Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

Грушинська Світлана Романівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження організації діяльності релокованого бізнесу – кав'ярня «Diaspora Coffee»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____С.Р. Грушинська_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник_____Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор_____
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____І.П. Кінаш_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри _____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Грушинській Світлані Романівні

1. Тема роботи: Дослідження організації діяльності релокованого бізнесу – кав'ярня «Diaspora Coffee»

Керівник роботи Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04. 2025 р., №_265/7__

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут* .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити): Вступ; Розділ 1 Теоретичні засади бізнесу та його релокація; Розділ 2 Дослідження діяльності кав'ярні «Diaspora Coffee» та її релокації; Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення релокованого бізнесу «Diaspora Coffee»; "; Висновки; Перелік використаних джерел; Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1._____
2._____
3._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	До 10.06.25	Виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади бізнесу та його релокація	До 10.05.25	Виконано
3	Розділ 2 Дослідження діяльності кав'ярні «Diaspora Coffee» та її релокації	До 21.05.25	Виконано
5	Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення релокованого бізнесу «Diaspora Coffee»	До 02.06.25	Виконано
6	Висновки	До 10.06.26	Виконано

Студент _____ Грушинська Світлана Романівна
(Підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник _____ Кінаш Ірина Петрівна
(Підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

«___»_____ р.

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження організації діяльності релокованого бізнесу – кав'ярня «Diaspora Coffee».

Метою роботи є дослідження процесу організації бізнесу та його релокації та розробка рекомендацій щодо покращення його діяльності.

В роботі розглянуто теоретичні аспекти бізнесу, його організації та релокації. Розглянуто загальну характеристику релокованого бізнесу «Diaspora Coffee» та проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Досліджено вплив релокації на бізнес-процеси підприємства. Аналіз середовища функціонування бізнесу проводився на основі фактичних, фінансових і статистичних даних, використовувалися такі методи: SNW, PEST, SWOT – аналізи. Зроблено висновок, що кав'ярня «Diaspora Coffee» успішно здійснила релокацію та вже адаптувалась на новому місці, має багато сильних сторін, а найбільший вплив на діяльність бізнесу серед факторів зовнішнього середовища мають – соціальні.

Запропоновано можливі напрямки вдосконалення діяльності та розроблено конкретні заходи - відкриття кухні, введення в штат вакансії адміністратора, переміщення складу, пошиття робочої форми для баристів та розробка системи лояльності.

Ключові слова: організація бізнесу, релокація, державна підтримка, кав'ярня, етапи релокації, діяльність.

ANNOTATION

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the organization of the activities of a relocated business - Diaspora Coffee coffee shop".

The purpose of the work is to study the process of organizing a business and its relocation and develop recommendations for improving its activities.

The paper considers theoretical aspects of business, its organization and relocation. The general characteristics of the relocated business "Diaspora Coffee" are considered and an analysis of the internal and external environment of the enterprise is conducted. The impact of relocation on the business processes of the enterprise is studied. The analysis of the business operating environment was carried out on the basis of factual, financial and statistical data, the following methods were used: SNW, PEST, SWOT - analyses. It is concluded that the coffee shop "Diaspora Coffee" successfully relocated and has already adapted to the new location, has many strengths, and the greatest impact on business activities among external environmental factors is social.

Possible areas for improving the activity were proposed and specific measures were developed - opening a kitchen, introducing an administrator vacancy into the staff, moving the warehouse, sewing work uniforms for baristas and developing a loyalty system.

Keywords: business organization, relocation, state support, coffee shop, relocation stages, activity.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади бізнесу та його релокація 9
1.1 Сутність бізнесу та його організації 9
1.2 Релокація бізнесу: сутність, види, етапи здійснення 14
1.3 Державна підтримка релокованого бізнесу 23
РОЗДІЛ 2 Дослідження організації діяльності кав'ярні «Diaspora Coffee» та її релокації 28
2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища «Diaspora Coffee» 28
2.2 Аналіз зовнішнього середовища «Diaspora Coffee» 35
2.3 Дослідження впливу релокації на бізнес-процеси «Diaspora Coffee» 39
РОЗДІЛ 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення релокованого бізнесу «Diaspora Coffee» 48
3.1 Напрями вдосконалення діяльності «Diaspora Coffee» та обґрунтування їх доцільності 48
3.2 Розробка заходів щодо покращення діяльності «Diaspora Coffee» та їх результативність 52
ВИСНОВКИ 59
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61
ДОДАТОК А 64
ДОДАТОК Б 65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тема дослідження організації діяльності релокованого бізнесу вже багато років вивчається вітчизняними та зарубіжними науковцями, проте для України особливо актуальною стала після повномасштабного вторгнення російської федерації. З огляду на це, необхідним стало вивчення категорії «бізнес» та його релокації вже в умовах величезного українського виклику. Актуальність даної теми обумовлена наступними чинниками: - компанії опинилися в зоні бойових дій чи в районах з потенційною загрозою; - почали втрачати виробничі потужності через обстріли; - ризик окупації територій; - зниження попиту в місцях функціонування бізнесу через вимушене переселення мешканців в безпечніші області України; - змінились логістичні ланцюги; - розпочався брак кадрів тощо. Відповідно, з метою підтримки економіки України та збереження бізнесу, багато підприємств почали шукати безпечніше середовище й релоковувати свій бізнес. Значущість тематики дипломної роботи підтверджується й реакцією на державному рівні, оскільки запровадилась програма з релокації підприємств. Релокація є складним процесом і має свої особливості, тому володіння базовими теоретичними знаннями щодо бізнесу та його видів, релокації та етапів її здійснення, значно спрощують роботу.

Метою дипломної роботи є дослідження процесу організації бізнесу та його релокації та розробка рекомендацій щодо покращення його діяльності.

Для досягнення мети вирішено наступні *завдання:*

- визначено сутність поняття «бізнес» та його організацію;
- досліджено значення, види та етапи здійснення релокації бізнесу;
- розглянуто державну підтримку релокованого бізнесу;
- надано загальну характеристику кав’ярні «Diaspora Coffee» та проаналізовано її внутрішнє та зовнішнє середовище;
- досліджено вплив релокації на підприємство;

- запропоновано напрямки вдосконалення та обґрунтовано їх доцільність на підприємстві;
- розроблено конкретні заходи щодо покращення діяльності бізнесу та оцінено їх результативність .

Об'єктом дослідження є кав'ярня «Diaspora Coffee».

Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти організації релокованого бізнесу.

Під час виконання дипломної роботи застосовувались такі *методи:* статистичний та економічний аналіз, системний та комплексний підхід, візуалізація даних у графічній і табличній формах, групування інформації, метод експертних оцінок та інші.

Інформаційно-довідковою базою дослідження були матеріали періодичних видань, публікації науковців, законодавчі й нормативні акти України, інтернет-джерела, облікова документація підприємства.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Робота апробована на матеріалах XLVI INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE «Scientific Research in the Era of Digital Technologies: Challenges and Opportunities» (Spain, November 6-8, 2024).

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади бізнесу та його релокація

1.1 Сутність бізнесу та його організації

В сучасному світі зростаючий рівень унікальних потреб людства, розвиток економіки, глобалізація, науково-технічний прогрес, розширення приватної форми власності на різноманітні блага, вимагає існування та покращення категорії «бізнес». В багатьох людей домінують такі риси характеру, як творчість, винахідливість, ризикованість, інноваційні погляди на життя, бажання розвиватись та ділитись результатами своєї праці за винагороду і це також асоціюється з особами, що мають відношення до бізнесу. Таким чином, доречно дати визначення терміну «бізнес» та виокремити його рушійні сили, суб'єкт та об'єкт, функції тощо.

На сьогоднішній день є безліч тлумачень терміну «бізнес», але єдиного консенсусу не досягнуто. В науковій літературі його походження переплітається з підприємництвом. Можна вважати, що сучасний термін «підприємництво» бере початок ще з далекого історичного минулого, коли відбувався суспільний поділ праці. Офіційно в науці спочатку появився термін «підприємець» в 17ст. і ввів його американський економіст Річард Кантільйон. Економіст вважав, що підприємцем є людина, яка купує засоби виробництва з метою виробництва та подальшої реалізації продукції [3, с.186]. Впродовж наступних років свої зусилля у дослідження поняття підприємництво додали А. Сміт, Ж. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер.

У 21 ст. думки науковців й практиків розійшлись, одні вважають, що бізнес і підприємництво є тотожними, інші ж доводять, що бізнес є ширшим поняттям - підприємництво його складовою.

Згідно із статтею 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1].

Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємництво. Воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкової економіки, включаючи не лише підприємців, але і споживачів, найманих працівників, державні структури [2, с.13].

Опираючись на відсутність у законодавстві України тлумачення терміну «бізнес», будемо більш схильні вважати його синонімом терміну «підприємництво» в українських умовах господарювання, визначення якого згадано вище та прописане у ст.42 Господарського кодексу України.

Запропонуємо узагальнене визначення поняття бізнес: «Бізнес – це самостійна діяльність громадян та їх кооперацій, пов'язана з ризиком, що здійснюється під свою відповідальність, спрямована на отримання доходу від використання майна, реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг особами відповідно до закону в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін» [3,с.187].

Будь-який бізнес розпочинається з власності, бо вона є базою економічних відносин. Вона визначає як форми організації бізнесу, особливості його управління, розподілу його результатів, так і економічну структуру суспільства в цілому, особливості соціальних процесів – положення різних соціальних груп і прошарків населення, взаємовідносини між ними тощо [2, с.92]. Так, власник має право самостійно вирішувати, як поводитись зі своєю власністю, передавати, дарувати, розпоряджатись доходами від неї.

В бізнесі важливо розуміти, хто здійснює діяльність та на кого вона спрямована, тому доцільно визначити суб’єкт і об’єкт бізнесу (рис.1.1).

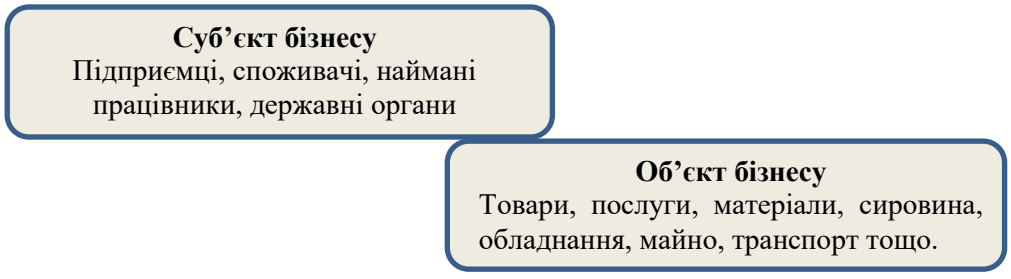


Рисунок 1.1 – Суб’єкт та об’єкт бізнесу

Основними рушійними силами бізнесу є протиріччя, ділова творчість людини, ризики, потреби й інтереси підприємців (рис.1.2).

Рушійні сили бізнесу
Протиріччя. Означає, що конфлікти, суперечності, розбіжності полядів стимулюють створенння й розвиток бізнесу. Протиріччя можуть бути між виробництвом і споживанням, зростанням потреб і можливість їх задоволення, технікою і технологією тощо.
•Ділова творчість людини. Існують люди, що природньо прагнуть комунікації, розвитку, багатозадачності, креативності і саме це стає рушійною силою бізнесу. Люди прагнуть втілити свої ідеї в реальність, проявити себе, тому отримують бажання ставати підприємцями.
Ризик. Історично склалося так, що підприємництво не могло існувати без ризику, він є свого роду грою, змаганнями, боротьбою, яка може закінчитись перемогою або розчаруванням. Втім, два варіанти стимулюють людей створювати бізнес.
•Потреби й інтереси підприємців. Різноманітність потреб людей мають індивідуальнихй характер. Одні створюють бізнес для одержання задоволення від роботи, другі прагнуть збагачення та максимізації прибутків, ще інші хочуть реалізувати свої творчі ідеї та ін.

Рисунок 1.2 - Рушійні сили бізнесу

Джерело: складено на основі [2, с.18-19]

Бізнес-діяльність визначається наступними характеристиками [4, с.10-11]:

- Орієнтація на одержання прибутку - основною метою бізнесу є одержання прибутку від діяльності;

- Орієнтація на споживача - в основі будь-якого бізнесу знаходяться незадоволені потреби споживачів, відтак, успішний бізнес завжди орієнтований на визначення, управління та задоволення потреб споживачів;

- Самостійність - особа самостійно приймає рішення щодо започаткування, ведення або припинення бізнесу, самостійно обирає вид діяльності (у межах чинного законодавства);

- Ініціативність - бізнес завжди передбачає активну позицію, рух вперед для розвитку, задоволення потреб та одержання прибутку, прояв особистої та колективної ініціативи щодо впровадження нових ідей та розширення напрямів діяльності;

- Готовність йти на ризик - однією з визначальних рис бізнесмена є розуміння ризику та готовність його приймати. Бізнес завжди пов'язаний з певним ризиком, тому, започаткувавши власну справу, особа повинна розуміти та приймати ймовірність настання несприятливої ситуації та втрати свого майна;

- Вміння будувати систему ділових комунікацій - будь-який бізнес передбачає взаємодію зі споживачами, постачальниками, органами державної влади та іншими суб'єктами, відтак, уміння побудувати ефективну систему ділових комунікацій знаходиться в основі успішного бізнесу:

- Стратегічність мислення - передбачає можливість розробляти перспективні плани діяльності, визначати і оцінювати наслідки реалізації управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Аналіз запропонованих вище характеристик приводить до того, що бізнес можна вважати системним до складу якого входять такі елементи, як суб'єкти, об'єкти, характерні ознаки бізнесу та інші.

Оскільки ми зупинились на тотожності понять «бізнес» й «підприємництво», варто продемонструвати принципи підприємництва, тобто бізнесу (рис.1.3).

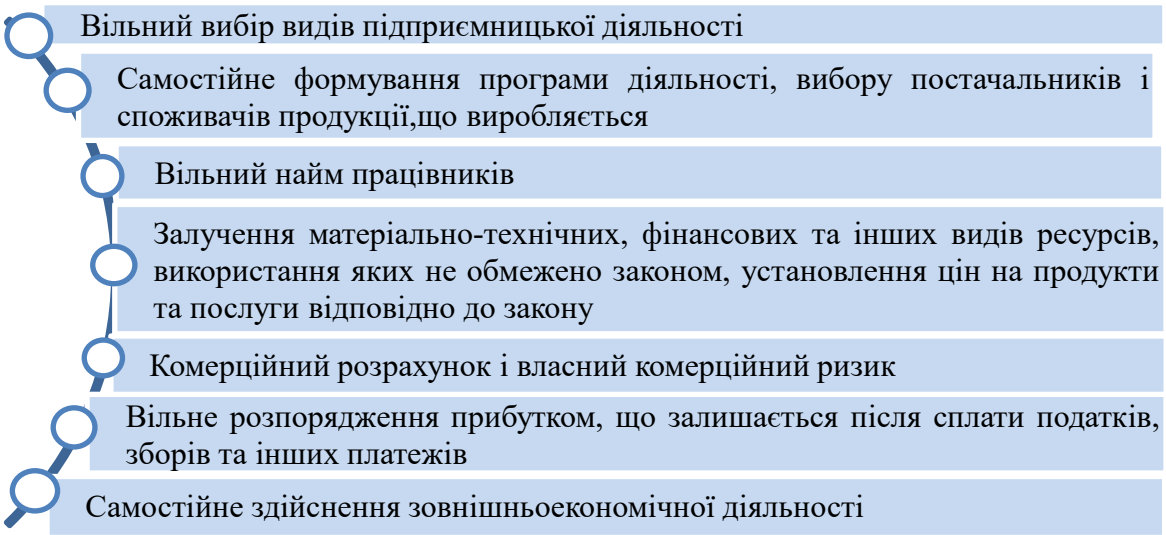


Рисунок 1.3 – Принципи підприємницької діяльності

Джерело: складено на основі [5,с.18]

Можливість досягти успіху в бізнесі опирається на знанні, розумінні й застосуванні його функцій, зокрема [3, с.190]:

1 Алокаційна. Мобілізація фінансових, трудових, матеріальних, природних та ін. ресурсів для ефективного функціонування бізнесу;

2 Інноваційна. Розробка та впровадження нових бізнес-ідей, інноваційних технологій, винаходів, креативне ставлення до діяльності;

3 Організаційна. Забезпечення всіх бізнес-процесів матеріально-технічним устаткуванням, моніторинг та сервісне обслуговування продукції, що виробляється, організація комерційної діяльності;

4 Стимулююча. Створення дієвих засобів щодо зростання ефективності праці та збуту товарів на вимогу споживчих потреб;

5 Менеджерська. Здійснення процесів управління основними ланками підприємницької діяльності;

6 Захисна. Передбачає систему захисту прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов функціонування бізнесу, усунення існуючих проблем на макрорівні.

Існує різноманітна кількість класифікацій бізнесу за видами, але ми розглянемо їх залежно від сфери діяльності та розміру, бо ці категорії найважливіші на практиці.

Таблиця 1.1 – Види бізнесу за сферою діяльності

Вид бізнесу	Характеристика
Виробничий	Спрямований на виробництво продукції
Комерційний	Займається обміном, споживанням та розподілом товарів на торгівельних об’єктах
Фінансовий	Орієнтований на надання фінансових послуг
Посередницький	Полягає у пошуку та формуванні комунікаційних зв’язків між зацікавленими особами у багатьох сферах діяльності
Інформаційний	Полягає в доступі до інформації та наданні послуг пов’язаних з нею
Інноваційний	Передбачає породження нових ідей та реалізацію інноваційних проектів

Джерело:складено автором на основі [3,4]

В залежності від розміру та чисельності працівників підприємства поділяють на: - мікро – до 10 працівників та річний дохід не більше 2 млн.євро; - малі – не більше 50 працівників та 10млн. євро річного доходу; - середні – 50 -

250 працівників, річний дохід не більший 50 млн. євро; - великі – понад 250 працівників, річний дохід більше 50 млн. євро.

Правильна організація діяльності є вкрай важливою для бізнесу, оскільки потрібно його зареєструвати, знайти ресурси, запустити робочі процеси в залежності від сфери діяльності, подбати про збут, рекламу тощо. Тому, невипадково організація виступає однією із функцій менеджменту вцілому та вище згадана, як функція саме бізнесу, відтак її значущість неможливо опускати.

Організація бізнесу є послідовним процесом до якого можна віднести такий набір дій [6, с.145-146]:

1 пошук і формулювання нової ідеї;

2 всебічна її оцінка;

3 пошук «ніші» ринку;

4 розроблення бізнес-плану;

5 формулювання концепції діяльності, вибір цілей бізнесу;

6 вироблення стратегії діяльності;

7 залучення необхідних ресурсів;

8 реалізація проекту;

9 організація і управління підприємством.

Кожен з перелічених пунктів матиме індивідуальне наповнення, бо в першу чергу залежить від сфери діяльності в якому організовується діяльність бізнесу та особистих й професійних якостей керівника, його дій та очікувань щодо бізнесу.

1.2 Релокація бізнесу: сутність, види, етапи здійснення

Поняття релокації бізнесу є відносно новим в українській економічній науці, тому його значення більше розкривається через емпіричний характер. Неможливо сказати, що немає наукового підґрунтя релокейту, багато вчених розглядали поверхнево це питання інші ж детальніше, зокрема І.Корчинський, М. Щадило, Г. Кундєєва, Л. Мартинюк, Г. Омельчак проводили свої

дослідження [9]. В рамках даної роботи більше спрямування іде на релокацію українського бізнесу, особливо після початку повномасштабного вторгнення росії. Актуальне визначення в умовах українського сьогодення надав комітет з питань економічного розвитку, вони сказали: «Релокація бізнесу - це можливість у тилу кувати нашу перемогу!» [8].

Саме слово походить від relocate (relocation), що в перекладі означає «переміщувати» (переміщення). Отже, релокація підприємств — це переміщення в інше місце (країну чи регіон). Щодо бізнесу він означає перевезення активів, потужностей та робітників [7].

Існує багато підстав, які можуть вимагати здійснення релокації бізнесу, тому роглянемо підходи до класифікації релокації (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до класифікації релокації

1	2
За причиною	- пошук нових ринків, масштабування; - з метою оптимізації витрат компанії; - вибір країни зі стабільною економікою; - погані економічні, соціальні умови життя в країні; - політична нестабільність та загроза бойових дій
За повнотою	- повна релокація; - часткова релокація;
За місцем	- в середині країни; - закордонна; - змішана
За тривалістю	- постійна релокація; - тимчасова релокація
За способом підтримки держави	- добровільна з державною підтримкою; - вимушена з державною підтримкою; - добровільна без державної підтримки; - вимушена без державної підтримки
За способом юридичного оформлення	- з реєстрацією нової компанії; - з відкриттям філії
Як спосіб реагування	- релокація як превентивний захід; - релокація як рефлексія
За тривалістю переміщення	- одночасна; - поетапна

Джерело: складено автором на основі [10]

Напад росії на Україну першочергово поставив під загрозу населення Східних областей, в тому числі й підприємства, що там знаходились. Зміни

торкнулися кожного українця і вони починались від мінімальних звичок до величезних масштабів, що вимагали покидати рідні домівки. Разом з міграційними процесами потрібні були оперативні рішення й стосовно бізнесу, тому причинами його релокації стали наступні [11]:

- з метою збереження бізнесу;
- через переміщення попиту;
- з метою вирішення логістичних проблем;
- з метою економії;
- деякі підприємства вже давно планували релокуватися, а активізація війни стала вирішальним фактором;
- європейські компанії вимагають від українських постачальників мати резервні виробництва далеко від бойових дій. Бажано за межами України.

Втім, головною причиною однозначно став патріотизм та любов до справи, якою займаються підприємці, щоб підтримувати й відновлювати українську економіку.

В ідеальному поєднанні причини мають породжувати переваги, у випадку з релокацією бізнесу головними перевагами від її здійснення в Україні є: - можливість зберегти бізнес та навіть перебудовувати його стратегії так, щоб сприяти розвитку на нових територіях; - змога поповнювати бюджет громади, в яку переміщено бізнес; - спонукання до підприємництва в нерозвинутих до цього регіонах; - створення нових робочих місць.

Для менеджменту компаній стратегічно важливим є рішення щодо релокації. Воно має містити логічно послідовний набір дій, так стає зрозуміло, що релокація є процесом з послідовними етапами. Проте, різке повномасштабне вторгнення привело підприємців у невизначеність, як діяти та звідки брати інформацію. Вже в перші місяці війни почали з’являтись матеріали й успішні практики релокованих підприємств. Продовжуючи розглядати релокацію підприємств за процесним підходом Лідія Плащук глибоко розглядає всі її етапи та основний перелік дій. Важливим є те, що до кожного етапу мають бути залучені як керівники, так і персонал (рис.1.4).

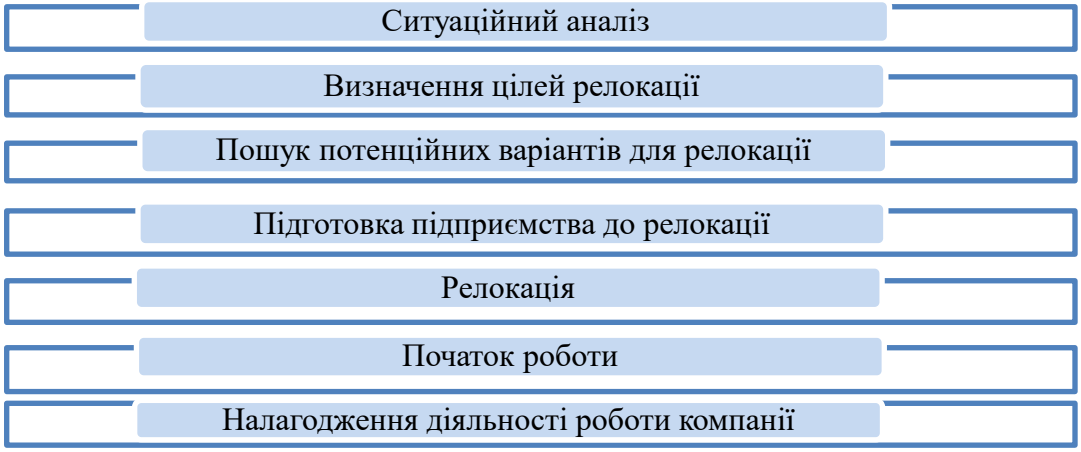


Рисунок 1.4 – Етапи процесу релокації [12, с.7]

Перший етап. Ситуаційний аналіз здійснює аналіз поточного стану підприємства у якому воно знаходиться і в свою чергу повинен проводитись за системним підходом. Перший етап дозволяє керуватись знаннями з менеджменту щодо аналізу середовища – зовнішнього з факторами прямої та непрямої дії й внутрішнього. Потрібно використовувати базові елементи середовища, але наповнювати їх сучасним змістом.

Всі елементи зовнішнього й внутрішнього середовища, які необхідно оцінити на початковому етапі релокації комплексно запропоновано в таблиці А.1. При ситуаційному аналізі одержані результати з таблиці А.1 рекомендується узагальнити на SWOT- матриці.

Другий етап. Визначення цілей релокації, вони можуть стосуватись наступних аспектів: порятунок виробничих потужностей та персоналу від воєнних дій, загрози окупації, загрози руйнування, доступ до ринків збуту, вирішення логістичних завдань, розширення бази споживачів, збільшення обсягів збуту, збереження персоналу тощо. При цьому варто визначитися: релокація носить тимчасовий (до кінця воєнних дій) чи постійний характер. Залежно від цього підприємство може зробити вибір на користь повної, часткової або змішаної релокації [12, с.15]. Формування цілей обов’язково повинно відбуватися за SMART-підходом, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, результативними та обмеженими в часі.

Третій етап. Пошук потенційних варіантів для релокації визначає, куди буде переміщено бізнес та чи є в тому регіоні, приміщенні потрібні умови для продовження функціонування бізнесу. Релокація можлива у відносно безпечні регіони України чи за кордон. Допоміжними елементами на цьому етапі є державні та міжнародні програми, громадські організації, органи місцевого самоврядування, індустріальні парки.

Доречною може стати фахова допомога експертів, оскільки релокація – це не лише про фізичне переміщення виробничих ресурсів, але і про ведення бізнесу після відновлення виробництва, що передбачає взаємодію із місцевою спільнотою, органами влади, освітніми закладами, населенням, збутову та логістичну діяльність тощо [12, с.16].

Четвертий та п’ятий етап. На них відбувається підготовка та власне релокація. На перший погляд може здаватися, що найважливішим етапом є третій, де знаходиться місце для переміщеного бізнесу, але там все тільки починається. На цих двох етапах першочергово треба звернути увагу на такі сфери [12, с.17]:

- Приміщення - йдеться про підготовку приміщення для розміщення релокованого бізнесу, проведення ремонтних робіт та мереж;

- Виробництво – переміщення виробничих потужностей, підготовка плану виробництва;

- Персонал – підготовка програми переміщення та управління персоналом;

- Маркетинг – розробка або адаптація маркетингової стратегії;

- Бізнес-модель та стратегія – адаптація та перегляд;

- Фінансування – визначення шляхів залучення фінансування;

Шостий та сьомий етап. Заключні два етапи передбачають початок роботи на новому місці та налагодження діяльності компанії. До них входять такі блоки, як організація, продукт, фінанси, збут та логістика, маркетингова комунікація, які мають свої складові елементи (рис.1.5).

На рисунку 1.5 бачимо, що кожен із зображених блоків має свої складові, більшість з них є зрозумілими будь-якому читачеві, що має відношення до

бізнесу, деякі ж варто розкрити детальніше, зокрема:

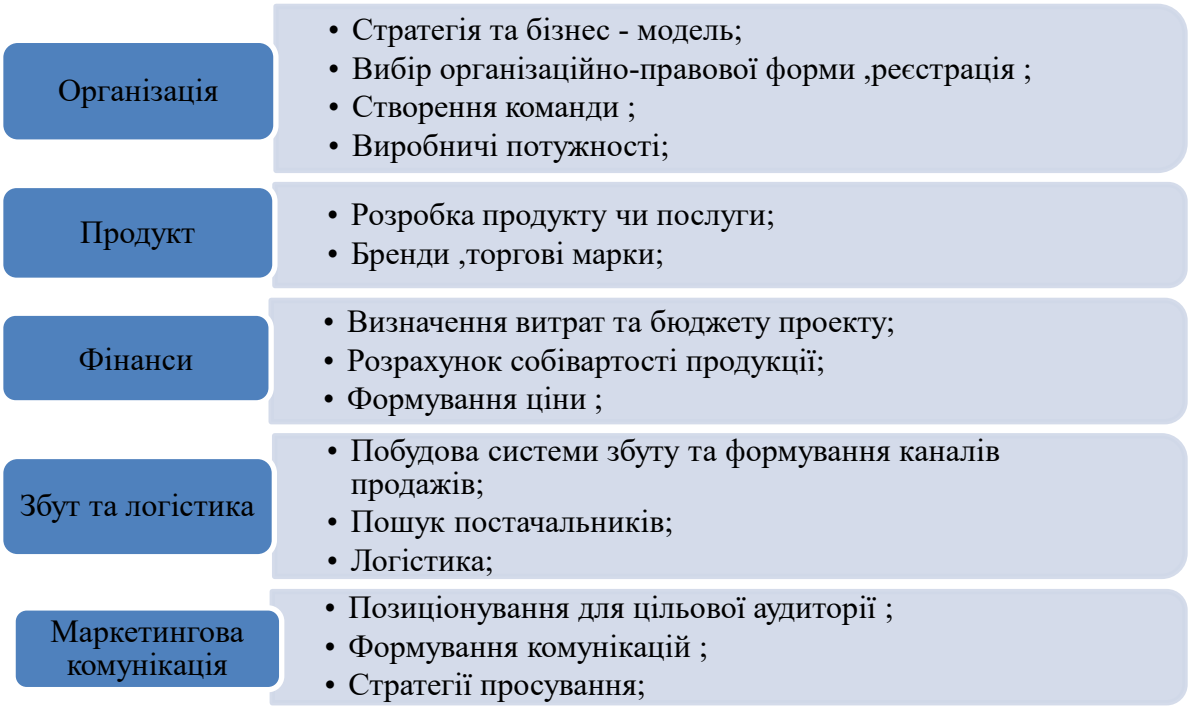


Рисунок 1.5 - Чек - лист по налагодженню діяльності підприємства після релокації [12, с.18]

1. Блок організація :

- Стратегія та бізнес-модель вимагає переглянути стару або створити нову модель бізнесу в поточних умовах. Також визначається цільова аудиторія підприємства, які зміни відбулись в ній та основна цінність продукту підприємства для споживачів на іншому місці;

- Вибір організаційно-правової форми. Керуючись чинним законодавством та видом підприємницької діяльності потрібно визначити чи потрібно потрібно підприємству проходити додаткову реєстрацію в громаді, куди релокувалось та чи є потреба зміни організаційно-правової форми;

- Команда. Релокований бізнес в Україні став непередбачуваним явищем, тому в більшості випадків при релокації команду не вдалось зберегти. В залежності від розмірів бізнесу потрібно виявляти джерела пошуку нових співробітників, в основному це є: «Work.ua», «Robota.ua», «OLX Робота», телеграм-канали, групи в соціальних мережах;

- Виробничі потужності. Великий переворот в компанії завжди приводить її керівництво до зміни «кута» погляду на компанію. Тому якщо, наприклад, підприємство є виробничим менеджери оглядають обладнання і роблять висновок щодо заміни, модифікації, ліквідації;

2. Блок продукт:

- Бренди, торгові марки. Перевіряється чи є торгові марки офіційно зареєстрованими, а стосовно бренду визначається чи потребує він яких змін або взагалі ребрендингу;

3. Блок маркетингова комунікація:

- Позиціонування для цільової аудиторії. Визначення, яку цінність дає релокований бізнес споживачам та як компанія хоче, щоб сприймали її продукт;

- Формування комунікацій. Розглядає через які способи ринок дізнається про продукт, тому потрібно складати план комунікацій та за потреби залучати фахівців у цій справі;

- Канали комунікацій. Створюється план як підприємство буде взаємодіяти зі своїми споживачами, тобто сайт, соціальні мережі чи просуватиме інший канал комунікації;

Продовжимо розглядати релокацію бізнесу в умовах величезного виклику, що оточує Україну з 2022 року. За більше ніж три роки війни питання релокації стало більш вивченим та доступним, тому Панченко В.А запропонував опис процесу планової та ектреної релокації. В перший рік більш актуальною була екстрена релокаціція через зміну лінії фронту, окупацію територій, пошкодження приміщень. Пізніше, коли український бізнес адаптувався до військового ризику з’явилася можливість краще планувати перевезення підприємства. Також планову релокацію можна розглядати серед підприємств, що знаходились у відносно безпечних регіонах і тепер її розглядають, як перспективу для розвитку, відповідно переїжджають до областей, де є кращий ринок збуту чи взагалі за кордон (рис.1.6 , рис.1.7) .

Завдання фінансовго управління під час екстреної релокації спрямовані на забезпечення виконання основних фінансових обов’язків, незважаючи на складні

умови середовища. По-перше, на бухгалтерську службу або бухгалтера покладається відповідальність за виконання основних бухгалтерських завдань, щоб гарантувати, що під час релокації продовжуватиметься ведення мінімального обліку. Наприклад, фінансове управління при екстреній релокації може включати відстеження основних транзакцій та керування негайними фінансовими зобов'язаннями. Відстеження витрат, пов'язаних з евакуацією, також має вирішальне значення на цьому етапі [13].

Опис процесу екстреної релокацій представимо на рисунку 1.6.

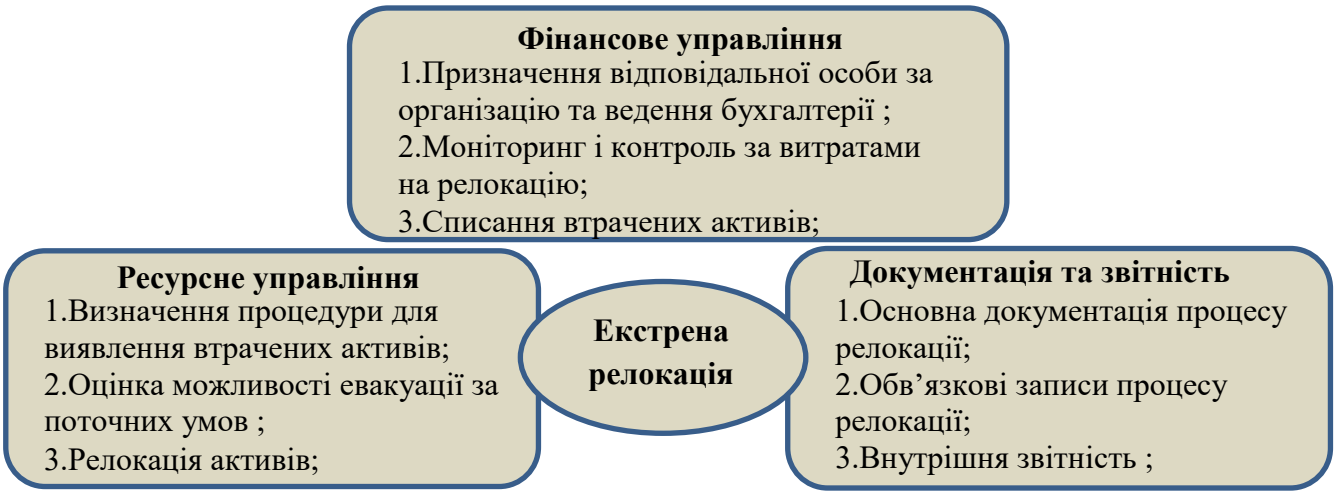


Рисунок 1.6 – Опис процесу екстреної релокації [13]

Повноцінне ведення документації та звітності при естренній релокації може бути неможливим, але потрібно фіксувати основні події, рішення, дії. Основна документація передбачає збір необхідної інформації про рух активів, фінансові операції та будь-які рішення, прийняті під час релокації. Ця інформація використовується для створення простого внутрішнього звіту, який описує операції, що відбулись під час релокації. Саме ці звіти мають вирішальне значення для оцінки після евакуації та для надання заінтересованим сторонам огляду дій, вжитих під час кризи [13].

Управління ресурсами на етапі екстреної релокації зосереджено на забезпеченні як фізичних активів, так і інформаційних ресурсів. Першим кроком є проведення швидкої оцінки можливості релокації, щоб визначити чи можлива вона за поточних умов. Проведення оцінки передбачає оцінку ризиків, наявних

ресурсів і логістики, необхідних для переміщення основних активів і персоналу в безпечне місце. Поводження з фізичними активами під час надзвичайної ситуації часто є хаотичним, а доступність первинної документації може бути обмеженою. Передача активів здійснюється з усією можливою документацією, і якщо це можливо, створюється тимчасовий комітет для нагляду за перевіркою активів, щойно вони прибудуть у безпечне місце. Цей комітет несе відповідальність за забезпечення обліку критично важливих активів і за фіксацію будь-яких невідповідностей для подальших дій [13].

Опис процесу планової релокації представимо на рисунку 1.7 .

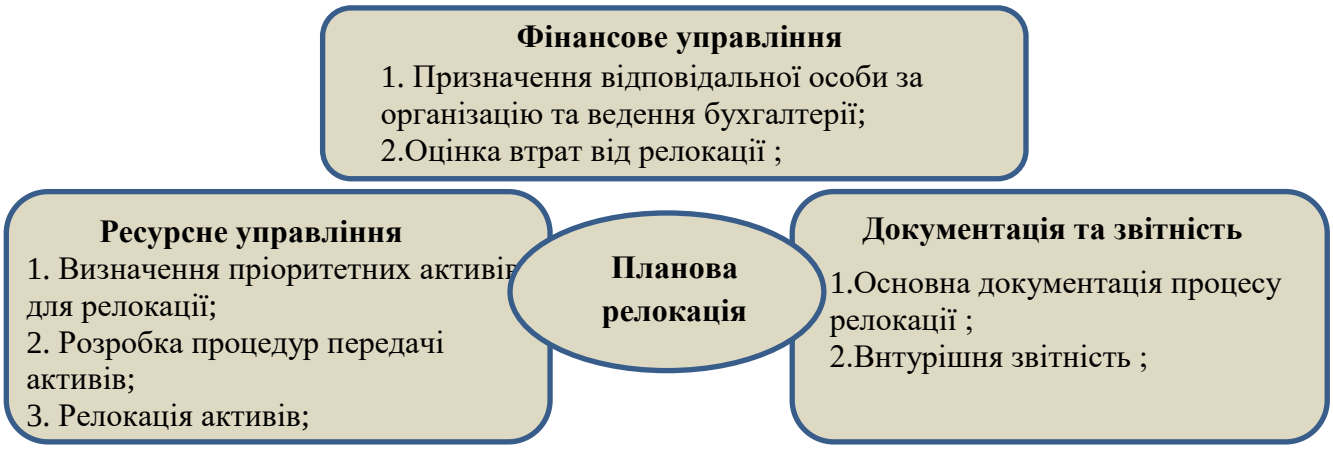


Рисунок 1.7 – Опис процесу планової релокації [13]

Фінасове управління при плановій релокації бере на себе відповідальність за облік всіх операцій та оцінку наслідків релокації у фінансовому вираженні. Починається все з вибору бухгалтера чи їх групи, відповідальних за реєстрацію господарських операцій, вони повинні бути добре сконцентрованими, щоб бухгалтерський облік вівся максимально ефективно. Надалі ці люди проводять аналіз та надають керівництву інформацію, яких збитків слід очікувати компанії від процесу релокації.

Документація всіх стадій планової релокації включає записи про передачу активів, фінансові операції, логістичні плани та контракти зі сторонніми постачальниками послуг. Документування кожної господарської операції про релокацію має важливе значення для забезпечення нормативної

відповідності та забезпечення релевантності інформації в майбутньому. В свою чергу, внутрішня звітність передбачає створення детальних звітів про діяльність, проведену під час релокації, що охоплює як фінансові, так і логістичні аспекти. Внутрішні звіти допомагають керівництву достовірно оцінювати процес релокації, контролювати витрати та виявляти будь-які відхилення від початкового плану [13].

Найбільше відрізняє планову релокацію від екстреної пріоритетність ресурсів підприємства, що будуть переміщатись. Ресурсне управління з рисунка 1.7 визначає найпотрібніші ресурси без яких підприємству немає сенсу переїжджати, наприклад, для виробничого підприємства головними будуть верстати, станки, машини тощо. Після пріоретизації активів потрібно розробити план їх переміщення на нове місце роботи, а потім настає релокація. Планова релокація дає можливість краще прорахувати всі кроки підприємства щодо релокації та зробити їх ефективнішими.

1.3 Державна підтримка релокованого бізнесу

В практиці українського бізнесу поширеними є два способи релокації бізнесу - самостійний та за державними програмами. Перший спосіб відомий підприємцям ще до повномасштабного вторгнення, коли релокація розглядалась, як перспектива стратегічного розвитку. Суть самостійної релокації полягає в тому, що підприємець на власний страх і ризик починає здійснювати переміщення свого бізнесу без сторонньої допомоги. Другий спосіб релокації за підтримки держави почав набирати популярності в Україні з початком повномасштабного вторгнення.

Основними нормативно-правовими акт актами, що регулюють державну підтримку у релокації бізнесу є [14]:

- Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану». Ця постанова стосується конкретних потреб діяльності державного підприємства «Укрпошта» під час дії воєнного стану, в тому числі щодо

забезпечення безкоштовного перевезення майна, яке належить українським підприємствам, установам, організаціям. Таке рішення було розроблене, щоб спростити та прискорити процес переїзду шляхом мінімізації логістичних витрат для бізнесу;

- Розпорядження Кабінету Міністрів України № 246-р від 25.03.2022 «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію», який визначає «План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію».

Для цифровізації процесу релокації АТ "Прозорро.Продажі" за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Мінцифри й національного проєкту Дія.Бізнес, а також проєкту USAID «Економічна підтримка України» запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації. АТ "Прозорро.Продажі" на базі платформ E-Tender та eDocs розробило ІТ-систему, яка дозволяє подавати бізнесу заявку та отримати допомогу в переміщенні свого обладнання на безпечніші території України. Користування платформою для усіх користувачів безплатне [15].

Державна програма з підтримки релокації пропонує бізнесу [7]:

- пошук приміщень для розташування потужностей підприємства;
- перевезення обладнання та інших активів;
- розміщення робітників;
- пошук робітників;
- налаштування каналів постачання.

Школа бізнесу «Нова пошта» вивчала питання релокації детальніше за держпідтримки, бо їх компанія також часто була і є підрядником у переміщенні бізнесу, тому вони на офіційному сайті описали послідовно процеру релокації (рис.1.8).

Скористатися програмою можуть підприємства, які розташовані у регіонах

близьких до зони бойових дій, вона розроблена для всіх видів бізнесу, тому не передбачає підстав для відмови. Втім, при розгляді заяв обов'яхково дотримуються черговості.

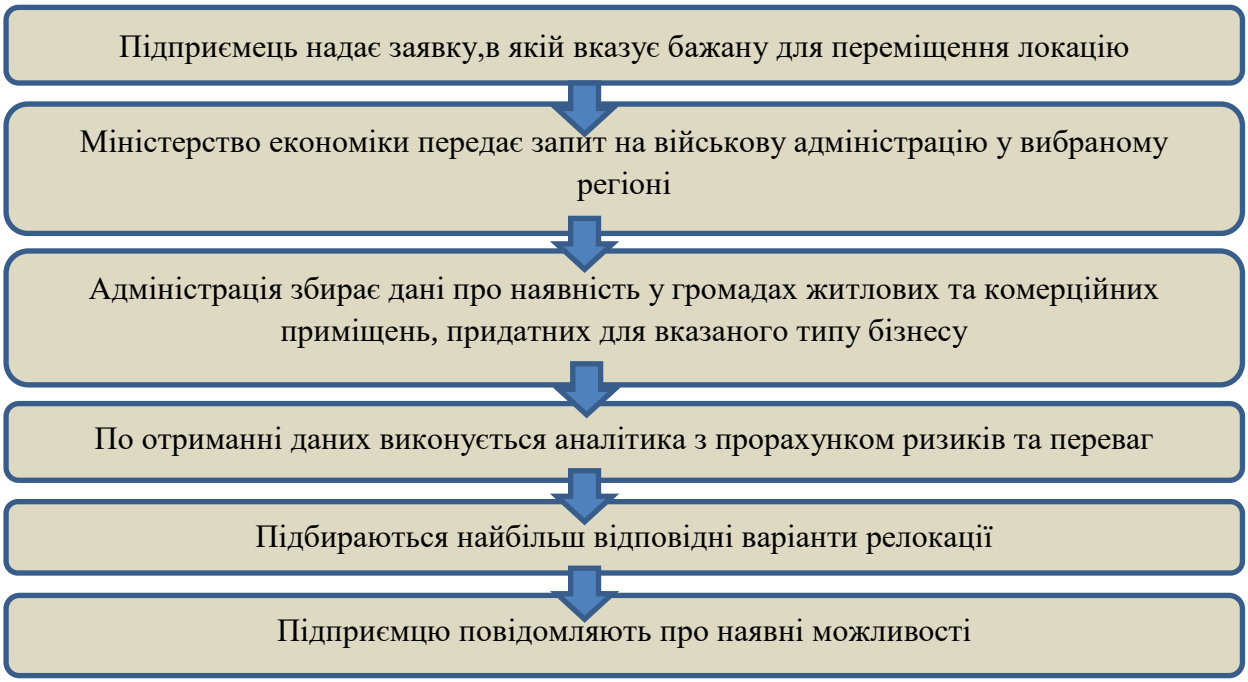


Рисунок 1.8- Послідовність процедури релокації за держпідтримки

Джерело: складено автором на основі [7]

Підприємці самостійно обирають області для переміщення, але у межах таких з них: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська та Київська (за виключенням м. Києва) області [15]. За програмою таке переміщення можна організувати власними силами або ж скористатися послугами АТ «Укрзалізниця» чи АТ «Укрпошта» [16].

Здебільшого великі та середні підприємства, що були вимушені переїжджати прагнули забрати і своїх працівників, щоб могти одразу продовжити роботу з кваліфікованим персоналом, не витрачаючи часу на рекрутингові процеси. Підтримку щодо переміщення працівників також надавала держава у межах програми релокації: держава бере на себе обов'язки з їхнього розселення, але тут також є декілька нюансів. Наприклад, якщо на підприємстві зайнято більше ніж 50 робітників, їхнє розселення може стати

проблемою. У таких випадках шукають громади, де в наявності є незаселені гуртожитки. Якщо ж таких у вказаному регіоні не вдається знайти, підприємцю пропонують змінити місце переміщення або надають тільки приміщення для розташування виробництва [7].

Після процедури перевезення бізнесу починається останній та не менш складний етап - налагодження роботи бізнесу на новому місці. В цей період програма релокації ще має силу, тому органи місцевого самоврядування продовжують надавати релокованому бізнесу підтримку: з підбору працівників, якщо не вдалось перемістити попередніх або їх замало для відновлення роботи, з розв'язань проблем логістичного характеру та надання бази постачальників сировини для виробництва [7].

Заходи з релокації не обмежуються тільки детально розглянутою програмою вище. Науковці та практики з початку повномасштабного вторгнення знаходили й інші легальні способи врятувати бізнес від знищення, деякі підприємці поєднували різні програми, що спрямовані на допомогу ролокованому бізнесу, зокрема доступними в Україні є наступні:

- У разі обмеженості ресурсів можна скористатись програмою «Доступні кредити 5-7-9%» її реалізовує Фонд розвитку підприємництва. У рамках програми діють тривідсоткові ставки (залежно від дати заснування бізнесу та річного обороту): 5% річних - якщо виручка до 25 млн грн і створюються мінімум 2 робочих місця протягом першого кварталу ,7% річних - для бізнесу з виручкою до 25 млн грн, 9% річних - для бізнесу з виручкою до 50 млн грн.[17];

- Не таємницею є те, що багато державного майна Україні після розпаду СРСР використовувалось неефективно або взагалі стояло, тому справедливим кроком зі сторони держави було відновлення приватизації з вересня 2022 року. Концепція «малої приватизації» у воєнний час передбачає продаж приватним інвесторам державного майна, включаючи нерухомість і малі підприємства. Цей процес має на меті стимулювати економічну діяльність, залучати інвестиції та отримувати дохід для держави, навіть попри виклики, пов'язані з триваючим конфліктом. Приватизація проводиться через прозорі онлайн-аукціони, що дає

можливість підприємствам і фізичним особам придбати активи за потенційно зниженими цінами, а також сприяє економічній стійкості та відновленню постраждалих від війни регіонів. Регулює таку приватизацію Закон України № 2468-IX. Ці аукціони дозволяють швидко проводити операції з великою кількістю учасників, ефективно визначати ринкову вартість і підтримувати довіру суспільства до процесу [14];

- Підтримка бізнесу під час війни супроводжувалась й Постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року №331, яка запустила програму компенсацій для роботодавців, які приймають на роботу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), запропонувавши 6,5 тис. грн на місяць за ВПО на термін до двох місяців. Роботодавці мали бути зареєстровані платниками ЄСВ та подати податкову звітність за 2021 рік. Заяви на отримання такої компенсації можна було подати через місцевий центр зайнятості або на порталі «Дія» [14];

- Заради підтримки у важкі часи для підприємств та країни вцілому уряд створив грантову програму в цілях розвитку підприємств та освіти українців. Заявку на участь у програмі підприємці можуть надіслати через уповноважені банки, перелік яких надав Національний банк України, або ж онлайн через додаток «Дія». Проєкт спрямований на підприємців, які вже зареєстровані фізичними особами-підприємцями або мають намір почати власну спряву [18]. Величина грантових коштів коливається від 50 до 250 тис.грн.;

- Якщо підприємство обрало область для релокації, то варто поцікавитись програмами для релокованого бізнесу від органів місцевого самоврядування. Наприклад, у Львові зареєстрованим підприємцям-переселенцям розробили три типи ваучерів для підтримки та розвитку бізнесу: на релокацію, компенсацію, інвестиційний [17], Івано-Франківська обласна державна адміністрація після перших шести місяців війни почала видавати мікрогранти для релокованого бізнесу. Також запрацював центр підтримки релокованого бізнесу «Save Bussiness Now», головним завданням якого є надання вичерпної інформації про фінансову та іншу підтримку, а також посилення економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії [16].

РОЗДІЛ 2 Дослідження організації діяльності кав'ярні «Diaspora Coffee» та її релокації

2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища «Diaspora Coffee»

«Diaspora Coffee» - кав'ярня третьої хвилі з високим рівнем сервісу та якості продукту, яка релокувалась з Харкова до Івано-Франківська та здійснює свою діяльність у житловому комплексі «Калинова Слобода», вона має 16 посадочних місць на площу 60 квадратних метрів. Кав'ярня займається продажем різноманітних кавових напоїв, кавових зерен з можливістю змолоти в кав'ярні, какао, чаїв, сезонних напоїв, десертів, випічки, дитячих харчових товарів. Великою конкурентною перевагою є самостійна обсмажка кави власником за його авторською технологією, що розроблена на основі досвіду, як у кавовому бізнесі загалом, так і обсмажці кави зокрема. Засновний проект у 2019 році і його власником є Віталій Мосяж.

«Diaspora Coffee» має цікаву передісторію завдяки її засновнику. Віталій розпочав роботу у кавовому бізнесі із звичайного менеджера з продажу у одній із харківських компаній та здобувши досвід отримав пропозицію розвивати «specialty coffee» (якісну каву) в компанії «Bro Coffee Roasting». Прийняти рішення було складно, бо заробітню плату пропонували меншу, але було в рази більше шансів досягти розвитку в кавовій галузі, тому він вибрав розвиток. В той час молода компанія почала стрімко розвиватися, кількість замовлень збільшувалась і настав скрутний момент, коли запаси на складі закінчились і обсмажчик кави перебував у відпустці, а менеджери прийняли замовлення. Тоді Віталій Мосяж взяв на себе велику відповідальність і по відеозв'язку з обсмажчиком компанії почав смажити каву на великому газовому ростері (обладнання для обсмажки кави). Після першої успішної спроби він захопився цим процесом і змотивований відправився на курси у школу «Fair Finch Coffee», але незадовго компанію «Bro Coffee Roasting» продали. Знову прийшлось приймати рішення в якому напрямку рухатись далі, ось тоді і зародилась ідея

власного бізнесу. Почалось все з обсмажки та продажу фасованої кави, а паралельно велась робота над бізнес-паланом теперішньої «Diaspora Coffee».

У Харкові кав'ярня була розміщена біля торгово-розважального центру «Нікольський» на тодішній вулиці Короленка, нині Миколаївська, з площею 120 кв.м. Відзначимо, що перший виклик бізнес пережив у 2020 році під час масових карантинних обмежень, тому пережити таку кризу вдалось шляхом збільшення продажів фасованої кави для дому та зменшенню кількості робочих місць. «Diaspora Coffee» тільки почала успішно відновлюватись, але перешкодив другий масштабний виклик - початок війни у 2022 році. Зрозуміло, що продовжувати діяльність на тому ж місці було на межі неможливого, бо Харківська область межує з кордонами росії і є великі загрози бойових дій, велика кількість ракетних обстрілів по місту, відсутність відвідувачів, оскільки люди задовольняли першочергові потреби або взагалі виїжджали з міста. Відповідно,25 лютого 2022 року кав'ярня вже не працювала, а власник зі своєю дружиною за кілька днів переїхав до Івано-Франківська.

Після прийняття реалій і збереження особистого життя доводилось вирішувати питання бізнесу, тому вже у травні розпочався пошук приміщення для релокації бізнесу. В цілому процес релокації тривав 7 місяців і у вересні 2022 року кав'ярня відкрилась у тестовому режимі за новою адресою вулиця Слобідська, 16, Крихівці, Івано-Франківська область [19]. Досліджуваний бізнес є ФОП 2-гої групи основним КВЕД є 10.83 Виробництво кави та чаю [20].

На сьогодні на полицях кав'ярні та її електронних торгових майданчиках представлено 12 різновидів кавових зерен з різних країн, а саме: Танзанії, Кенії, Сальвадору, Руанди, Перу, Мексики, Гондурасу, Гватемали, Бразилії, Папуа Нової Гвінеї, Ефіопії, Колумбії. Під час ведення діяльності у Харкові фасування кави було тільки по 250 та 1000 грамів, а в місці релокації на запит споживачів почалось фасування по 100 грамів, власник зазначає, що іванофранківці мають нижчий рівень знань про якісну каву і хочуть спробувати каву його обсмажки за невисокою ціною. Неодноразово вище використано словосполучення «якісна кава» під ним мається на увазі, що «Diaspora Coffee» використовує тільки 100%

арабіку. Зерна арабіки мають менший вміст кофеїну в порівнянні з робустою,їх складніше вирощувати та вони розкриваються приємною кислинкою в напоях.

Відкриття кав'ярні в Івано-Франківську здійснювалось на основі значного досвіду власника, тому він намагався враховувати опущенні деталі в Харкові, дещо змінились тренди в дизайні, меблях тощо. Після оцінки особливостей нового ринку було вирішено релокувати тільки обладнання, посуд, розхідні матеріали зі складу, а у все інше знову довелось інвестувати кошти.

«Diaspora Coffee», як і будь-який інший бізнес має внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, що розміщені всередині підприємства і їх робота впливає на діяльність всього підприємства. Зовнішнє середовище ж складається із елементів, що знаходяться за межами організації і мають прямий або непрямий вплив на неї.

Місія «Diaspora Coffee» – об'єднувати людей смачною кавою, розвивати якісний продукт та отримувати прибуток.

Маючи місію «Diaspora Coffee» формує наступні цілі:

Ціль 1: До осені 2025року купити нову фільтр-кавоварку об'ємом 2 літри;

Ціль 2: До кінця літа 2025 року замінити 5 крісел всередині кав'ярні на більш якісні та додати 2 крісла на літньому майданчику;

Ціль 3: До кінця 2025 року відкрити другу кав'ярню за умови появи інвестора або до початку 2028 року власними силами;

Ціль 4: До початку 2026 року збільшити дохід до 5 200 000 в рік.

В даній кав'ярні використовується найпростіший вид організаційної структури - лінійний. Така структура є цілком ефективною для невеликої кав'ярні, оскільки передбачено тільки чотири баристи з графіком роботи 2/2 і на кожній зміні є старший та молодший бариста, між якими власник чітко розподілив обов' язки і разом вони створюють результативний робочий процес та підпорядковуються єдиному керівнику. Додамо, що на літній період збільшується кількість робочих процесів через актуальність прохолодних напоїв, тому додаються дві вакансії - помічників баристи

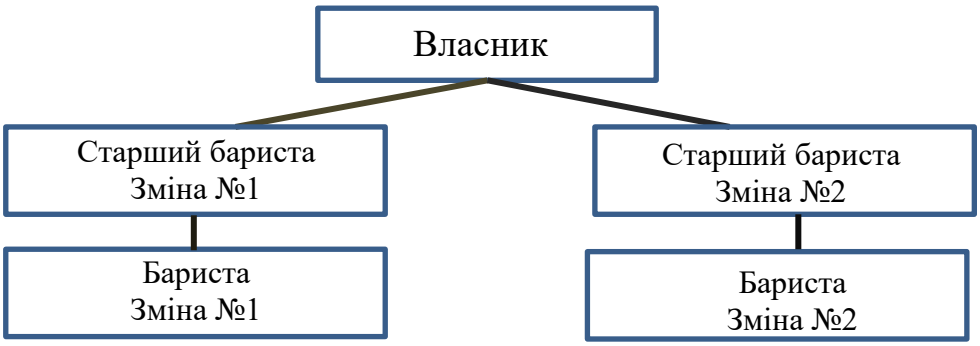


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «Diaspora Coffee»

Ключовими перевагами від лінійної організаційної структури в «Diaspora Coffee» є наступні: - кожен працівник знає свою зону відповідальності; - швидко приймаються рішення; - кожен працівник несе відповідальність за свою роботу; - не утворюються «шкідливі» неформальні групи; - легка комунікація між всіма співробітниками; - можливість подавати ідеї щодо покращення робочих процесів безпосередньо керівнику тощо. Єдиним недоліком є залежність від професіоналізму та управлінських методів керівника, а без його щоденного контролю є ймовірність зниження ефективності роботи кав'ярні, також він може отримати професійне вигорання, що в гіршому випадку приведе до унеможливлення ведення бізнесу.

Персонал є дуже важливим ресурсом будь-якого бізнесу в тому числі й кавового, бо завдяки його кваліфікації, інтелектуальній діяльності, особистим якостям виконують завдання, які допомагають досягти місії й цілей підприємства. В досліджуваному релокованому бізнесі до питання персоналу відносятсь дуже ретельно, а сам власник каже: «Кожен бариста є лицем нашої кав'ярні і не може приступити до виконання робочих обов'язків без попереднього стажування та проведення атестації мною». Детальніше зупинимось на питанні персоналу після релокації бізнесу (жовтень 2022 року – кінець 2024 року), хоча вище зазначено, що в штаті передбачено 4 баристи та 2 помічники на літній період, проте до такого висновку керівник «Diaspora Coffee» прийшов на початку 2024 року, а раніше він шукав оптимальну кількість з

врахуванням критеріїв ефективності робочого процесу та витрат на заробітну плату. Після відкриття кав'ярні восени 2022 року у Івано-Франківську було найнято тільки 2-ох співробітників, через обмеженість бюджету на заробітну плату та невелику кількість відвідувачів у перші місяці роботи кав'ярні. Варто сказати, що питання пошуку персоналу майже завжди актуальне в будь-якій кав'ярні, бо на такі вакансії найчастіше відгукуються молоді люди віком 17-21 рік, які поєднують студентство і роботу, змінюють сімейний статус, випробовують різні сфери діяльності, а у час війни здебільшого змінюють місце проживання на інший регіон чи країну. В реаліях сьогодення важко одразу знайти заміну і власнику іноді доводиться поєднувати управлінську роботу, обсмажувати каву та працювати в ролі штатного працівника. Пропоную відобразити в таблиці 2.1 та таблиці 2.2 дані про кількість найнятих та звільнених працівників за час роботи бізнесу у Івано-Франківську та динаміку заробітної плати.

Таблиця 2.1 – Кількість найнятих та звільнених працівників за 2022-2024 роки

Рік / Дія з працівником	2022	2023	2024
Найнято, прац.	2	3	6
Звільнено, прац.	0	2	4

Таблиця 2.2 - Порівняльна таблиця фактичної заробітної плати в «Diaspora Coffee» з мінімальною в Україні

Рік / Заробітня плата	2022	2023		2024		Мінімальна заробітня в Україні		
	від жовтня	до червня	від червня	до серпня	від серпня	2022	2023	2024
Розмір заробітної плати,тис.грн..	11 000 - 13 000	14 000 - 15 000	15 000 - 17 000	17 000 - 19 000	19 000 - 21 000	6 500 - 6 700	6 700	7 100 - 8 000

З таблиці 2.1 бачимо, що найбільше найнятих та звільнених працівників було у 2024 році і на перший погляд помітна висока плинність кадрів у кав'ярні, але до таблиці враховано і помічників, які працевлаштовувались тільки на літній

період, тому такі дані є цілком нормальними для даного типу бізнесу, відповідно до його розміру та умов сьогодення.

З таблиці 2.2 помітно, що кав'ярня пропонувала своїм співробітникам у два рази більшу заробітну плату ніж була мінімальна по Україні в тому чи іншому році. Завдяки можливості в такому розмірі оплачувати працю працівників, вдавалось їх утримувати чи залучати нових.

Багато відвідувачів «Diaspora Coffee» полюбляють її завдяки трудолюбивому персоналу, їм можна надати таку якісну характеристику: пунктуальність щодо відкриття кав'ярні вранці та видачі замовлень, привітність та вміння знайти спільну мову з усіма відвідувачами, вміння керувати власними емоціями, досконале знання всіх робочих процесів, щоденне бажання створювати дружелюбну та затишну атмосферу в закладі, вміння працювати в колективі та режимі багатозадачності тощо.

Кожен бізнес має мету задовольнити потреби клієнтів, а через це й отримати прибуток, тому фінансова складова має важливе значення в характеристиці внутрішнього середовища підприємства. Пропоную розглянути динаміку доходів релокованої кав'ярні за 2022 – 2024 роки (рис.2.2).

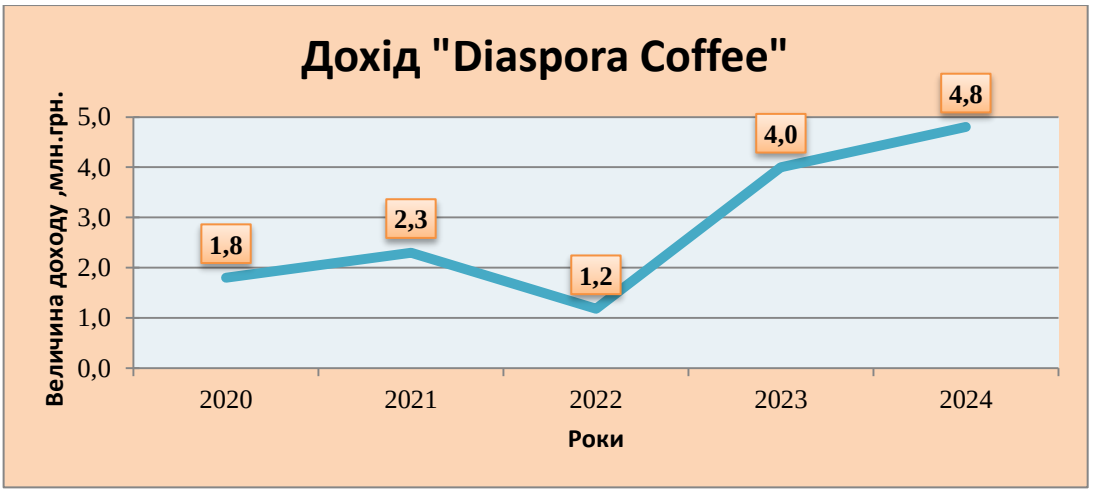


Рисунок 2.2 – Дохід «Diaspora Coffee» за 2020-2024 роки

На графіку видно, що протягом аналізованих років дохід підприємства не має єдиної тенденції, тому доречно дати пояснення такому коливанню. Почнемо з того, що за аналізований період компанія пережила два виклики, один з яких у

2022 році призвів до припинення діяльності на 7 місяців та здійснення процесу релокації. Далі розберемо причино-наслідкові зв'язки за кожен рік : - у 2020 році пройшов тільки рік від почтку існування бізнесу і в той же рік було пережито бізнесом карантинні обмеження; - у 2021 році карантинні заходи почали послаблюватись, люди втомлені від перебування вдома знову відвідували заклади громадського харчування, а також кав'ярня вже знайшла своїх постійних клієнтів та перейшла до етапу розвитку, за той рік вдалось отримати 2,3 млн.грн. доходу; - у 2022 році даний бізнес зазнав найбільшої трансформації та через початок війни пережив релокацію та фактично працював 2 місяці у Харкові та 3 місяці у Івано-Франківську, відповідно тому на графіку бачимо падіння доходу; - у 2023 році кав'ярня успішно пройшла адаптацію, було правильно обране місце розташування, так як в тому році до житлового комплексу переїхало багато ВПО і він став більш заселеним, що дало можливість вийти на найкращий рівень доходу від початку заснування; - у 2024 році продовжувала активно вестись діяльність, було створено літній майданчик, розширено меню за рахунок цього збільшився потік клієнтів та продовжував зростати дохід. Таким чином, побудуємо таблицю з абсолютним та відносним відхилення доходу (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Абсолютне та відносне відхилення доходу «Diaspora Coffee»

Рік	Дохід, млн.грн.	Абсолютне відхилення,млн.грн	Відносне відхилення,%
2020	1,8	-	-
2021	2,3	0,5	27,8
2022	1,2	- 1,1	-47,8
2023	4,0	2,8	233,3
2024	4,8	0,8	20

Пропоную провести SNW-аналіз внутрішнього середовища «Diaspora Coffee», який допомагає визначити сильні, слабкі та нейтральні сторони за попередньо визначеними факторами, а потім приймати рішення щодо них (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - SNW-аналіз«Diaspora Coffee»

Фактор	Найменування позиції	Якісна оцінка позицій		
		S	N	W
Продукція	Кава	+		
	Десерти	+		
	Випічка	+		+
	Сезонні напої		+	
Персонал	Професіоналізм	+		
	Комунікативні навички	+		
	Гнучкість			+
Управління	Персоналом	+		
	Фінансами	+		
	Операційною діяльністю		+	
	Запасами	+		
Атмосфера	Дизайн інтер'єру	+		
	Зручність крісел			+
	Музика			+
	Порядок	+		
Всього		10	2	4

Отже, з SNW-аналізу бачимо, що переважають сильні сторони у досліджуваній кав'ярні і це свідчить про її ефективну діяльність, але в подальшому варто керівнику перглянути слабкі та нейтральні сторони і прийняти відповіді рішення щодо них.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища «Diaspora Coffee»

Іноді від впливу зовнішнього середовища залежить чи буде організація існувати взагалі, бо такі фактори прямої дії як постачальники, конкуренти, споживачі впливають на кожну організацію. Паралельно є й ряд непрямих факторів, що впливають на організацію через певні механізми і до них відносять економічний, екологічний, соціальний, технологічний тощо.

Рекомендую, розпочати із дослідження факторів прямого впливу зовнішнього середовища «Diaspora Coffee».

Нижче в таблиці 2.5 запропоновано загальний поділ споживачів, але цю класифікацію можна наповнювати ще за багатьма критеріями та за потреби

робити більш інформативною, наприклад, любителі кавових зерен конкретних країн, поціновувачі альтернативних способів заварювання кави та інше.

Таблиця 2.5 – Класифікація споживачів «Diaspora Coffee»

Вид споживачів	Характеристика
Сім'ї	Житловий комплекс, де розміщена кав'ярня є сімейного типу, тому часто під час сімейних прогулянок батьки п'ють каву, а дитині купляють какао чи інший дитячий харчовий продукт.
Мами в декреті	В «Калиновій Слободі» чимало матерів, що регулярно виходять з дітками на прогулянку та хочуть випити кави після недоспаної ночі з малюком.
Особи,що працюють дистанційно або фрілансери	В теперішній час розвитку діджиталізації, пережитого коронавірусу та впливу війни багато людей почали працювати через гаджети. Даний формат роботи дає можливість не тільки сидіти вдома за робочих столом, а й шукати комфортні робочі місця і часто це кав'ярні.
Молоді люди	Люди віком 19- 35 років найчастіше є поціновувачами кавових напоїв,тому обирають собі кав'ярні за маршрутом, яким часто ходять або підбирають за індивідуальними критеріями(якісна кава, рослинне молоко, десерти без цукру)
Підлітки	Сучасні підлітки виростають у період масштабного розвитку технологій, під впливом соціальних мереж і трендів, тому вони відвідують кав'ярні, щоб випити какао, молочні коктейлі та зробити світлини для їхніх сторінок у соціальних мережах.
Ділові люди	В наш час бізнесмени проводять ділові зустрічі не тільки в офісних приміщеннях, а й користуються послугами закладів харчування, також інші сфери вимагають місця, де люди могли б зустрітись та обговорити важливі питання. Наприклад, у житлових комплексах часто зустрічається рієлтор та орендарі чи покупці квартир.

На щастя, кав'ярня не веде великої конкурентної боротьби за споживача з іншими бізнесами. Втім, конкуренти всесодно є ,бо житловий комплекс «Калинова Слобода» є одним з найбільших у Івано-Франківську з великою кількістю комерційних приміщень.

Конкурентами «Diaspora Coffee» є кав'ярня «Frank» вона знаходиться навпроти, але пропонує каву та десерти нижчої якості за доступнішими цінами, в трохи дальшому радіусі ресторан-кондитрська «Ранок», сімейний ресторан «Green Bar Resto», пекарня-кав'ярня «Жито cafe bakery». Найдальше знаходиться магазин-конкурент «Фелічіта» між ним та кав'ярнею «Diaspora

Coffee» утворюється конкуренція через смачні десерти з якісних продуктів. Отже, варто сказати, що всі конкуренти даного бізнесу знаходяться всередині житлового комплексу, а такого ж формату кав'ярні по місту конкуренції не утворюють.

Задля злагодженої роботи «Diaspora Coffee» дуже залежить від постачальників, бо від терміну поставки, якості продукції залежить чи зможить кав'ярня задовільнити потреби споживачів. Постачальників можна поділити за наступними категоріями : - Зелене кавове зерно – «Coffeeton»; - Чаї – «OYCHA»; - Молоко – «СТВ ЦЕНТР», «ДІМ і Компанія»; - Сиропи – «Пекарський центр» ; - Десерти та випічка – «ФАБРИКА КАВИ», «GELATERIA inii», крафтові кондитери; - Морозиво – «ВАМ»; - Розхідні ресурси – «TRUE CUP»; - Брендовані стакани - «WestCupGroup»; - Веганські товари – «FIZI», «korisni», «Бабене».

Окрім, зазначених вище факторів прямої дії, існують фактори непрямої дії, які мають істотний вплив на діяльність. Скористаємось PEST-аналізом, який розглядає політичні, економічні, соціальні та технічні фактори зовнішнього середовища (табл.2.6).

Під час аналізу будемо проставляти бали від 1 до 5 шляхом експертних оцінок, тоді кожному значенню оцінки відповідатиме певний ступінь впливу фактора: 0 – відсутній вплив; 1- слабкий; 2 – деякий вплив; 3 – відчутний вплив; 4 - значний вплив ; 5 –вплив факторів дуже відчутний [21, с.28].

Таблиця 2.6 – PEST- аналіз «Diaspora Coffee»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу (1-5 балів)	Сумарна оцінка	Сила впливу (+/-)
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Військовий стан	0,3	5	1,5	-
Зростання податків на прибуток	0,2	5	1	-
Державні програми з підтримки бізнесу	0,15	3	0,45	+
Зростання цін на каву на світовому ринку	0,2	4	0,8	-
Неможливість транспортувати каву в Україну морським шляхом	0,15	3	0,45	-
∑	1	-	4,2	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Економічні фактори				
Коливання курсу валют	0,2	3	0,6	-
Інфляція	0,25	4	1	-
Купівельна спроможність населення	0,3	4	1,2	-
Платоспроможність підприємств	0,16	5	0,8	-
Процентні ставки на кредит	0,09	2	0,18	-
∑	1	-	3,78	
Соціальні фактори				
Збільшення знань про кавову культуру в населення	0,25	5	1,25	+
Спосіб життя	0,3	5	1,5	+
Міграційні процеси	0,1	4	0,4	-
Вікова категорія	0,25	5	1,25	+
Сфера трудової діяльності споживачів	0,1	3	0,3	+
∑		-	4,7	
Технологічні фактори				
Автоматизація бізнес- процесів	0,25	5	1,25	+
Електронна торгівля кавою в зернах	0,2	4	0,8	+
Оновлення кавового обладнання	0,15	4	0,6	+
Інноваційні підходи до приготування кави	0,25	4	1	+
Поява на ринах нових моделей обладнання для готельно-ресторанного бізнесу	0,15	3	0,45	+
∑	1	-	4,1	

За результатами PEST- аналізу бачимо, що найбільший вплив на «Diaspora Coffee» серед зовнішніх факторів непрямого впливу здійснюють соціальні фактори – 4,7; потім політичні – 4,2; технологічні – 4,1; економічні – 3,78. Так як, найбільша сумарна оцінка 4,7, а найменша 3,78, то дані фактори мають вплив на підприємство в діапазоні відчутний – значний. Беззаперечно, на початку війни найбільший вплив мали політичні, але після релокації бізнес оговтався та вже живе у тісному зв'язку із споживачам, відповідно відчуває будь-які соціальні зміни.

Отже, дослідження зовнішнього середовища кав'ярні за факторами прямого та непрямого впливу дало можливість більш глибоко зрозуміти в яких умовах зовнішнього характеру функціонує підприємство.

2.3 Дослідження впливу релокації на бізнес-процеси «Diaspora Coffee»

З початком повномасштабного вторгнення на територію України бізнес, що знаходився у прифронтових областях змушений був приймати рішення у надзвичайно складних умовах. Найоптимальнішим рішенням виявилась релокацію бізнесу у відносно безпечні регіони країни чи за її межі. Так, на початок березня 2024 року в Україні релокувались 18944 підприємств. Найпривабливішим для бізнесменів стали такі області, як: Львівська, де розгорнули свою діяльність 6,9 % релокованих підприємств; Закарпатська - 2,5% та Івано-Франківська область - 1,6% [16].



Рисунок 2.3 - Частки релокованого бізнесу [16]

Релокований бізнес попонив бюджет Франківська на понад 20 млн.грн., за два роки, зокрема у 2023 році до бюджету надійшло 11,9 млн.грн.,а за 10місяців 2024 року – 11,7 млн.грн. [22].

Досліджуваний бізнес «Diaspora Coffee», що раніше вів свою діяльність у Харкові теж прийняв рішення про релокацію і переїхав до Івано- Франківська. На попередньому місці ФОП не закривався, натомість було подано заяву до Івано-Франківського ЦНАП про зміну адреси ведення діяльності, відповідно сплачувані бізнесом податки почали поступати до нової громади. В 2022 році почало з’являтись багато грантів для бізнесу, що постраждав від війни на один з них подався власник «Diaspora Coffee» Віталій Мосяж та отримав 4 000 доларів. За кошти з гранту було прибдано велику професійну кавомолку для змелювання зерен на продаж. Вже тоді власник кав’ярні розумів, що багато постійних

клієнтів з Харкова, які роз'їхались у різні куточки України та світу будуть замовляти його каву онлайн, ось тому з огляду на подальшу перспективу бізнесу дані кошти були витрачені на потужну кавомолку.

В теоретичному розділі даної роботи розглядалось питання екстреної та планової релокації і було визначено, що екстрена релокація українського бізнесу була особливо актуальна у перший рік війни. Втім, хоча дана кав'ярня перемістилась в перші 6 місяців війни її релокація є плановою, бо бойових дій в ценрті Харкова не було, тільки ракетні обстріли і був час на прийнятя рішення та здійснення процесу релокації. Переміщення здійснювалось власними силами, об'ємні речі через «Нову пошту», деякі «УкрПоштою» та особистим автомобілем власника.

Завершився пошук приміщення у травні 2022 року, у вересні кав'ярня почала працювати в тестовому режимі, а 1 жовтня 2022 року вже було офіційне відкриття кав'ярні у «Калиновій Слободі». Як згадує власник: « Мені довелось не тільки перевезти обладнання та зробити ремонт у новому приміщенні, а й шукати новий підхід до взаємодії з клієнтами й способи задоволення їхніх потреб, шукати нових постачальників, підбирати оптимальний графік роботи, змінились канали для пошуку працівників. Чесно кажучи, мені допомогло те, що я не боявся ризику, бо надзвичайно закоханий у свою справу».

Зрозуміло, що перемістити кав'ярню в нове місце без внесення змін неможливо, бо змінились розміри, освітлення, розташування приміщення, осучаснились дизайни кав'ярень та вимоги до меблів, змінилась цільова аудиторія, конкурентне середовище тощо. Тому, при переміщенні потрібно було адаптовувати бізнес під нове місце і споживчі вподобання, що понесло за собою немалі витрати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Перелік найбільших витрат на релокацію «Diaspora Coffee»

Спрямування витрат	Розмір витрат, грн..
1	2
Транспортні витрати	4 000
Послуги дизайнера	19 000
Оренда приміщення	25 000
Створення санвузла у приміщенні	40 000

Продовження таблиці 2.6

1	2
Матеріали для ремонту	38 500
Послуги майстрів	25 000
Столи та крісла,дивани	78 000
Барна стійка	109 000
Меблі для робочої зони	41 000
Полиці,стіл та розсувні двері для складу	85 200
Додаткові меблі для облаштування простору кав'ярні	25 400
Оформлення та гостинці в честь відкриття	9 000
Вивіска та вулична лавка	18 600
Разом	517 700

З таблиці 2.7 бачимо, що на релокацію було витрачено 517 700 гривень , також бували дрібні додаткові витрати, які власник ніде не зафіксовував. Стосовно обладнання, посуду, розхідних товарів - це переміщалось з Харкова. Раніше на рисунку 2.2 досліджувався дохід «Diaspora Coffee» і найкращим він був вже в Івано-Франківську, бо від дати відкриття і до кінця 2024 року вдалось отримати 10 млн. доходу, тому можемо сказати, що релокація точно не зашкодила даному бізнесу, бо враховуючи складнішу ситуацію в Харкові протягом аналізованого періоду, дохід точно був би меншим.

Далі пропоную порівняти кількість продажів по напоях у Харкові та Івано-Франківську, буде взято дані за один місяць (січень) у 2022 та 2024 році. Таке порівняння дасть можливість побачити чи є зміни у тенденціях серед напоїв до та після релокації.

Таблиця 2.8 – Порівняння між продажами до та після релокації «Diaspora Coffee»

Різновид напою	Кількість продажів за місяць			
	Січень 2022 рік (Харків), шт.	Рейтинг	Січень 2025 рік (Івано-Франківськ), шт.	Рейтинг
Капучино	1800	1	2100	1
Латте	1020	2	1110	2
Фільтр	900	3	500	4
Еспресо	300	6	210	6
Допіо	480	4	420	5
Какао	320	5	600	3
Разом	4 820		4 940	

Таким чином, в трійку найпопулярніший напоїв у Харкові входило капучино, лате та фільтр, натомість в Івано-Франківську ними стали капучино, лате та какао. Капучино та лате однозначно є базовими у всіх кав'ярнях України й не тільки, а на третьому місці вийшла розбіжність. На основі цього можна сказати, що іванофранківці надають перевагу напоям з молоком, а харків'яни були схильні до чорної кави, зокрема фільтр-кави. Сумарна кількість проданих напоїв відрізняється і в Івано-Франківську вона стала більшою. Запропонована вище таблиця корисна для керівника кав'ярні, особливо у контексті управління запасами, бо можна побачити найпопулярніші напої та збільшувати запаси сировини під них.

У кав'ярні «Diaspora Coffee» коливання попиту та фактори, що на нього впливають істотно змінилися. Якщо у Харкові кав'ярня знаходилась біля торгового ценрту і клієнти здебільшого були різними, впливало які магазини в торговому центрі присутні, їхній графік роботи, тобто відвідуваність кав'ярні прямо залежала від ефективності роботи ТЦ «Нікольський» і ,звичайно, були постійні відвідувачі, що жили у багатоквартирних будинках поряд. Натомість споживачі у релокованому місці на 90 % стали постійними, бо бізнес почав працювати у закритому житловому комплексі сімейного типу, а найбільш впливом фактором стала сезонність, особливо не календарний період, а кліматичний (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Модель попиту «Diaspora Coffee» в залежності від сезону

Зима	Весна		Літо	Осінь	
	Тепла	Холодна		Тепла	Холодна
↘	↗	↘	↗	↗	↘

Релокація «Diaspora Coffee» внесла ряд змін у бізнес-процеси кав'ярні:

1. Зміна постачальників. На новому місці потрібно було шукати та укладати нові угоди з постачальниками, найбільше часу пішло на пошук кондитерів зі смачними та якісними десертами;

2. Спосіб доставки зеленої кави. До війни зелене кавове зерно постачалось в Україну морським шляхом, а з 2022 року тільки автомобільним через Європу. Це вплинуло на тривалість доставки, бо часто бувають черги на кордонах та тривалі митні операції, що дає свій вплив на своєчасну доставку зерна;

3. Пошук співробітників. У Харкові каналами пошуку працівників були телеграм-канали або рекомендації партнерів чи друзів, при переїзді бізнесу до Івано-Франківські такі методи стали неактуальними, тому основними каналами пошуку стала таргетована реклама та сайти «Work.ua» і «Robota.ua»;

4. Спілкування з клієнтами. Не таємниця, що до повномасштабного вторгнення багато харків'ян були російськомовними, відповідно в Івано-Франківській громаді довелось перейти на українську мову. Також особливістю нових відвідувачів є бажання вести довгий діалог із баристою, а в Харкові комунікація з клієнтом була короткою і тільки стосовно замовлення;

5. Графік роботи. До переїзду кав'ярня працювала з 9:00 до 20:00, а при переміщенні бізнесу у «Калинову Слободу» з 8:00 до 21:00 в будні дні та з 9:00 до 22:00 у вихідні. Графік побудований так, щоб клієнти мали можливість випити каву перед роботою вранці, мами в декреті та працюючі віддалено протягом дня та сім'ї вечором під час вечірньої прогулянки. В суботу та неділю багато відвідувачів мають вихідні, тому довелось зсунути графік на одну годину;

6. Реклама. Під час роботи біля ТРЦ «Нікольський» було більше конкурентів і щоб залучати клієнтів використовувалась реклама у telegram і viber групах, банерна та перший час проводились безкоштовні заходи на теми «Знайомство з кавою», «Кава росте не на полицях супермаркетів», через друзів та знайомих. В Івано-Франківську рекламні заходи майже не застосовувались, тільки перед відкриттям наліпили роздруківки, щоб анонсувати мешканцям про відкриття та розробили брендовані стакани, саме вони дали хороший результат. Перший рік роботи був адаптаційним, а у 2023 році протягом одного місяця проводилось дослідження аудиторії, щоб зрозуміти чи допоможуть сучасні рекламні інструменти збільшити потік клієнтів. Втім аналіз показав, що 90% клієнтів є постійними, тому тільки додали кав'ярню на Google Maps;

7. Навчання персоналу. Політикою «Diaspora Coffee» передбачено, що незалежно від попереднього досвіду майбутній співробітник повинен пройти навчання за вимогами даної кав'ярні. План та підходи до навчання після релокації дещо змінилися, а точніше стали тривалішими. До релокації навчання проводилось тільки власником протягом 7 днів за наступною послідовністю: знайомство з командою та баром, отримання технологічних карт, ознайомлення з обладнанням та приготування базових напоїв, приготування альтернативних напоїв, вивчення асортименту кавових зерен та сезонного меню, відпрацювання приготування напоїв, ознайомлення з касою, вихід на роботу як повноцінний співробітник, повний робочий день з відкриттям та закриттям зміни, проходження атестації. Звичайно, цей перелік є базовим, а у процесі навчання застосовувався ситуаційний та індивідуальний підхід. Після релокації, зрозуміло, що по всій Україні почала спостерігатись кадрова криза, тому до плану навчання прописаного вище додалось деякі пункти, а саме: поради щодо взаємодії із споживачами, принцип роботи в умовах багатозадочності, інструктаж із запускання генератора та відновлення роботи після повітряних тривог, а також навчання проводить не тільки власник, а й старший бариста;

8. Сервісне обслуговування обладнання. У Харкові була більше розвинена якісна кава та професійні кав'ярні, відповідно й вузькопрофільних майстерень з ремонту чи діагностики кавового обладнання було достатньо, в Івано-Франківську майже відсутні такі майстри, бо здебільшого представляють себе як широко профільного майстра. Так, власнику доводиться співпрацювати надалі з харківською майстернею та нести додаткові витрати на послуги «Нової Пошти», також та майстерня тимчасово надає обладнання на заміну, щоб не переривати роботу кав'ярні;

9. Святкові позиції в меню. Прикарпаття крізь роки зберігає традиції предків та взагалі соціологи доводять, що населення Західної України більш віруюче, тому кав'ярні довелось завчасно слідкувати за святами, особливо церковними та домовлятись з кондитерами та пекарями про святковий дизайн. Наприклад, перед Великоднем є замовлення на паски, перед Різдвом на пампухи.

Окрім того популярними є невеличкі гарно оформлені десерти для привітань з днем народження. Багато людей активно діляться своїм життям у соціальних мережах, тому є вимога щодо професійного лате-арту на кавових напоях та смачних і презентабельних тортів, випічки тощо;

10. Атмосфера закладу. Великі зміни відбулися в атмосфері закладу, бо раніше гості полюбляли легке освітлення в кав'ярні з популярною музикою іноземних виконавців, після релокації в житловий комплекс гості цінують стримані мелодії та хороше освітлення з можливістю поспілкуватись з сім'єю, почитати книгу, працювати за комп'ютером, мами бажають заколисати дитину та пити каву. Звертаючи увагу на інтереси аудиторії, в кав'ярні розміщено стелаж з книгами та дитячими іграшками;

Отже, хоча ідея бізнесу не змінилась після релокації, проте потрібно було її адаптовувати до вимог нового ринку, щоб знайти і задовільнити нового споживача.

Вцілому процес релокації є складним явищем, але власник «Diaspora Coffee» все ж виокремлює найскладніші етапи на його шляху: 1. Пошук приміщення - незнання міста; 2. Ремонтні роботи –складно знайти майстрів через мобілізаційні заходи; 3. Пошук кондитерів – критеріями пошуку були смачні й унікальні десерти з якісних продуктів; 4. Пошук персонлу - старі методи не діяли та багато молодих людей виїжджали за кордон.

Як уже відомо, переміщення досліджуваної кав'ярні було плановим, але позаду цього рішення стояло чимало вагань, навіть після того як знайдено приміщення під оренду, тому з метою здійснення кінцевого й правильного вибору в тодішніх умовах, власник кав'ярні Віталій Мосяж проводив стислий SWOT-аналіз щодо доречності переміщення бізнесу (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз релокації «Diaspora Coffee»

Сильні сторони((Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Збереження обладнання у більш безпечному регіоні; 2. Розширення ринку збуту кавових зерен; 3. Можливість отримати грантові кошти; 4. Поява в ЖК «Калинова Слобода» високоякісної кави; 5. Вміння застосовувати антикризовий менеджмент; 6. Поява нового платника податків в громаді, куди релокувався бізнес.	1. Значні витрати, потреба у нових меблях через застарілий вигляд на новому місці; 2. Затримка відкриття на новому місці через ремонтні роботи; 3. Втрата майже всіх попередніх постачальників та споживачів; 4. Знову набір нового персоналу, затрати час на його навчання; 5. Неможливість перевезення барної стійки та робочих поверхонь через інші розміри приміщення; 6.Мало знань про нове місто, ринок.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Менша конкуренція; 2. Відкриття кав'ярень в інших житлових комплексах Івано-Франківська; 3. Можливість задовільнити частини харківських клієнтів через онлайн-продажі; 4. Розвиток якісної кавової культури у Західній Україні; 5. Залучення інвесторів у відкриття нових кав'ярень; 6. Знайти більше споживачів та отримувати кращі прибутки.	1. Вкладжені кошти в релокацію не окупляться; 2. Споживачі не зацікавляться у дорожчій але якісній каві; 3. Поява кращого конкурента в «Калиновій Слободі»; 4. Непередбачувані витрати після релокації 5. Наступ військ зі сторони Білорусі; 6. Виїзд за кодон крафтових кондитерів чи їхнє працевлаштування у кав'ярні-кондитерські; 7. Зниження купівельної спроможності жителів.

Здійснений в таблиці 2.10 SWOT - аналіз комплексно відображає сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, які оцінював власник перед релокацією бізнесу. Даний аналіз допоміг йому прийняти оптимальне рішення у перші місяці військового стану в Україні.

Важливо згадати, що переживши релокацію кав'ярня «Diaspora Coffee» продовжує бути соціально-відповідальним бізнесом, підтвердженням цього є наступні вчинки:

- Кав'ярня збирає пластикові кришки від молока, щоб в подальшому здати їх на переробку. У 2023 році кришки були здані до одного з ліцеїв Івано-Франківської громади, який після збору здав їх на створення лавочки для навчального закладу. У 2024 році кав'ярня була учасником конкурсу «Друге життя платику» і здала 7 кілограм 40 грам кришечок;

- Проводився авторський збір «Кава для військових» ціллю якого було передати солдатам 1000 штук кавових дріпів. Збір тривав з 9 травня 2024 року до 5 липня 2024 року і цілі було досягнуто;

- Організація шахового турніру з подальшим переведенням коштів на підтримку ЗСУ. Такий турнір проводився у липні 2024 року та було зібрано 800 гривень від учасників;

- Розіграш брендових худі для закупівлі шоломів для підрозділу розвідки. Щоб прийняти участь потрібно було задонатити мінімум 100 гривень та поширити допис в сторіс Instagram;

- Щороку 1 жовтня, кав'ярня з нагоди річниці відкриття у Івано-Франківську пригощає гостей солодощами та келихом ігристого, а у 2024 році власник вирішив створити традицію розігрувати щей подарунки, тому тиждень до річниці кожен гість має можливість взяти участь у розіграші. Так, у жовтні 2024 року подаровано гостям 2,5 кг кави в зернах, дріп-бокс та дві термочашки;

- Участь у благодійній ініціативі з продажу «Харківського печива» метою було назбирати 300 тис.грн, з них 10тис. грн. зібрала «Diaspora Coffee».

РОЗДІЛ 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення релокованого бізнесу «Diaspora Coffee»

3.1 Напрями вдосконалення діяльності «Diaspora Coffee» та обґрунтування їх доцільності

Успішної релокації кав’ярні «Diaspora Coffee» недостатньо, щоб залучати нових клієнтів чи максимально задовільняти потреби наявних, залишатися конкурентоспроможним бізнесом, відповідати трендам, покращувати імідж та головне збільшувати дохід. У зв’язку із цим потрібно попри щоденну діяльність дивитись на площину бізнесу в майбутньому та вдосконалювати різні його складові.

Зважаючи на те, що даний бізнес є релокованим, в ньому накопичились не так проблеми, які треба вирішувати, а більше набір складових бізнесу, які прийшов час вдосконалювати. Зрозуміло, що релокація понесла за собою значні витрати і деякі вдосконалення були не на часі, але зараз після адаптації можна починати працювати над покращенням тих чи інших елементів кав’ярні.

Після ґрунтовного дослідження кав’ярні «Diaspora Coffee» в попередньому розділі є розуміння багатьох процесів, що в ній відбуваються, визначені слабкі місця, а найголовніше відомі місія та цілі, тому пропоную розпочати перелік складових, які доречно вдосконалювати в ній (рис. 3.1).

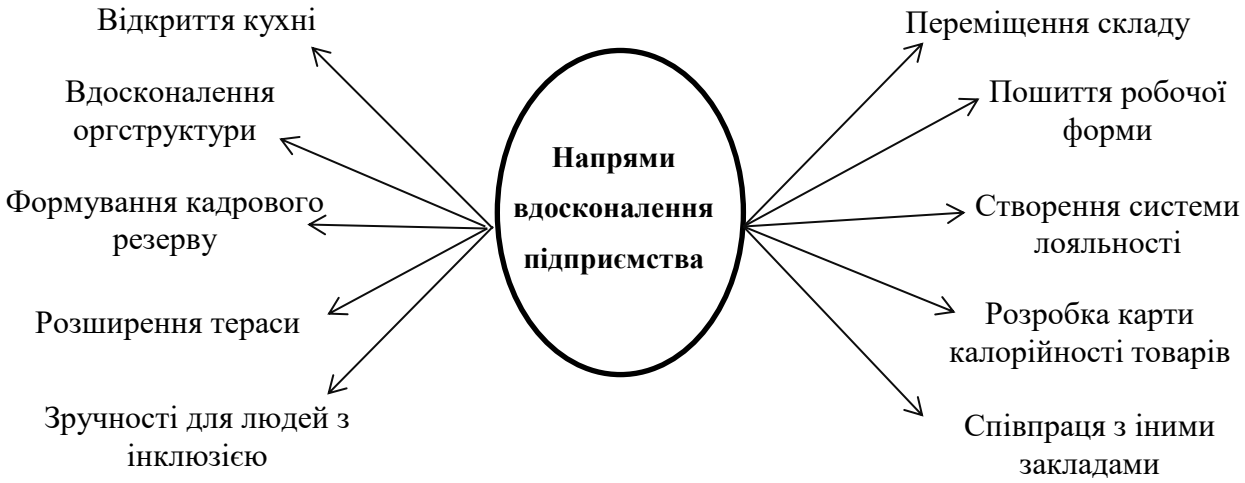


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення «Diaspora Coffee»

1 Кухня для приготування сніданків . В наш час людей з різних сфер діяльності оточує багатозадачність, тому задля економії ранішнього часу, вони готові платити кошти за сніданок в закладі. Також кав'ярня зацікавлена в збільшенні прибутку, а це можливо реалізувати шляхом збільшення середнього чеку та щоденної виручки. Відповідно, задля збільшення прибутку, розширення цільової аудиторії чи утримання поточної потрібно відкрити невелику кухню для приготування сніданків;

2 Вакансія адміністратора. В релокованому до Івано-Франківська бізнесі багато завдань лежить на власнику, а саме: управлінських, організаційних, виробничих пов'язаних з обсмажкою кави, операційних тощо. Якщо б серед цілей не було відкриття ще однієї кав'ярні, тоді можна вважати, що за його бажанням продуктивно працювати він здатен справитись, але враховуючи згадану ціль він фізично не зможе працювати над відкриттям другої, тому найкраще буде відкрити вакансію «Адміністратор-SMM кав'ярні». Отже, потрібно створити комбіновану вакансію і ця людина матиме обов'язки адміністраційні та щодо ведення сторінки Instagram;

3 Кадровий резерв. Через війну в Україні в бізнесі виникла велика проблема браку кадрів, якщо говорити про сферу обслуговування до якої входять кав'ярні, то сюди найчастіше працевлаштовуються молоді люди, а найбільше з них виїхало за кордон, відповідно кав'ярні майже завжди в пошуку персоналу. Якщо навіть закінчиться війна, то найближчим часом владнати ситуацію не вийде, тому «Diaspora Coffee» може проводити курси баристи на базі кав'ярні і таким способом формувати кадровий резерв, також є можливість заробляти додаткові кошти, якщо людина не бажає працевлаштовуватись, а просто бажає отримати знання для себе або працювати на ішому підприємстві. Наразі у власника кав'ярні вже наявний основний ресурс для реалізації проекту – попередня кавомашина, бо у кав'ярню придбали новішу версію;

4 Збільшення тераси. Слід нагадати, що в даній кав'ярні попит має сезонний характер, щодо літа, то завжди зростає, а на вулиці «Diaspora Coffee» пропонує тільки столи – 2 шт., крісла - 4 шт., лавка – 1 шт. Влітку цих місць

взагалі недостатньо, тому гості нерідко вимушено відвідують конкурента «Frank» в нього літня тераса на 14 місць. Задля комфорту гостей та збільшення прибутку рекомендую розширити літню терасу на прилеглу до кав'ярні ділянку;

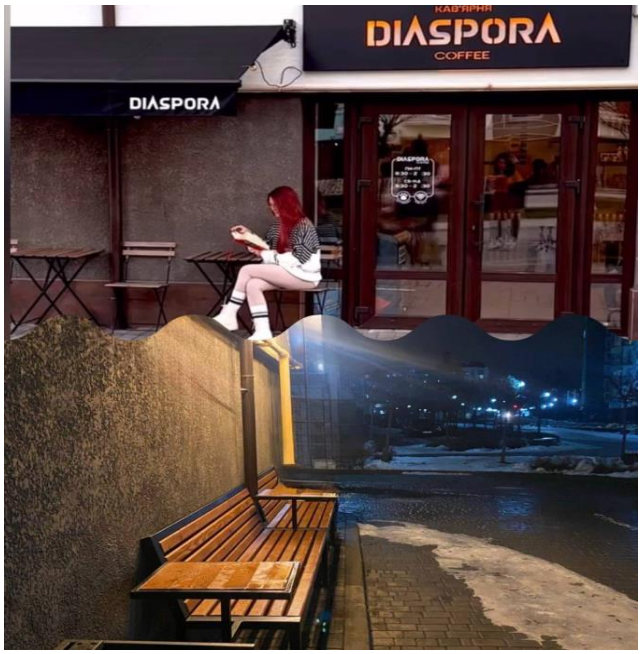


Рисунок 3.2 – Поточний вигляд вуличних місць в «Diaspora Coffee»

5 Дзвіночок для людей з інклюзією. Знову ж таки в Івано-Франківську є багато людей з особливими потребами, а через поранення на фронті їх стало в рази більше, в тому числі на території житлового комплексу «Калинова Слобода». Щоб задовільнити їх потреби та продовжувати бути соціально-відповідальним бізнесом для них потрібно зробити можливість подати сигнал працівникам з вулиці, оскільки при вході до кав'ярні є сходинка і вони самостійно не справляться. Для вирішення такої проблеми варто на вуличному столику розмістити спеціальний дзвіночок;

6 Робоча форма. Керівник закладу Віталій Мосяж каже, що кожен бариста є лицем кав'ярні, тож потрібно зробити інвестицію і в їхній зовнішній вигляд, бо це створює позитивний імідж для закладу, комфорт працівників та сприяє розвитку корпоративної культури;

7 Переміщення складу. Станом на весну 2025 року склад знаходиться всередині кав'ярні, але те місце можна використати більш ефективно та

перепланувати на кабінет адміністратора кав’ярні та кухню(рис.3.3);

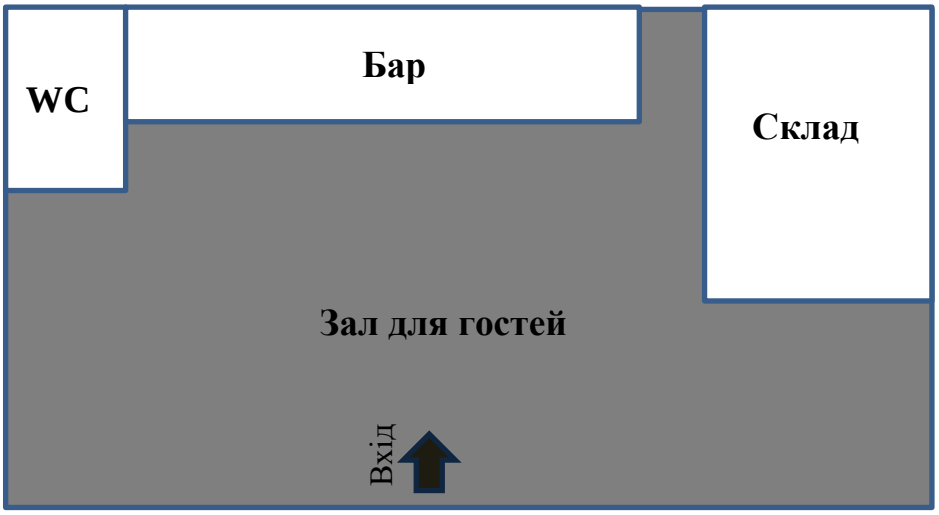


Рисунок 3.3 – Поточне планування приміщення «Diaspora Coffee»

8 Електронний довідник калорійності товарів. Багато людей почали більш свідомо підходити до власного харчування, одні з метою схуднення, інші для збереження та покращення здоров’я. Прийшовши в кав’ярню людина, яка стежить за кількістю спожитих калорій в день не знає, яка калорійність того чи іншого напою, штамка торта, круасана і її вибір ускладнюється та можливо навіть піде не придбавши взагалі нічого. Задля обізнаності гостей щодо калорійності товарів, що пропонує «Diaspora Coffee» можна розробити довідник на одну-дві сторінки по кожному товару, який не містить етикетки з такою інформацією і створити QR- код та приліпити на барну стійку, тоді споживачі в один «клік» зможуть дізнатись калорійність товарів;

9 Система лояльності. Важко уявити сучасний бізнес без системи лояльності, бо вона допомагає утримати клієнтів, зацікавлює їх у повторному поверненні, стимулює продажі та взагалі будує міцний зв’язок між бізнесом та клієнтами;

10 Співпраця з іншими кав’ярнями. Місто Івано-Франківськ активно забудовують новими житловими комплексами і там однозначно відкриватимуться кав’ярні, а найважливіший ресурс даного бізнесу – кавове зерно, так як «Diaspora Coffee» є і його обсмажчиком, то може продавати зерна іншому бізнесу, збільшуючи оборотність та дохід від нього;

3.2 Розробка заходів щодо покращення діяльності «Diaspora Coffee» та їх результативність

Кожен із запропонованих в попередньому підрозділі напрямів вдосконалення релокованої кав'ярні «Diaspora Coffee» є значимим для даного бізнесу. Далі пропоную на основі тих напрямів конкретніше розробити заходи щодо: відкриття кухні, вакансії адміністратора, переміщення складу, робочої форми для барист та системи лояльності.

Захід№1. За результатами власного спостереження та генерації статистичних даних у системі Poster під час проходження переддипломної практики виявилось, що якраз найменше відвідувачів вранці до 10 години та на обід в проміжку 14- 15 години. Відповідно, завдяки запровадженню сніданків є можливість підвищити відвідуваність кав'ярні вранці та вцілому сприяти підвищенню середньої величини чека - зараз вона рівна 120 гривням. Пропоную для створення невеликої кухні, використати теперішнє складське приміщення, бо його в наступних заходах ми будемо переміщати.

Таблиця 3.1 - Кошторис витрат на відкриття кухні в «Diaspora Coffee»

Спрямування витрат	Вартість ,грн.
Ремонтні роботи + монтаж витяжки та раковини	22 450
Меблі	9 350
Виробничий посуд	2 155
Посуд для видачі страв	4 000
Кухонне обладнання	64 220
Разом	102 175

Сніданки готуватимуться щодня з 8:00 до 12:00, тому буде найнято працівника на неповний робочий день, а оплата праці буде погодинною – 95грн/год. Однозначно готуватимуться й під самовиніс, щоб бажаючі нагодували свою сім'ю вдома.

Таблиця 3.2 – Різновиди сніданків, собівартість та продажна ціна

Назва сніданку	Собівартість ,грн..	Продажна ціна , грн..	Валовий прибуток, грн..
Шакшука (яйця, помідори, петрушка, цибуля,сир фета, хліб грильований, мікс насіння)	85	145	87
Сирники з сезонними фруктами (сирники, фрукти, джем, м'ята ,морозиво)	109	170	61
Сирники з лососем (сирники, грецький йогурт, лосось солений, авокадо, мікс насіння)	131	199	68
Панкейки з беконом (панкейки класичні, бекон смажений, сирний соус, мікс листя салату, оливкова олія)	122	165	43
Панкейки з шоколадом (панкейки ванільні, бельгійський молочний шоклад, подрібнений мигдаль та фундук, банан)	118	159	41
Тост з тунцем (хліб бріош, гірчично-медовий соус, айсберг, тунець, огірок, сир)	100	140	40
Тост з шинкою (хліб бріош,помідор, гірчично-медовий соус, айсберг, сир)	90	135	40
Сніданок «Big» (сосиски міні, бекон, яйця смажені, грильований хліб, салат з руколою, базиліком, шпинатом та фетою)	150	205	55
Сирний крем-суп (суп з 4-ох видів сиру, житній хліб)	120	165	45
Омлет з куркою (омлет з яєць, курка запечена, соус сирний, помідори чері)	100	135	35
Середнє арифметичне:	112,5	161,8	51,5

Доцільно визначити економічну ефективність запропонованого заходу, тому пропоную розрахувати ROI (коефіцієнт окупності інвестицій) та PP (термін окупності).

ROI = (прибуток – розмір вкладень) / розмір вкладень х 100% (3.1) [23]

Вихідні дані: розмір вкладень – 102 175 грн; середня кількість сніданків у день - 17 шт.;

Прибуток за рік = Середній валовий прибуток * Середню к-сть сніданків у день * 365= 51,5 *17*365 = 319 557,5 грн/рік

ROI = (319 557,5 - 102 175) / 102 175 * 100% = 212,75 %

Як бачимо, даний проект є дуже ефективним і за 1 рік окупиться на 212,75%. Тоді доцільно визначити за скільки місяців він окупиться, якщо за рік маємо такий хороший результат.

PP = Інвестиції / Річний прибуток = 102 175 / 319 557,5 =0,32 або 1/3 року

Отже, інвестиція (102 175) у відкриття кухні та приготування сніданків окупиться за 4 місяці, за умови якщо в середньому щодня їх куплятимуть 17 одиниць.

Захід №2. Будь-які пропозиції в даній частині роботи повинні відповідати цілям підприємства, а однією із цілей «Diaspora Coffee» є відкриття ще однієї кав'ярні, таким чином відкриття вакансії «Адміністратор-SMM» кав'ярні допоможе підвищити ефективність використання робочого часу керівника кав'ярні.

Загальний опис вакансії та конкретизація обов'язків адміністратора:

- Графік роботи :понеділок – п'ятниця (9:00 - 17:00) та субота- неділя (дистанційно,1 година вранці). Заробітня плата почнеться від 12 000 в місяць та за 1 робочу годину у вихідні виплачуватиметься 95 гривень;

- Складання робочих графіків для персоналу;

- Контроль якості роботи барист та кухаря сніданків, створення хорошого мікроклімату в кав'ярні ;

- Управління запасами;

- Контроль термінів придатності,списання товарів та чистоти в закладі;

- Ведення сторінки Instagram. Обов'язково щодня має бути сторіс з переліком десертів, які є в наявності, вид зерна на фільтр-каві та ранішнє нагадування про можливість поснідати у кав'ярні. Додатково щодня має публікуватись мінімум одне сторіс про атмосферу в закладі. Відповідно при пошуку кандидата на цю посаду, вимагатимуться навички естетичного ведення сторінок в соціальних мережах;

- Виконання доручень власника, що відповідатимуть посаді;

- Робота із сайтом, тобто приймати замовлення на фасовану каву та відправляти замовникам «Новою поштою» чи «УкрПоштою»;

- Відслідковування трендів та інформування власника щодо доцільності їх введення в «Diaspora Coffee»;

- Пошук цікавих постачальників, орієнтація на крафтових виробників;

- Організація заходів у кав'ярні. Наприклад, шаховий турнір, майтер-клас з малювання тощо;

Очікувані результати від Заходу №2: припустимо, за 6 місяців на заробітню плату адміністратора витратиться 73 140 гривень, але вдасться зменшити час на рутинні задачі керівника на 30-35%, саме його він зможе використати для роботи над новою кав'ярнею та стратегічним планування поточної.

Захід №3. Реалізувати Захід№1 та Захід№2 можливо завдяки переміщенню складу. Біля кав'ярні здається в оренду гаражне приміщення за місячну плату – 2800 гривень, воно завелике для зберігання тільки запасів кав'ярні, проте його можна використати ще для проведення курсів баристи. На рисунку 3.3 ми бачили поточне планування кав'ярні, пропоную розглянути його вигляд після реалізації цих заходів на рисунку 3.4.

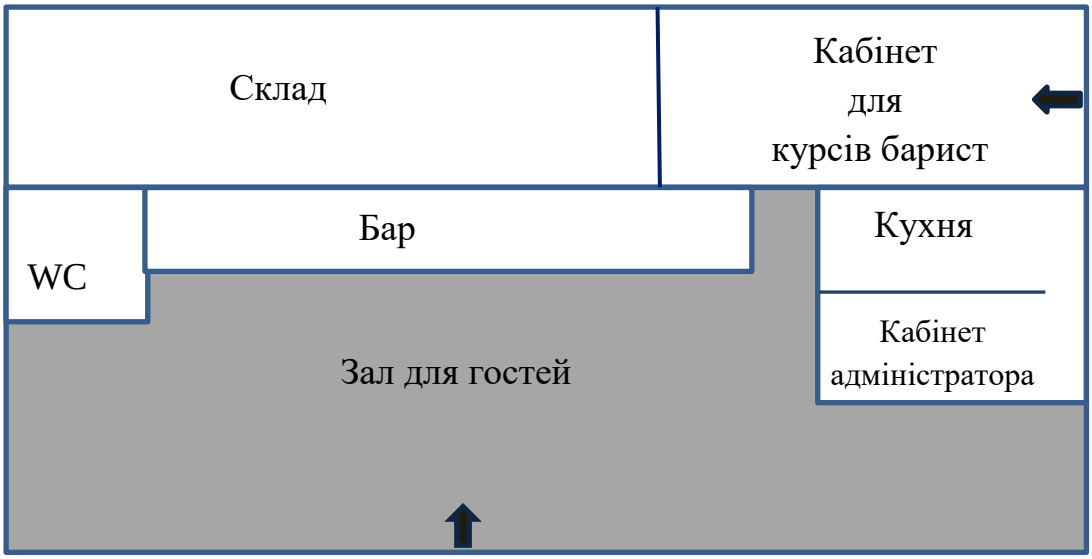


Рисунок 3.4 – Планування кав'ярні після модифікації

Ефективність Заходу №3: пропоную визначити економічну ефективність переміщення складу задля використання того приміщення під кухню та кабінет

адміністратора. Визначати будемо за рік після реалізації та вважатимемо, що за 1 рік від курсів барист вдалось отримати прибуток – 20 000 гривень.

Результативність = Прибуток від сніданків + Прибуток від курсів – ЗП(адм.)- Оренда гаража = 319 557,5 + 20 000 -146 280 – 33 600 = 159 677,5 (грн.)

Отже, хоча будуть витрати на оренду додаткового приміщення, проте комплексна реалізація описаних вище трьох заходів дозволить збільшити прибуток на 159 677,5 в рік.

Захід №4. Пропоную залучити фахівця для створення чат-боту в Telegram чи Viber, там кожен гість зможе зареєструватись,обов'язково вказавши ім'я та дату народження й отримати накопичувальну бонусну картку, бонуси називатимемо «кристалами». Дана програма лояльності має мету стимулювати збільшення середнього чеку з поточного 120 гривень до 135 гривень, тобто на 12,5%.

Таблиця 3.3 – Умови роботи бонусної програми «кристал»

Сума чеку,грн..	Кількість «кристалів»	Обмін «кристалів» на винагороди
100- 120	1	10 «кристалів» на безкоштовний напій роміру М
120 – 150	2	20 «кристалів» на безкоштовний напій роміру L або -5% на десерти
150 -250	4	40 «кристалів» безкоштовна кава розміру S,M або L+сироп
Від 500 і більше	5	При накопиченні 10,20,40 «кристалів» можна обміняти на винагороди прописані вище.
День народження – 0	7	7 «кристалів»піде в бонуси при відвідуванні кав'ярні в День народження+ додатково безкоштовна кава роміру М

Переваги від програми лояльності: більшість клієнтів є постійними та відвідують кав'ярню майже щодня,тому бонуси зі сторони закладу покажуть повагу та вдячність та покращуть лояльність клієнтів, стимулюватиме повторні візити ,допоможе збільшити середній чек, а також такий кроком зі сторони закладу гості часто ділитимуться в сторісах соцмереж,тому це діятиме і як складова цифрового маркетингу .

Захід №5. Пропоную пошити футболки з якісного матеріалу на літо та кофти на холодні пори року, обов'язково додати логотип кав'ярні – це сприятиме розвитку бренду.

В кав'ярні працює на постійній основі 4 баристи, тоді їм потрібно пошити футболки- 2 шт, кофти – 2 шт. На літній період є 2 ранери, тому для них потрібні тільки футболки по 2 шт.

Кількість футболок = (к-сть пост прац. + ранери) * 2 = 6*2 = 12 футболок

Кількість кофтів = к-сть прац. * 2 = 4 * 2 = 8 худі

Таким чином, визначили, що потрібно пошити 12 футболок та 8 кофт. Варто перейти до розрахунку вартості пошиття, але важливою приміткою є якісний матеріал та логотип вишитий ниткою, а не нанесений фарбами. Аналізуючи, ціни по Івано-Франківських ательє та сторінках Instagram інших міст довідались, що всередньому ціна футболки – 490 грн, кофти– 800 грн.

Вартість футболок = 12 футболок * 490 ціна = 5 880 гривень

Вартість кофтів = 8 худі * 800 ціна = 6 400 гривень

У підсумку на робочу форму для персоналу кав'ярні потрібно витратити приблизно 12 280 гривень. У фінансовому (прибутковому) вираженні дана інвестиція не окупиться, але допоможе більше популяризувати кав'ярню, підтвердить професійність, підвищить комфорт працівників, їх єдність та відчуття приналежності до закладу, також науковці в галузі психології стверджують, що форма здатна дисциплінувати людей.

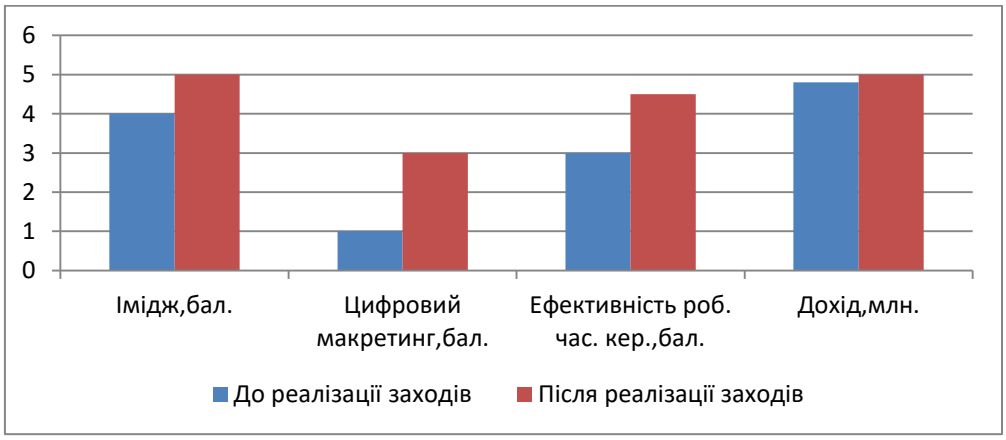


Рисунок 3.5 – Передбачення змін після реалізації заходів щодо вдосконалення «Diaspora Coffee»

Отже, розроблені заходи є релевантними та реалістичними і однозначно вплинуть на покращення бізнесу «Diaspora Coffee». Деякі з них потрібно реалізовувати комплексно – це Захід №1,2,3, бо саме так вони дадуть очікувану ефективність, окремо можна запроваджувати Захід № 4 та №5, бо робоча форма для працівників та система лояльності не мають взаємопов'язаності як такої. Таким чином, будь-яка із розглянутих рекомендацій принесе свою віддачу, особливо щодо покращення іміджу, цифрового маркетингу, ефективності робочого часу керівника і, звичайно, доходу.

ВИСНОВКИ

Дослідження показали, що суспільно-економічний розвиток у світі тільки посилюється. І цьому сприяє розвиток бізнесу. На сьогоднішній, у зв'язку із військовим станом в Україні, підприємствам прийшлось боротись за виживання. Відповідно, найоптимальнішим варіантом для збереження бізнесу стало рішення про релокацію.

В першому розділі даної роботи досліджено теоретичні засади організації діяльності релокованого бізнесу. Єдиного тлумачення терміну «бізнес» науковці не дають, тому ми зупинились на тотожності понять «бізнес» та «підприємництво». Визначення «підприємництва» знайшли в ст.42 Господарського кодексу України, там написано, що це самостійна, системна та ризикова господарська діяльність, яка має на меті задовільнити потреби клієнта та отримати прибуток. Визначено, що бізнес має суб'єкт, об'єкт, рушійні сили, принципи та функції. Класифікують його за різними ознаками, зокрема за сферою діяльності він буває: виробничий, комерційний, фінансовий, посередницький, інформаційний та інноваційний. В залежності від розміру: мікро, малий, середній та великий. Виявлено, що організація бізнесу є дуже складним процесом, який включає послідовні дев'ять дій.

Питанню релокації бізнесу в сучасних умовах приділено багато уваги. Загалом релокація підприємства – це переміщення в іншу країну чи регіон. Причинами переміщення українського бізнесу після повномасштабного вторгнення є: бажання його зберегти, переміщення попиту, з метою вирішення логістичних проблем, з метою економії, війна прискорила заплановану релокацію, європейські партнери вимагають розміщення виробництва у віддалених районах від бойових дій.

Досліджено етапи процесу релокації, які адаптовані під воєнний стан в Україні: ситуаційний аналіз, визначення цілей релокації, пошук потенційних варіантів для релокації, підготовка до релокації, релокація, початок роботи, налагодження діяльності роботи компанії. Розглянуто процес планової та

екстреної релокації, зокрема аспекти управління, документування та звітність. Досліджено особливості державних програм з підтримки релокованого бізнесу в Україні та їх структуру.

В другому розділі наведена загальна характеристика переміщеної з Харкова до Івано-Франківська кав'ярні – «Diaspora Coffee». Вона є кав'ярнею третьої хвилі з високим рівнем сервісу та якості продукції, функціонує в житловому комплексі «Калинова Слобода». Проаналізована дохідність даного бізнесу показала, що найкращий дохід від початку заснування проекту був після переміщення в Івано-Франківськ, 2023 рік – 4 млн.грн., 2024 рік – 4,8 млн.грн. Дослідження методом SNW-аналізу показало сильні сторони даному підприємства, що підтвердило його ефективність організації релокації.

Дослідження зовнішнього середовища здійснено описовим, табличним та методом PEST-аналізу. Результат показав, що фактори зовнішнього середовища мають вплив на підприємство в межах відчутний – значний. Дослідження впливу релокації на «Diaspora Coffee» мають такі результати:

- витрати на релокацію склали – 517 700 гривень;

- змінилась структура попиту за видами напоїв – в Харкові споживачі більше полюбляли чорну каву, а івано-франківці каву з молоком;

- на відвідуваність кав'ярні сильно почала впливати сезонність.

Зміни відбулись і в таких бізнес-процесах: зміна постачальників, спосіб доставки зеленої кави, підхід до пошуку співробітників, комунікація з клієнтами, графік роботи, реклама, методи навчання персоналу, сервісне обслуговування обладнання. Відмічено, що переживши релокацію кав'ярня продовжує бути соціально-відповідальним бізнесом.

В третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення «Diaspora Coffee». Із 10 напрямів вибрано 5 та розроблено конкретні заходи. Захід №1 - відкриття кухні, Захід №2 – вакансія «Адміністратор-SMM», Захід №3 – переміщення складу, Захід №4 – створення системи лояльності; Захід №5 – пошиття робочої форми. Також розглянуто результативність цих заходів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 28 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text .

2. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

3. Мікроекономіка і основи бізнесу : навч. посібник / Ф. В. Абрамов та ін.; ред. Н. Б. Решетняк ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : ФОП Іванченко І. С., 2023. – 268 с.

4. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. - 319 с.

5. Ємець І.О. Основи підприємництва: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея–НВ, 2012. – 147 с.

6. Основи бізнесу: навч. посібник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 290 с.

7. Програма релокації бізнесу: що потрібно знати підприємцям?. *Школа бізнесу «Нова пошта»*. URL: https://online.novaposhta.education/blog/programa-relokacii-biznesu-shho-potribno-znati-pidpriemcyam

8. Релокація бізнесу – це можливість у тилу кувати нашу перемогу!. *Голос України - газета Верховної Ради України*. URL: https://www.golos.com.ua/article/358422

9. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83

10. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турболентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. Випуск 42. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686

11. Ковалик О.А, Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Economics: time realities*. 2023. №4 (68). С. 50–60. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf

12. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. URL: https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf

13. Панченко В.А. Механізми планової та екстреної релокації бізнесу:державні стратегічні підходи та адаптація до кризових умов. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024. № 1. С. 340–345. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/60.pdf

14. Панченко В.А Грабчук І.Л. Трансформація нормативної бази: нові вимоги та виклики релокації бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2(72). С. 190–201. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Volodymyr-Panchenko-Iryna-Hrabchuk-190-201.pdf

15. Платформа для релокації бізнесу в безпечніші регіони. *Prozorro Sale*. URL: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/

16. Кінаш І.П., Грушинська С.Р. Про релокований бізнес на Прикарпатті. *«Scientific Research in the Era of Digital Technologies: Challenges and Opportunities»* : XLVI International scientific and practical conference, Іспанія. 2024. С. 166–168. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/11/Scientific_research_in_the_era_of_digital_technologies_challenges_and_opportunities_November_6_8_2024_Barcelona_Spain.pdf

17. Андрій Терещук. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. *Think brave*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s

18. Барсегян А.А., Теплюк М.А. Теоретичні аспекти формування програми з релокації підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2023. №51. С. 15–29. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/5648c196-4ebb-465f-b97f-26824d4a2637

19. Офіційний сайт «Diaspora Coffee» URL: https://www.diasporacoffee.com/

20. ФОП Мосяж Віталій Вікторович. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/43209629/

21. Станьковська І. М. Управлінський аналіз: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 78 с.

22. Релокований бізнес поповнив бюджет Франківська на понад 20 млн грн за два роки. *Galka.if.ua*. URL: https://galka.if.ua/relokovanyy-biznes-popovnyv-biudzhet-frankivska-na-ponad-20-mln-hrn-za-dva-roky/

23. Що таке рентабельність бізнесу і як її розрахувати?. *Ощадбанк*. URL: https://www.oschadbank.ua/blog/shcho-take-rentabelnist-biznesu-i-yak-yiyi-rozrahuvaty

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Комплексна таблиця зі складовими елементами зовнішнього та внутрішнього середовища при ситуаційному аналізі

Зовнішнє середовище непрямої дії	
Політичні	загроза воєнних атак, поточний стан війни, політична ситуація, регулювання, політика оподаткування;
Економічні	економічна ситуація в регіоні, платоспроможний попит, доходи населення, фінансовий стан існуючих ринків збуту, інфляція, рівень зайнятості, курс валюти;
Соціокультурні	наявність необхідної робочої сили, соціодемографічний профіль споживачів, демографічні тренди, розподіл доходу, зміна стилю життя, ставлення до роботи, вільний час, споживання, соціальні зміни;
Технологічні	Рівень забезпеченості технологіями виробництва, доступ до Інтернету, дослідження, технологічний розвиток галузі, нові відкриття, розробка нових продуктів, швидкість розвитку технологій;
Екологічні	Охорона навколишнього середовища, використання відходів, споживання енергії, сезонність;
Правові	Законодавство: конкуренція, зайнятість, захист здоров'я, споживача, податкові пільги тощо
Зовнішню середовище прямої дії	
Споживачі	Доступ до ринків, динаміка обсягів збуту, зміна споживацьких настроїв, платежі, логістика, перспективи роботи із наявними сегментами споживачів;
Конкуренти	Дії конкурентів, динаміка обсягів збуту, можливість співпраці із ними;
Постачальники	Доступ до сировини, можливості співпраці із постачальниками, наявність постачальників.
Контактні аудиторії	Доступ до ринків, динаміка обсягів збуту, зміна споживацьких настроїв, платежі, логістика,перспективи роботи із наявними сегментами споживачів.
Внутрішнє середовище	
Робота зі споживачами	Визначення та оцінку наявності бази клієнтів, їх поточної активності, потребу в утриманні або залученні клієнтів;
Виробництво та логістика	Визначення поточного стану, наявності та потреб у розвитку, підтримці або відновленні виробничих потужностей, а також наявність логістичних ланцюгів, ресурсів і запитів;
Управління персоналом	Питання персоналу, його плинності, потреб у мотивації та утриманні, команди, рівень кваліфікації та лояльності персоналу;
Інвестиції та фінансування	Детально розглядається фінансова стійкість підприємства,попередній досвід залучення інвестицій,поточна грантова діяльність;
Стратегічне управління підприємством	Визначення того, чи є наявна стратегія у підприємства, якими були і є масштаби діяльності підприємства, наскільки адаптивною та стійкою є бізнес-модель підприємства у нинішніх умовах;
Релокація	Розглядається готовність,потреба ,придатність,можливість релокації;
Особистісні характеристики підприємця	Найперше оцінюється самооцінка власника ,бо під нею криється відкритість, готовність до змін, у тому числі щодо критики та потреби у виборі нових векторів розвитку;

Джерело: складено автором на основі [12, с.9-13]

Тези доповіді

Scientific Research in the Era of Digital Technologies: Challenges and Opportunities

SECTION: MANAGEMENT

ПРО РЕЛОКОВАНИЙ БІЗНЕС НА ПРИКАРПАТТІ

Кінаш Ірина Петрівна
д.е.н., професор, завідувачка кафедри
Кафедра менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, Україна
Грушинська Світлана Романівна
здобувач вищої освіти

Від початку повномасштабного російського вторгнення український бізнес, розташований на території активних бойових дій, який мав потужності, співробітників та був готовий працювати в інших умовах релакувався на західну Україну. Релокація бізнесу - це переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони країни [1].

На потребу в переміщені бізнесу з регіонів із високим рівнем небезпеки відреагували на державному рівні та запровадили «Програму релокації підприємств» [2]. За цією програмою переміщення стало можливе в межах Закарпатської,и Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської областей. Таке переміщення можна було організувати власними силами або ж скористатися послугами АТ «Укрзалізниця» чи АТ «Укрпошта». За нашими дослідженнями Прикарпаття стало популярним регіоном для релокації бізнесу (рис.1).



Рисунок 1- Кількісто релокованих підприємств в Україні[3]

Причиною цього стало: віддаленість від зони бойових дій, підтримка місцевою владою, наявність розвиненої інфраструктури, зручна транспортна розв'язка тощо. Так, на початок березня 2024 році в Україні релокувались

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження організації діяльності релокованого бізнесу – кав'ярня «Diaspora Coffee»

Обсяг пояснювальної записки 64 аркуші.

Кількість рисунків 16

Кількість таблиць 16

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

1.

2.

3.

4.

5.

Додатки 2 шт. 2стор.

„____"_____2025 р.

Підпис студента _____