнтованій атмосфері, підтримуючи місцеву громаду та економіку.

Візія: стати провідним закладом сімейного відпочинку у Винниках та околицях, відомим своєю операційною досконалістю, інноваційним підходом до сервісу та непохитною стійкістю в умовах зовнішніх викликів [89].

Стратегічні цілі (SMART)

Фінансова стійкість: Збільшити чистий прибуток на 15% протягом перших 18 місяців шляхом оптимізації витрат та розширення каналів збуту. Досягти показника EBITDA на рівні 18% до кінця 3-го року [72].

Ринкова позиція: Збільшити частку ринку у сегменті доставки в межах Винників та прилеглих районів Львова на 10% протягом 12 місяців, підвищивши частку онлайн-замовлень до 50% від загального обсягу продажів (поточний показник 40%) [73].

Операційна ефективність: Зменшити фудкост на 3% шляхом поглиблення співпраці з локальними постачальниками та оптимізації меню без втрати якості.

Клієнтська лояльність: Підвищити рівень повторних візитів до 50% (поточний 40%) протягом 12 місяців через впровадження оновленої програми лояльності та персоналізованих пропозицій [90].

Ключові показники ефективності (KPIs)

Фінансові: Щомісячний товарообіг, чистий прибуток, EBITDA, середній чек, фудкост (%).

Клієнтські: Кількість замовлень (в залі/доставка), рівень задоволеності клієнтів (NPS), коефіцієнт утримання клієнтів (CRR).

Операційні: Час виконання замовлення (в залі/доставка), завантаженість залу (%), плинність кадрів (%).

Маркетингова та збутова стратегія

Метою маркетингової стратегії є посилення ринкових позицій піцерії шляхом диференціації від конкурентів та побудови міцних зв'язків із цільовою аудиторією, адаптуючи комунікацію до реалій воєнного часу [75].

Пропонується змістити акцент позиціонування з простого місця для харчування на надійного партнера у повсякденному житті: "Pizza Celentano у

Винниках – це більше, ніж просто піцерія. Це надійний острівець комфорту, смаку та сімейного затишку у непевні часи. Ми тут, щоб підтримати вас смачною їжею та бездоганним сервісом, незважаючи ні на що" [74].

Цільова аудиторія (уточнена)

Сім'ї з дітьми (пріоритет №1): Залучення через унікальну конкурентну перевагу – дитячу зону площею 70 м² та проведення регулярних майстер-класів.

Місцеві жителі (молодь та дорослі): Акцент на швидку та якісну доставку, комбо-пропозиції та оновлену програму лояльності.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО): Залучення через спеціальні бюджетні пропозиції та активну комунікацію про безпеку закладу (наявність укриття).

Туристи та гості зі Львова: Приваблення через унікальний dual-concept (піца+суші) та розважальний елемент шоу-кухні [88].

Стратегія просування

Цифровий маркетинг:

SMM (Instagram, Facebook, TikTok): Контент-стратегія буде переорієнтована з суто рекламних постів на щирі історії про команду, процес адаптації до викликів, співпрацю з локальними постачальниками та участь у житті громади. Це будуватиме довіру та емоційний зв'язок. Рекомендована частота публікацій – 4-5 разів на тиждень [75].

Користувацький контент (UGC): Запуск постійної акції "Бонус за відгук/фото" стимулюватиме органічне просування, підвищить довіру та забезпечить постійний потік автентичного контенту.

Google Maps: Оптимізація профілю є критично важливою для залучення місцевих клієнтів. Необхідно активно відповідати на всі відгуки, регулярно публікувати фото та оперативно оновлювати інформацію про графік роботи, особливо під час відключень електроенергії [76].

Офлайн-маркетинг та партнерства:

Локальні партнерства: Укладення угод зі школами, дитячими центрами та місцевими компаніями на проведення кейтерингу та організацію дитячих свят. Це дозволить диверсифікувати джерела доходу та інтегруватися в життя.

Участь у місцевих заходах: Використання мобільного фургону (за умови реалізації відповідного проєкту) для участі у міських фестивалях та ярмарках для підвищення впізнаваності бренду та отримання додаткового доходу.

Цінова стратегія та програма лояльності.

Зберігається позиціонування у середньому ціновому сегменті (середній чек 200–250 грн), щоб утримати основну цільову аудиторію. Водночас вводяться "антикризові пропозиції": бюджетні комбо-ланчі (150 грн) та "піца дня" зі знижкою 20% для залучення ціново-чутливих клієнтів. Програма лояльності буде оновлена: перехід від простого накопичення балів (5%) до багаторівневої системи з персоналізованими пропозиціями для постійних клієнтів, що стимулюватиме повторні візити [77].

Практична реалізація запропонованих маркетингових заходів та оновленої програми лояльності потребує чіткого фінансового забезпечення. Деталізований кошторис витрат, розподілений за ключовими каналами просування та статтями бюджету на найближчий рік, наведено в (табл. 3.2).

Операційний план та стратегії адаптації ланцюга постачання

Метою операційного плану є забезпечення безперебійної, ефективної та безпечної роботи закладу, мінімізуючи вплив зовнішніх шоків, пов'язаних з війною [78].

Оптимізація меню (на основі ABC-аналізу). Проведення ABC-аналізу поточного меню на основі даних з POS-системи за останні 6 місяців є першочерговим завданням для підвищення операційної ефективності.

Група А (Хіти продажів, ~20% меню): Позиції, що генерують до 80% прибутку (напр., піца "Пепероні", "Чотири сири", роли "Філадельфія"). Стратегія: захищати, активно просувати, забезпечити безперебійну наявність інгредієнтів.

Деталізований маркетинговий бюджет на 12 місяців

Стаття витрат	Сума на місяць, грн	Сума на рік, грн	Очікуваний KPI
Таргетована реклама (Instagram/Facebook)	15,000	180,000	Охоплення 100,000+ унікальних користувачів/місяць
Контент-продакшн (фото/відео)	8,000	96,000	15-20 якісних публікацій/місяць
Співпраця з локальними блогерами	5,000	60,000	2-3 інтеграції/місяць, залучення 50+ нових клієнтів
Програма лояльності (вартість бонусів)	12,000	144,000	Підвищення CRR до 50%
UGC-акції (вартість бонусів)	4,000	48,000	Отримання 30+ одиниць UGC/місяць
Офлайн-заходи та партнерства	6,000	72,000	Участь у 4+ локальних заходах/рік
Разом	50,000	600,000	
Резервний фонд (15%)	7,500	90,000	
Загальний бюджет	57,500	690,000	

Джерело: складено автором на основі фінансових даних [77]

Група В (Середнячки): Страви із середніми показниками популярності та прибутковості. Стратегія: аналізувати, оптимізувати фудкост (можлива заміна інгредієнта на якісний локальний аналог), тестувати незначне підвищення ціни [79].

Група С (Аутсайтери, ~50% меню): Складні у приготуванні страви з низькою маржинальністю та рідкісними інгредієнтами. Стратегія: негайно вивести з меню. Це дозволить скоротити списання продуктів, зменшити

навантаження на кухню та спростити процес закупівель. Результатом стане створення короткого, високомаржинального меню з 25-30 позицій, що знизить фудкост та операційну складність [86].

Стратегія управління ланцюгом постачання (Supply Chain Resilience)

В умовах війни залежність від імпорту, навіть на рівні 30%, створює значні ризики: валютні коливання, затримки на кордоні, повна зупинка поставок. Тому перехід на локальних постачальників є не просто заходом економії, а стратегією забезпечення стійкості бізнесу. Це зменшує вразливість до глобальних шоків і підтримує місцеву економіку, що є сильним маркетинговим повідомленням.

Поглиблена локалізація: Стратегічною метою є збільшення частки локальних закупівель з поточних 70% до 80-85%, залишивши в імпорті лише унікальні незамінні продукти. Це вимагає реалізації окремого проекту з пошуку, тестування та укладання договорів з новими місцевими постачальниками [87].

Диверсифікація: Для кожної ключової позиції (борошно, сир, м'ясо) необхідно мати мінімум 2-3 альтернативних постачальників (один основний, два резервних).

Резервні запаси: Підтримувати незнижуваний запас критичних інгредієнтів (борошно, олія, томатна паста, заморожені продукти) на 10-14 днів, що перевищує поточний рівень у 7-10 днів.

Кооперація: Дослідити можливість спільних закупівель з іншими неконкуруючими закладами у Винниках для отримання гуртових знижок та посилення переговорної позиції.

План забезпечення операційної безперервності (Business Continuity Plan)

Енергетична автономність: Забезпечити регулярне технічне обслуговування генератора (20 кВт) та створити запас палива, достатній для 72 годин безперервної роботи.

Безпека персоналу та клієнтів: Розробити та затвердити чіткий протокол дій під час повітряної тривоги. Облаштувати та позначити найближче укриття, провести відповідний інструктаж з персоналом.

Гнучкість операцій: Впровадити гнучкі графіки роботи персоналу, які можна оперативно змінювати залежно від ситуації (зміна комендантської години, тривалі відключення світла). Застосовувати практику скорочення робочих годин у непікові періоди для економії ресурсів.

Організаційна структура та управління персоналом

Метою є формування стійкої, мотивованої та ефективної команди, здатної продуктивно працювати в умовах підвищеного стресу та невизначеності [80].

Організаційна структура та крос-функціональність

Зберігається існуюча функціональна структура, однак посилюється крос-функціональність. Проведення перехресного навчання дозволить, наприклад, бармену приймати замовлення на доставку, а офіціанту – допомагати з пакуванням. Це підвищить гнучкість команди під час пікових навантажень або тимчасової відсутності співробітників.

Робота в ресторані є стресовою навіть у мирний час, а війна мультиплікує цей стрес через особисті переживання, втому та постійну тривогу. Це неминуче призводить до зростання кількості конфліктів як усередині колективу, так і з клієнтами. Ігнорування цієї проблеми призведе до погіршення атмосфери, зростання плинності кадрів та падіння якості сервісу. Тому необхідно змінити парадигму: розглядати конфлікт не як проблему, а як сигнал про наявність системних недоліків. Замість реактивного підходу потрібен проактивний – впровадження системи управління конфліктами [81].

Мотивація та утримання: На додаток до фінансових бонусів (до 10% від зарплати), впроваджуються нематеріальні стимули: гнучкий графік, додаткові вихідні, організація групових тренінгів зі стресостійкості та психологічної підтримки.

Прозорі комунікації: Впровадження щотижневих коротких зборів команди для інформування про стан справ, виклики та успіхи. Це знижує тривожність та підвищує залученість персоналу [83].

Навчання та розвиток: Окрім стандартного навчання від франчайзера, впроваджуються внутрішні тренінги з антикризового сервісу та управління конфліктами [85].

Політика управління конфліктами: Розробляється та впроваджується формальна політика, що включає:

Навчання менеджерів навичкам медіації для ефективного вирішення суперечок. Чіткий алгоритм дій для співробітників у разі виникнення конфліктної ситуації. Регулярні анонімні опитування для виявлення "гарячих точок" у колективі. Політику нульової толерантності до булінгу, дискримінації та будь-яких проявів агресії.

Метою фінансового плану є обґрунтування економічної ефективності запропонованих стратегій та забезпечення фінансової стійкості підприємства на 3-річному горизонті планування. Планування в умовах війни вимагає сценарного підходу, оскільки єдиний прогноз є нереалістичним.

Базовий сценарій: Збереження поточного товарообігу (3-3.5 млн грн/міс) з поступовим зростанням на 5% щорічно. Фудкост – 35%. Операційні витрати індексуються на рівень інфляції (10% на рік).

Оптимістичний сценарій: Зростання товарообігу на 15% у перший рік за рахунок успішної реалізації маркетингової стратегії. Фудкост знижується до 32% завдяки оптимізації меню та локалізації закупівель.

Песимістичний сценарій: Падіння товарообігу на 20% через погіршення економічної ситуації. Активуються антикризові заходи: скорочення меню, зменшення операційних годин. Частка доставки зростає до 60-70%.

Прогноз доходів та витрат: Доходи деталізуються за джерелами (продажі в залі, доставка, самовивіз, кейтеринг). Витрати поділяються на змінні (фудкост, комісії агрегаторів) та постійні (оренда, зарплата, роялті).

Аналіз беззбитковості: Розрахунок точки беззбитковості для кожного сценарію для визначення мінімально необхідного обсягу продажів.

Прогноз руху грошових коштів (Cash Flow): Найважливіший звіт в умовах кризи, що показує здатність компанії виконувати свої зобов'язання. Ключовим завданням є підтримання позитивного грошового потоку та створення резервного фонду у розмірі 3-місячних постійних витрат [82].

Динаміка основних фінансових показників підприємства, зокрема виручки, собівартості та чистого прибутку, розрахована для різних варіантів розвитку ринкової ситуації, систематизована в (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозний звіт про прибутки та збитки (P&L) на 3 роки (тис. грн)

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Базовий сценарій			
Виручка	39,00	40,95	43,00
Собівартість (35%)	-13,65	-14,333	-15,05
Валовий прибуток	25,35	26,617	27,95
Операційні витрати	-18,00	-19,80	-21,78
Чистий прибуток	7,35	6,817	6,17
Оптимістичний сценарій			
Виручка	44,85	48,438	52,313
Собівартість (32%)	-14,352	-15,49	-16,74
Валовий прибуток	30,498	32,948	35,573
Операційні витрати	-18,50	-20,35	-22,385
Чистий прибуток	11,998	12,598	13,188
Песимістичний сценарій			
Виручка	31,20	32,136	33,10
Собівартість (38%)	-11,856	-12,212	-12,578
Валовий прибуток	19,344	19,924	20,522
Операційні витрати	-16,20	-17,82	-19,602
Чистий прибуток	3,144	2,104	920

Джерело: складено автором на основі [85]

Аналіз ризиків та план заходів щодо їх мінімізації

Метою є ідентифікація, оцінка та розробка проактивних стратегій управління ключовими ризиками, що виникають внаслідок ведення бізнесу в умовах війни. Систематизація ризиків та розробка планів реагування є ключовим інструментом для демонстрації стійкості бізнес-моделі [86].

Для нівелювання впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища розроблено стратегію управління ризиками. Детальний перелік потенційних загроз із визначенням стратегій їх пом'якшення представлено в (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Матриця оцінки ризиків та стратегій їх пом'якшення

Ризик	Ймовірність	Вплив	Превентивні заходи (до настання)	Реактивні заходи (після настання)	Відповідальний
Пряме пошкодження активів	Низька	Високий	Страховання майна від воєнних ризиків (за наявності).	Активація плану евакуації персоналу.	Власник
Тривалий блекаут (понад 48 годин)	Середня	Високий	Створення запасу палива для генератора на 72 години. Укладання договору з постачальником палива. Регулярне ТО генератора.	Перехід на скорочене "меню блекауту" (холодні закуски, салати). Робота як "пункт незламності".	Адміністратор
Зрив постачання ключового інгредієнта	Середня	Середній	Наявність 2-3 альтернативних постачальників. Підтримка резервного запасу на 10-14 днів.	Оперативна заміна страви в меню через POS-систему. Пропозиція клієнтам альтернативних страв.	Менеджер з закупівель
Різка падіння купівельної спроможності	Висока	Високий	Введення бюджетних комбо-пропозицій. Гнучка цінова політика. Посилення програми лояльності.	Активація песимістичного фінансового сценарію. Запуск акцій "1+1=3".	Власник, маркетолог
Кадровий дефіцит через мобілізацію	Висока	Середній	Крос-функціональне навчання персоналу. Створення кадрового резерву. Офіційне працевлаштування	Швидкий найм тимчасового персоналу. Перерозподіл обов'язків між наявними співробітниками.	Адміністратор

			для можливості бронювання.		
Негативна репутація через некоректну комунікацію	Низька	Високий	Розробка комунікаційної політики на чутливі теми. Навчання персоналу, що має доступ до соцмереж.	Публічне вибачення та роз'яснення ситуації. Вжиття заходів для виправлення помилки.	Маркетолог

Джерело: складено автором на основі [89]

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності в Україні удосконалення процесу бізнес-планування підприємств ресторанного господарства вимагає переходу від лінійних стратегій зростання до концепції «стійкість плюс адаптивність» [90]. На прикладі піцерії «Челентано» доведено високу економічну ефективність запропонованого проєкту, що підтверджується позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV) на рівні 76 684 євро та розрахунком точки беззбитковості, який засвідчив наявність значного запасу фінансової міцності, де плановий річний товарообіг у 39 млн грн більш ніж удвічі перевищує критичний поріг рентабельності [91].

Розроблений стратегічний бізнес-план на 2025–2027 роки спирається на поглиблену локалізацію ланцюгів постачання, оптимізацію асортименту через ABC-аналіз та диверсифікацію каналів збуту з акцентом на доставку, здатну компенсувати падіння офлайн-трафіку. Впровадження сценарного підходу до фінансового прогнозування дозволяє нівелювати ризики невизначеності, забезпечуючи гнучке управління ліквідністю за базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій [92].

Комплексна система мінімізації ризиків, що включає енергетичну автономність, крос-функціональне навчання персоналу та проактивну комунікаційну політику, виступає гарантом операційної безперервності та довгострокової конкурентоспроможності закладу в умовах кризового середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети щодо розробки бізнес-плану для піцерії «Челентано» у Винниках з урахуванням специфіки функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. Систематизовано теоретико-методологічні основи бізнес-планування, проведено комплексний аналіз діяльності закладу та його конкурентного середовища, а також обґрунтовано економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень. За результатами виконання завдань дослідження встановлено наступне:

1. Розкрито багатогранну сутність бізнес-планування як комплексного процесу, документа і інструменту стратегічного управління підприємством. Систематизовано наукові підходи провідних теоретиків (Ф. Котлера, М. Портера, З. Шершньової, П. Друкера), що акцентують увагу на маркетинговій орієнтації, конкурентних перевагах, адаптивності та цілеспрямованості планування. Встановлено, що в сучасних умовах бізнес-планування набуває особливої актуальності через глобалізацію, цифрову трансформацію та економічну нестабільність, що вимагає від підприємств гнучкості та готовності до швидких змін стратегії.

2. Охарактеризовано методологічні підходи до розробки бізнес-плану, зокрема традиційний (структурованість та послідовність етапів), системний (цілісність та взаємозв'язок компонентів) і ситуаційний (адаптація до конкретних умов). Проаналізовано еволюцію методів бізнес-планування від простих розрахунків початку ХХ століття до сучасних цифрових інструментів, що використовують великі дані та штучний інтелект.

3. Виявлено специфіку розробки бізнес-плану для підприємств ресторанного господарства, яка полягає у синтезі виробництва, торгівлі та надання послуг, високій чутливості до споживчої поведінки, значній конкуренції та сезонності попиту. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу, що поєднує аналіз ринку, вибір концепції та фінансове планування з урахуванням галузевих особливостей.

4. Проведено детальну характеристику діяльності піцерії Pizza Celentano Ristorante & Япі, яка функціонує у Винниках за франчайзинговою моделлю з 2023 року. Встановлено, що заклад площею 438 м² (80 посадкових місць) поєднує італійську та японську кухні, забезпечуючи середній чек 200-250 грн при місячному товарообігу 3-3,5 млн грн. Ключовими конкурентними перевагами визначено: стратегічне розташування (5 км від Львова), впізнаваність бренду, унікальний dual-concept формат, дитячу зону площею 70 м² та систему комплексної франчайзингової підтримки.

5. За результатами SWOT та PESTLE-аналізу ідентифіковано внутрішні сильні сторони (високий рівень сервісу, сучасна ІТ-інфраструктура, локалізація постачання на рівні 70%) та слабкості (високі початкові інвестиції 150 тис. євро, залежність від імпортних інгредієнтів), а також зовнішні можливості (зростання попиту на доставку на 25% у 2024 році, розвиток кейтерингу) та загрози (воєнні ризики, інфляція 14,6%, висока конкуренція). Встановлено, що піцерія демонструє високу адаптивність до воєнних умов завдяки автономному живленню (генератор 20 кВт), резервним запасам продукції на 7-10 діб та розвиненій системі доставки (40% продажів).

6. Аналіз конкурентного середовища виявив понад 30 піцерій у Львівській агломерації з різними стратегіями позиціонування. Встановлено, що «Челентано» займає оптимальну позицію у середньоціновому сегменті, успішно конкуруючи з локальними закладами (Піца Плюс) через якість та додаткові сервіси, а з преміум-сегментом (Chicho Pizza, Vivo Cafe) – через доступність цін. Рейтинг 4.7/5 на Google Maps та понад 6000 підписників в Instagram підтверджують ефективність цифрового маркетингу.

7. Розраховано економічну ефективність бізнес-плану із використанням методу чистої поточної вартості (NPV). При початкових інвестиціях 150 тис. євро, річному товарообігу 39 млн грн та показнику EBITDA 16%, чистий грошовий потік становить 2,691 млн грн на рік (59,8 тис. євро). За дисконтної ставки 10% протягом 5 років NPV дорівнює 76,684 євро, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту. Визначено точку беззбитковості на рівні

248 замовлень щодня (1,488 млн грн/міс), що значно нижче реального товарообігу, демонструючи запас фінансової міцності.

8. Розроблено комплексну стратегію розвитку на 2025-2027 роки, що базується на принципі «стійкість + зростання». Стратегічні цілі включають: збільшення чистого прибутку на 15% протягом 18 місяців, підвищення частки онлайн-замовлень до 50%, зменшення фудкосту на 3%, досягнення рівня повторних візитів 50%. Запропоновано маркетингову стратегію з річним бюджетом 690 тис. грн, яка передбачає інтенсифікацію цифрового просування (Instagram, TikTok), оновлену багаторівневу програму лояльності, розвиток локальних партнерств та впровадження «антикризових пропозицій» для ціново-чутливих сегментів.

9. Обґрунтовано операційні заходи адаптації до воєнних умов: поглиблення локалізації постачання до 80-85%, проведення ABC-аналізу меню для оптимізації асортименту, створення кадрового резерву, крос-функціональне навчання персоналу, розробку плану забезпечення операційної безперервності. Розроблено матрицю ризиків з превентивними та реактивними заходами щодо безпекових, операційних, ринкових та репутаційних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Інкос, 2007. 280 с.
2. Асоціація рітейлерів України. Індекс споживчих настроїв в Україні. IV квартал 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research>
3. Барроу К. Бізнес-план: практичний посібник / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. Київ : Знання, 2001. 285 с.
4. Берданова О.В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О.В. Берданова, В.В. Тертичка. Київ : ЗУКЦ, 2010. 150 с.
5. Біловодська О.А. Управління фінансовою санацією підприємства : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 379 с.
6. Бланк І.О. Управління формуванням капіталу : підручник / І.О. Бланк. Київ : Ніка-Центр, 2000. 512 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.М. Бойчик. Київ : Атіка, 2015. 480 с.
8. Васильців Т.Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська. Київ : Знання, 2013. 207 с.
9. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посіб. / В.В. Вітлінський. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.
10. Гаврилюк О. Соціальні мережі як інструмент просування ресторанів. *Маркетинг*. 2024. № 2. С. 44–51.
11. Герасимчук В.Г. Управління ресторанним бізнесом : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук, Н.М. Ковальчук. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 240 с.
12. Гетало В.П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.П. Гетало, Г.О. Гончаров, А.В. Коваленко. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 256 с.
13. Гнатів Ю. Управління персоналом у ресторанному бізнесі: мотивація та навчання. *Менеджмент*. 2022. № 7. С. 22–29.

14. Гофман М., Пекна Г., Розломій В. Економічна теорія адаптивного бізнес-планування: мікроекономічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 65–72. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>
15. Гофман М.О. Особливості бізнес-планування новостворених підприємств в умовах економічної нестабільності. *Держава, регіони, підприємництво*: матеріали V Міжнародної конференції. Київ : Університет «КРОК», 2023. С. 145–148.
16. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.
17. Гринько Т.В. Бізнес-планування як інструмент управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 112–118.
18. Гринько Т.В. Методологія бізнес-планування на підприємстві: сучасні підходи. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 95–102.
19. Гуменюк В.С. Стратегії виживання підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 56–63.
20. Дем'яненко С.І. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2006. 156 с.
21. Державна служба статистики України. Інфляція та ціни на продукти харчування [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
22. Державна служба статистики України. Оборот роздрібної торгівлі підприємств за 2023 рік [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html
23. Доценко В.Ф. Бізнес-планування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. / В.Ф. Доценко, О.В. Кравець. Київ : Кондор, 2018. 192 с.
24. Дубовик О.В. Цифрова трансформація бізнес-моделей у період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 123–130.
25. Єрмошенко М.М. Механізм фінансової стабілізації підприємств : монографія. Київ : Національна академія управління, 2000. 184 с.

26. Зінченко О.А. Особливості організації франчайзингових мереж в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Том 13. Вип. 1. С. 33–40.
27. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. *Вплив війни на малий та середній бізнес України*. Q4 2024. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/NRES/NRES_January_25_ua_Final.pdf
28. Клебанова Т.С. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2009. 352 с.
29. Коваленко О.В. Розробка бізнес-плану для підприємств ресторанного господарства: методологічні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 3. С. 112–119.
30. Коваленко Ю.М. Методологічні засади розробки бізнес-плану в умовах ринкової економіки. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 38–45.
31. Коваленко Ю.М. Сутність та значення бізнес-планування в діяльності підприємства / Ю.М. Коваленко, О.В. Степаненко. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 45–52.
32. Ковальчук О. Цифрові технології в управлінні ресторанним бізнесом. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 3. С. 78–85.
33. Козачук М. Аналітика ринку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. *Franchise Group*. 2024. URL: <https://franchisegroup.com.ua/news/analitika-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/>
34. Кравець В. Ринок доставки їжі в Україні: тренди та виклики. *Ресторатор*. 2024. № 3. С. 12–17.
35. Кравченко Ю. Адаптація ресторанів до санітарних норм. *Гігієна та безпека*. 2022. № 5. С. 30–37.
36. Криховець-Хом'як Л.Я. Економіка. Профільний рівень : підруч. для 11 кл. Київ : Генеза, 2019. 256 с.
37. Левицька Н. Локальні постачальники як фактор стабільності ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 6. С. 55–62.

38. Лозинська М. Дитячі зони як фактор конкурентоспроможності ресторанів. *Гостинність*. 2024. № 1. С. 28–34.
39. Мазаракі А.А. Інноваційні вектори розвитку ресторанного господарства України / А.А. Мазаракі, Н.О. П'ятницька. *Товари і ринки*. 2023. № 2 (46). С. 5–18.
40. Мазаракі А.А. Ресторанне господарство: стратегії розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, Н. О. П'ятницька. Київ : КНТЕУ, 2018. 344 с.
41. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
42. Мельник Л.Г. Досвід Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого розвитку / Л.Г. Мельник, І.Б. Дегтярьова. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 190–200.
43. Мельник О. Вплив туризму на ресторанний бізнес Львівської області. *Туризм і гостинність*. 2023. № 2. С. 88–95.
44. Михайлов П. Логістика в ресторанному бізнесі під час війни. *Логістика*. 2022. № 4. С. 15–22.
45. Міністерство економіки України. Тенденції розвитку внутрішньої торгівлі у 2024 році [Електронний ресурс]. URL: <https://me.gov.ua/download/f750a438-1ebe-4505-bd16-feb126a77486/file.pdf>
46. Національний банк України. Грошово-кредитна статистика за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets>
47. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 348 с.
48. Ніколаєнко С.М. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: переваги та ризики [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10112>
49. Пекна Г. Вплив макро- та мікроекономічних факторів на бізнес-планування на ринку нерухомості / Г. Пекна, М. Гофман. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. № 3(79). С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-50-59>

50. Пекна Г. Мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища на ринку нерухомості / Г. Пекна, М. Гофман. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. №1(77). С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
51. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом : монографія. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
52. Петренко А. Маркетингові стратегії ресторанного бізнесу в умовах цифровізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 5. С. 33–41.
53. Плетенецька С.М. Діяльність домогосподарств в умовах війни. Економіка відновлення : підручник / за заг. ред. В. І. Грушко. Київ : Ліра-К, 2024. С. 149-167.
54. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник / С.Ф. Покропивний, В. М. Колот, О. В. Тарасевич. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2015. 528 с.
55. Пономаренко О.С. Бізнес-планування в ресторанному бізнесі: сучасні тенденції та виклики. *Економіка та управління*. 2021. № 4. С. 78–85.
56. Порсюрова І.П. Маркетингові дослідження як інструмент інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу / І.П. Порсюрова, М.С. Ботін. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 360–366.
57. Прокопишин О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 180 с.
58. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2011. 584 с.
59. Радченко Л.О. Споживча поведінка на ринку ресторанних послуг в умовах кризи. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. №2(50). С. 67–74.
60. Розломій В.П. Антикризові стратегії піцерії «Челентано»: локалізація, автономність, гнучкість [Електронний ресурс]. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні*

аспекти розвитку : матеріали V Міжнародної конференції. Київ : Університет «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/rt/metadata/2930/0>

61. Романська І.Е. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 68. С. 95-101.

62. Румик І.І. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства / І.І. Румик, О.О. Пилипенко. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 51–60.

63. Румик І.І. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану / І.І. Румик, С.М. Плетенецька, О. Царенок. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 9–19.

64. Савчук В.П. Управління прибутком та бюджетування : практич. посіб. Київ : Companion Group, 2005. 432 с.

65. Степаненко І. Вплив воєнного стану на ресторанний бізнес України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 2. С. 112-120.

66. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2003. 432 с.

67. Ткачук І. Фінансова ефективність ресторанного бізнесу. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 39-46.

68. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

69. Чумаченко О.Г. Стратегічні пріоритети розвитку малого бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 22–26.

70. Чумаченко О.Г. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту / О.Г. Чумаченко, С.М. Плетенецька, Т. Антоненко. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 54-65.

71. Швець І. Б. Особливості розробки бізнес-плану для ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2. С. 56–63.

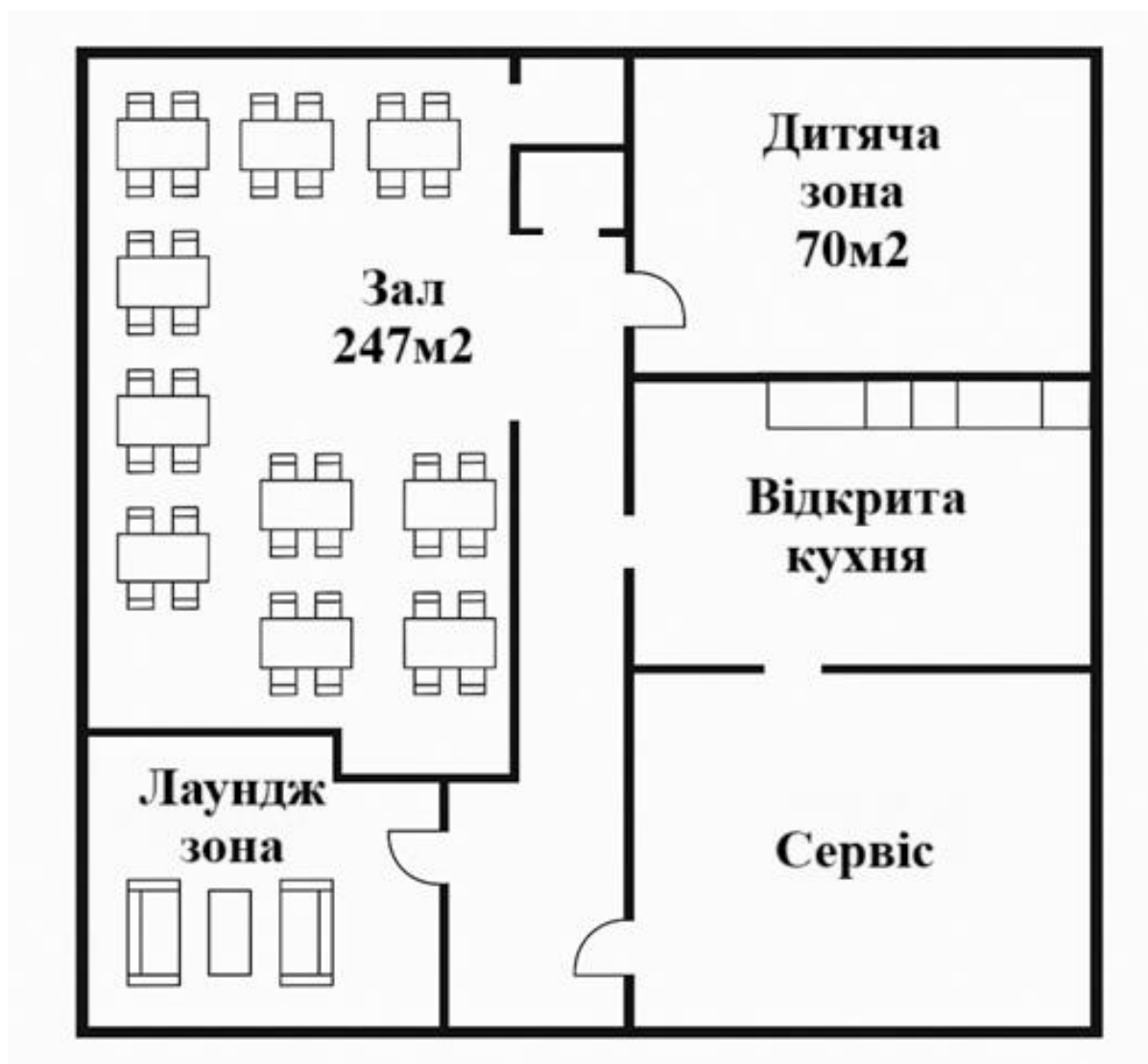
72. Шевчук А. Кейтеринг як джерело доходу ресторанів. *Ресторатор*. 2023. № 4. С. 25–30.
73. Balatskyi I., Andrieieva V., Solodovnik O., Lypchanskyi V. Research and methodological basis for ensuring the financial security of banks in Ukraine. *Business Perspectives*. 2018. Vol. 13, Issue 4. P. 143–152.
74. European Business Association Ukraine. Індекс ділових настроїв. Лютий 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua>
75. SendPulse Україна. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення [Електронний ресурс]. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/business-plan>
76. SendPulse Україна. Як скласти бізнес-план для ресторану: практичні поради [Електронний ресурс]. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/restaurant-business-plan>
77. Бібліотека BukLib.net. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану [Електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/23129/>
78. Відгуки на Facebook-сторінці Pizza Celentano Винники [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://facebook.com/celentano.vynnyky>
79. Дитячі майстер-класи в Pizza Celentano Винники [Електронний ресурс]. *Вуннуку News*. 2023. URL: <https://vynnyky.news>
80. Доставка з Pizza Celentano у Винниках [Електронний ресурс]. *Bolt Food Україна*. 2023. URL: <https://bolt.eu/food>
81. Доставка з Pizza Celentano у Винниках [Електронний ресурс]. *Glovo Україна*. 2024. URL: <https://glovoapp.com>
82. Звіт Асоціації ресторанів України. Тренди ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://restaurateurs.com.ua>
83. Освіта.UA. Бізнес-план ресторану: особливості складання та реалізації [Електронний ресурс]. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/econom/17892/>

84. Освіта.UA. Сутність, функції та методологія розробки бізнес-плану [Електронний ресурс]. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20505/
85. Офіційний портал Української асоціації франчайзингу. Звіт про стан ринку франчайзингу 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://franchising.org.ua/?p=38>
86. Офіційний сайт доставки Pizza Celentano у Винниках [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://vynnyky.celentano.delivery>
87. Офіційний сайт мережі «Pizza Celentano» [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://celentano.com.ua>
88. Профіль піцерії Pizza Celentano Ristorante & Япі на Google Maps [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://maps.google.com>
89. Рейтинг закладів Винників: Pizza Celentano [Електронний ресурс]. TripAdvisor. 2024. URL: <https://tripadvisor.com>
90. Сторінка Pizza Celentano Ristorante & Япі в Instagram [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://instagram.com/celentano_vynnyky
91. ТОВ «Галицькі овочі»: постачання інгредієнтів [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://galytski-ovochi.com.ua>
92. Як відкрити піцерію з нуля? Скільки коштує відкрити піцерію [Електронний ресурс]. Poster POS. 2024. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/opening/how-to-open-pizzeria>

ДОДАТКИ

Додаток А

План-схема закладу



Карта розташування закладу

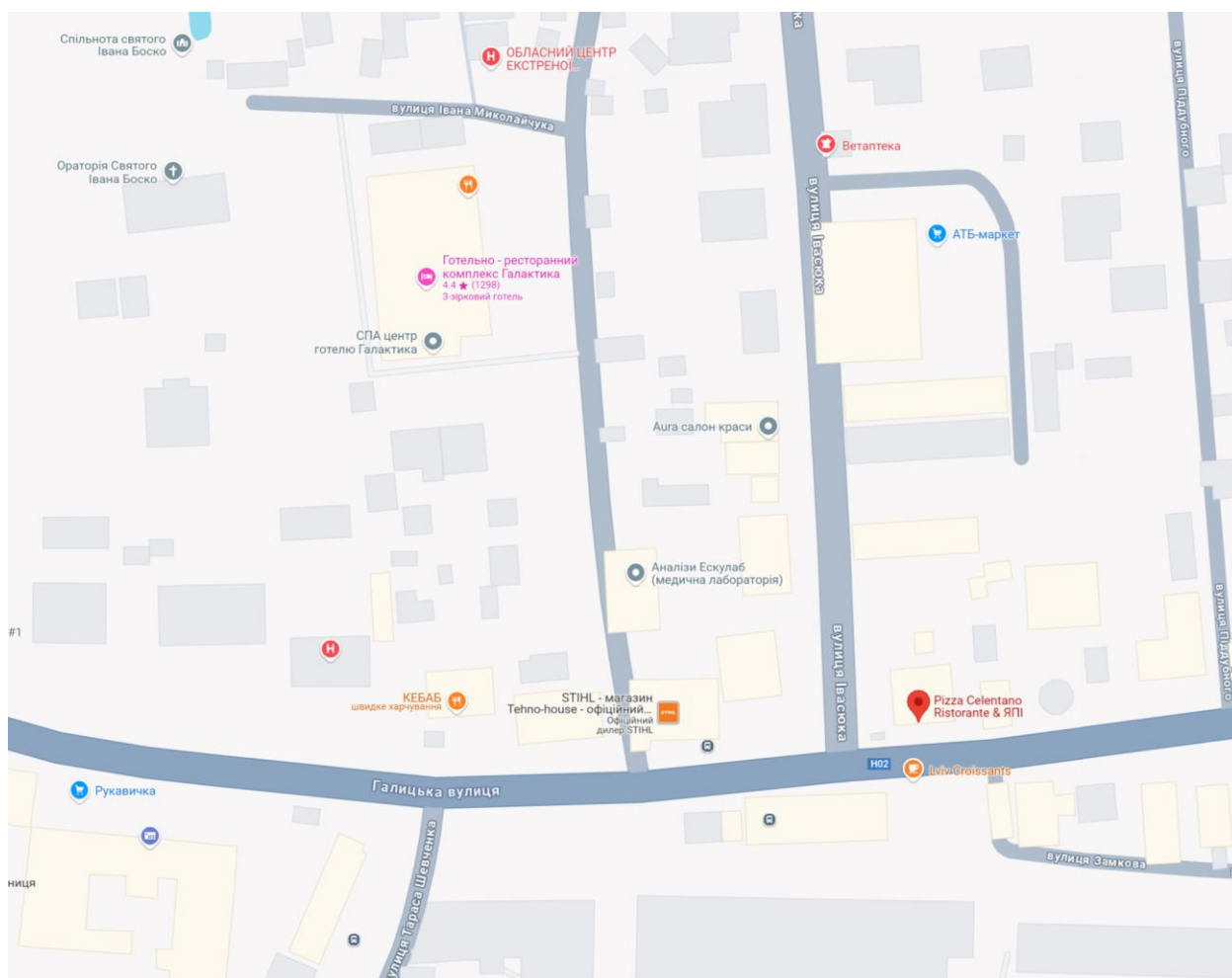


Схема зонування інтер'єру



Реєстраційні дані підприємства

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР

9 грудня 2025 р. о 02:50

Повна назва

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПІЦА
ЧЕЛЕНТАНО»

Адреса

79005, Україна, Львівська обл., місто Львів, **вулиця Князя
Романа**, будинок 7 квартира 1

Дата заснування

14.05.1997

Директор

Олекшій Лідія Зенонівна

Код ЄДРПОУ

23886503

Статутний капітал

9 375 ₴

Основний вид діяльності

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного
харчування

Інші види діяльності


Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, нап...
Розкрити

Керівники

Олекшій Лідія Зенонівна
керівник

Власники

Олекшій Лідія Зенонівна

 Україна

Засновник

9 375 ₴ ● 100%

Олекшій Лідія Зенонівна

Кінцевий бенефіціарний власник

Зразки продукції піцерії



Піца з рваною свининою, ананасом та перцем пепероні

510/1020g

30cm 50cm

€359.00



Піца Marco Bianco

Піца на вершковому соусі, бекон, саямі, сир моцарела, сир горгонзола, карамелізована груша 420g

30cm

€289.00

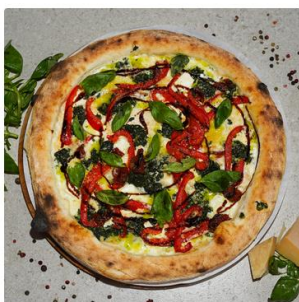


Соренто

Соус з італійських томатів, лосось, помідори чері, рукола, фета, пармезан, моцарела і соус бальзамічний 470g

30cm

€305.00



Піца вершкова з куркою

піца на вершковому соусі, моцарела, курка, шпинат, болгарський перець, в'ялені томати та сир фета 540g/1070g

30cm 50cm

€315.00



Caesare Verde

моцарела, бекон, куряче філе печене, салат мікс, соус Цезаре, помідори чері, сир пармезан 445g/1000g

30cm 50cm

€285.00



Bianco Verde

Зелений соус, зелений соус, сир моцарела, прошуто, сир моцарела фреска, вершки, сир Пармезан 390g/930g

30cm 50cm

€315.00



Діаболо



Соус з італійських томатів, салмі піканте, перці болгарський та чілі, маслини і моцарела 380g/915g

30cm 50cm

€257.00



Піца Егоїста

Основа, Сир + соус з італійських томатів, вершковий або шпинатний 305g/750g

30cm 50cm

€135.00



Баварська

Соус з італійських томатів, мисливські ковбаски, шинка, печериці, помідори та моцарела 400g/1030g

30cm 50cm

€257.00