

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

На тему: «SMART HUB: інноваційний підхід у вендінговому ритейлі»

Виконав (-ла): студент (-ка) 2-го курсу,
групи спеціальності 073 “Менеджмент”
Котищук А.М.

Львів 2021

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ВЕНДІНГУ</u>	6
1.1. <u>Сутність вендінгу та історія розвитку вендінгу</u>	6
1.2. <u>Аналіз сучасного рівня розвитку технологій і методів управління</u> ..	12
1.3. <u>Аналіз ринку вендінгових послуг, аналіз конкурентів</u>	19
<u>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ВЕНДІНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ</u>	26
2.1. <u>Дослідження особливостей реалізації проєкту в Україні</u>	29
2.2. <u>Резюме</u>	36
2.3. <u>Опис продукції</u>	42
2.4. <u>Оцінка ринку збуту</u>	41
2.5. <u>Конкуренція</u>	43
2.6. <u>Стратегія маркетингу</u>	44
2.7. <u>Організаційний план</u>	50
2.8. <u>Юридичний план</u>	52
2.9. <u>План екології</u>	53
2.10. <u>Оцінка ризику</u>	53
2.11. <u>Фінансовий план і стратегія фінансування</u>	54
<u>ВИСНОВКИ</u>	62
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	64
<u>ДОДАТКИ</u>	68

ВСТУП

У сучасних умовах майже неможливо уявити успішно функціонуюче підприємство, яке не використовувало б у своїй роботі інструменти маркетингу. У свою чергу, маркетинг є однією з основоположних дисциплін для професійних діячів ринку, таких, як роздрібні торговці, працівники реклами, дослідники маркетингу тощо.

Успіх на ринку визначає попитову перевагу, його вибір. Цьому у вирішальній мірі сприяє хороший маркетинг. Саме малі та середні підприємства часто не мають можливості своєчасно реагувати на труднощі реалізації. З іншого боку, вони дуже швидко відчують, що значить не зуміти пристосуватися до нових вимог в умовах мінливого ринку. Маркетинг пропонує цим підприємствам численні варіанти дій для виходу зі скрутного становища.

Торгівля за допомогою вендингових автоматів – це простий і не дуже витратний бізнес. Однак деякі початківці-вендори все-таки скаржаться на те, що прибуток набагато нижче очікуваного. Водночас інші нарікають, що не встигають завантажувати автомат інгредієнтами – настільки великий обіг їхньої продукції. У чому ж причина? Як правило, вся справа у виборі місця.

Проект «SMART HUB» покликаний зменшити затрати часу на купівлю продуктів, уникнути такого неприємного явища як черги, а також зробити побутові справи легшими та приємнішими. Саме тому ми пропонуємо обладнати апаратами не лише в громадських місцях, а й в під'їздах новобудов. Так, людина на роботі може здійснити замовлення продуктів чи пошти, і забрати це безпосередньо у власному під'їзді. Цей стартап включає в себе облаштування двох типів вендингових автоматів.

Яскравим зразком успіху подібного проекту є фермерський магазин «Betty's Farm Shop» у британському Дербіширі. Магазин використовує найбільший в Європі відділ самообслуговування, що поєднує в собі зручність супермаркету і кращі продукти від місцевих виробників.

Замість прилавків з продуктами в Betty's Farm Shop встановлені автоматизовані камери схову, які дозволяють клієнтам самостійно здійснювати покупки без продавців та касирів. Розташовані вздовж стін торгові автомати заповнені свіжими курячими яйцями, варенням, медом, хлібом, овочами і фруктами, м'ясом, молоком і сиром.

Для покупки фермерських продуктів клієнту оновленого магазину необхідно вибрати за допомогою сенсорного екрану електронного касира потрібний товар з доступного списку. Далі оплатити покупку банківською картою, включаючи безконтактний спосіб. Після успішної транзакції відкриваються комірки продуктомата, щоб клієнт міг забрати свої покупки.

Продукція в автоматі поповнюється співробітниками магазину щодня. Пропонований асортимент в майбутньому буде поступово розширюватися. Такі продукти, як м'ясо курки, баранина, яловичина і свинина зберігаються в охолоджуваних осередках продуктомата. Також в боксах з контролем температури знаходяться бургери, ковбаса, бекон, молоко і різні сири. Найближчим часом в автоматах з'явиться і морозиво.

Ми переконані, що український споживач уже готовий до все ще екзотичного, але практичного явища «вендінг».

Об'єктом дослідження є вендінговий проєкт «SMART HUB». Предметом дослідження є маркетингова політика, що застосовується для просування проєкту.

Вендінговий проєкт «SMART HUB» планується до впровадження на ринку м. Луцька на термін не менше, аніж на 3 роки. За минулий проміжок часу, останні 5 років, кількість закладів громадського харчування стрімко зросла. Однак, збільшення кількості не вплинула на якість. Це і обумовлює необхідність удосконалення маркетингової політики щодо обраного закладу.

Мета цієї роботи – розробка рекомендацій щодо впровадження вендінгового проєкту «SMART HUB: інноваційний підхід у вендінговому

рітейлі». Для планованого досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- виявлено теоретичні аспекти маркетингової політики;
- проаналізовано тенденцію розвитку ринку громадського харчування в м. Луцьк;
- виявлено основних конкурентів вендінгового проєкту;
- проаналізовано асортиментні характеристики конкурентів;
- проведено порівняльний аналіз кампанії з конкурентами за цінovими показниками;
- проаналізовано політику розподілу конкурентів; проаналізовано політику просування конкурентів; проаналізовано результативність маркетингової діяльності вендінгового проєкту «SMART HUB»;
- виявлено недоліки маркетингової політики підприємства; розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики.

У процесі дослідження проводилися аналіз спеціалізованої літератури, самостійно зібраного матеріалу, анкетування та усне опитування у формі інтерв'ювання, статті з науково-практичних видань, інтернет-ресурси, сайтів.

Проведений аналіз комплексу маркетингу вендінговий проєкт «SMART HUB», а також зовнішнього середовища дозволить дати рекомендації щодо доцільного використання маркетингових та фінансових інструментів, а їх впровадження, в свою чергу, сприятливо позначиться на ринкових показниках цього проєкту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ВЕНДІНГУ

1.1. Сутність вендінгу та історія розвитку вендінгу

Сучасний етап розвитку господарюючих суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні характеризується зростанням прибутку за рахунок підвищення ефективності бізнес-процесів, зниженням витрат обігу, підвищенням інноваційного рівня бізнесу, активним використанням маркетингових інструментів, що передбачають облік можливих уподобань споживачів (у т. ч. за гендерно-емоційними ознаками) [5].

Системна організація об'єктів роздрібної торгівлі повинна спиратися не тільки на раціональну диференціацію магазинів, а й на розвиток нових форматів підприємств і позамагазинних форм продажу товарів [7].

Так, динаміка зростання продажів через сучасні формати підприємств торгівлі досить висока і становить 11,9% на рік. Зростання обороту торгівлі через торгові апарати (вендінг) – 72% [2].

Розвиток послуг вендінгу є найважливішим елементом малого підприємництва в роздрібній торгівлі, можливим «майданчиком» для підприємців-початківців, умовою забезпечення самозайнятості населення, фактором підвищення продуктивності праці та культури торгівлі [3; 8]. Торговий автомат (вендінговий автомат) – нестационарний торговельний об'єкт, що являє собою технічний пристрій, призначений для автоматизації процесів продажу, оплати та видачі штучних товарів у споживчій упаковці в місці знаходження пристрою без участі продавця [1].

Як зазначають дослідники, «історія розвитку вендінгової торгівлі» почалася в Стародавньому Єгипті. Перший торговий автомат, описаний математиком Героном у 215 р. до н. е., застосовувався в храмах. За його допомогою продавали святу воду. Наступний торговий автомат з'явився в Китаї в 1076 році, його призначення було – продаж олівців. У XVIII столітті в англійських тавернах «з'явилися автомати, що продають за монети тютюн».

[6]. На теренах сучасної України перші торгові апарати з'явилися ще в XIX столітті. З їх допомогою збиралися продавати шоколад у плитках. У XX столітті отримали розповсюдження автомати з продажу газованої води, пива, квасу, газет, проїзних квитків. Як зазначає джерело, «в СРСР і Україні автомати газованої води запам'яталися в 1980-1998 рр. Вони стояли на вулицях рядами, і у кожного була одна загальна гранована склянка. Епоха вендінг-бізнесу в Україні з газводою закінчилася на етапі перебудови і грошової реформи» [4].

Зарубіжний досвід розвитку послуг вендінгу підтверджує перспективність даного напрямку. У країнах Європи вендінгових автоматів близько 4,5 млн., у Японії – близько 6 млн., у США – близько 7 млн. В Україні в 2022 році за даними Європейської асоціації вендінгу (EVA) діє 27 тис. одиниць вендінгового обладнання, потенціал зростання до 300 000. од. [12]. Разом з тим, протягом багатьох років для вітчизняної роздрібною торгівлі характерна низька частка продажів, що припадає на торгові автомати [3].

Результати досліджень показують, що популярність і затребуваність споживачами послуг автоматизованої торгівлі зростає в багатьох регіонах України: все більше їх число готове купувати в апаратах різноманітну продукцію [4]. Однією з проблем вдосконалення діяльності вендінгових операторів є їх нормативно-правове регулювання. Як зазначає джерело, «в законах, що регулюють роздрібну торгівлю, слабо відображено місце в ній торгових автоматів, а також права та обов'язки вендінгових операторів. Також важливим моментом є питання оподаткування торгівлі за допомогою торгових автоматів» [11].

Ефективність даного каналу продажів багато в чому залежить від правильної його організації, в тому числі, і від місця установки торгового апарату [9]. Як зазначає джерело, «проблеми вендінгової торгівлі переважно полягають у складності отримання дозволів на встановлення та експлуатацію торгових автоматів на державних і муніципальних територіях. Необхідно

розробити спрощений і зрозумілий порядок установки та експлуатації таких об'єктів» [10].

Операторські компанії для отримання кращих місць установки своїх апаратів повинні будуть використовувати сучасні їх види, сертифіковані витратні матеріали та продукти, підвищувати якість обслуговування, застосовувати механізми доведення всієї необхідної інформації до споживача. Ми згодні з думкою про те, що «оновлення парку торгових автоматів – це постійний процес. Ефективне планування оновлення парку торгових автоматів – конкурентна перевага в боротьбі за покупця» [10].

Серед причин автоматизації нині називають здебільшого: гнучку систему централізованого управління цінами на торгових місцях, спрощення процесу ревізійного контролю, планування витрат, економія ресурсів, залучення нових клієнтів.

Автоматизувати торгівлю намагалися з'явилися ще за часів Стародавнього Єгипту, а згодом і в Римській Імперії. До слова, латинське «vendere» пішла назва: вендінговий апарат. Перші вендінгові апарати були пунктами, де парафіяни храмів могли обміняти монети на святу воду. До слова, жодних відповідашльних працівників не було. Однак, із занепадом Римської Імперії автоматизація торгівлі тимчасово зійшла нанівець. Пристрій був покликаний розв'язати одне з головних завдань – люди мали очиститися свяченою водою перед тим як зайти до храму. Оскільки священники не могли роздавати воду біля дверей, благословляючи кожну жменю. Проблема була до смішного примітивною – парафіяни намагалися набрати собі якомога більше освяченої води.

Перші примітивні вендінгові автомати змінили становище. Священники освячували воду, а вже торговий автомат, що розміщувався біля входу у храм, дозував кількість води. Суть перших вендінгових автоматів полягала в наступному: монета, яку кидали у проріз у верхній частині, тисла на пробку і пускала воду, доки протипага не перекривала її знову. До слова, жодних

відповідальних працівників не було. Однак, із занепадом Римської Імперії автоматизація торгівлі тимчасово зійшла нанівець.

До ідеї вендингу повернулися лише в ХІХ столітті. Персіваль Еверіт у 1833 році в Лондоні спроектував вендинговий апарат. І цього разу жодної релігії. Автомат продавав листівки, конверти та папір.

10 червня 1964 року Джон Роско почав пропонувати бензин для самообслуговування у своєму магазині «Big Top» у Денвері, штат Колорадо. Маркетинговою ідеєю Роско були слова про те, що користувачам знадобилося лише «30 секунд», щоб зрозуміти, що він займається чимось великим.

На початку 90-х років ХХ століття Говард Шнайдер розробив першу роздрібну систему самообслуговування (іменовану «службовим роботом»). Автомати самообслуговування були поширеними в роздрібних магазинах по всій Америці. Очікувалося, що до 2024 р. ринок досягне 4 млрд дол.

Водночас в США і в Британії, вендинг-ринок розвивався досить швидко. На той час, західний вендинг, зробив крок далеко вперед і в США автомати з продажу давно вже стали не рідкістю. Тому для проведення дослідно-конструкторських робіт в 1955-56 роках Мінторгом було закуплено 37 типів торгових автоматів.

У США закупили 14 типів:

- штучних продовольчих товарів – 1 шт .;
- сигарет, цигарок і сірників – 1 шт .;
- охолоджених напоїв, вина та напоїв в пляшках – 4 шт .;
- морозива – 1 шт .;
- молока і молочних напоїв – 2 шт.;
- гарячих напоїв і супів – 3 шт.;
- водного льоду – 1 шт.;
- для обприскування одеколоном – 1 шт.

У Франції 7 типів:

- штучних продуктових і промислових товарів – 3 шт .;

- сигарет і цигарок – 1 шт.;
- охолоджених напоїв, вин і напоїв в пляшках – 3 шт.

У Німецькій Демократичній Республіці – 5 типів:

- штучних продовольчих товарів – 2 шт. ;
- сигарет, цигарок і сірників – 2 шт. ;
- пива на розлив – 1 шт.

У Федеративній Республіці Німеччина – 4 типи:

- охолоджених напоїв, вин і напоїв в пляшках – 1 шт.;
- пива на розлив – 1 шт.;
- газованої води – 1 шт.;
- сигарет і цигарок – 1 шт.

У Швеції – 3 типи:

- штучних товарів – 1 шт.;
- вина і напоїв в пляшках – 1 шт.;
- гарячих сосисок – 1 шт.

В Англії 2 типів: морозива – 2 шт.

В Голландії – 1 тип (штучних продуктових товарів).

В Данії – 1 тип (штучних товарів).

Згідно Японської Асоціації Виробництва Торгових Автоматів (JVMA), в 2008 р Японії було близько 5,263,900 торгових автоматів, 49% з яких були автомати, що готують і продають напої. Загалом на кожного 25-30-го жителя країни «Висхідного сонця», припадати один вендінговий автомат.

У США встановлено близько 7,76 млн торгових автоматів різних «мастей», включно із механічними торговими автоматами з цукерками і жуйками. До речі «механічний вендінг» в США, це розвинений і цілком серйозний напрямок.

Загальний річний оборот вендінгової торгівлі, в Японії, в 2003 році наблизився до 60 млрд. доларів. У США оборот від вендінга до 2003 року склав понад 40 млрд. доларів.

Дані європейського вендинга в 2008 році були такі – 3,7 млн. торгових автоматів з річним обсягом продажів близько 15-20 млрд євро. Їх експлуатацією займалося приблизно 10 000 компаній-операторів, що належать до категорії малого і середнього бізнесу.

Автоматвиробництво – виробництво автоматів газованої води «Дельта» з 2003 року.

Компанія Унікум – ігрові автомати. Унікум з'явилися на ринку ігрової індустрії в 2002 році. На даний момент компанія займається виробництвом кавових і торгових апаратів

Компанія Вендпром – виробництво з 2002 року. З 2013 року бренд «Вендшоп».

Група компаній ЕРС – виробництво вендингових автоматів з 2002 року.

Етапи становлення вендингу умовно можна розділити на наступні етапи розвитку:

- тільки прийом монет з 1880-х років;
- можливість оплати купюрами з 1960-х;
- безготівковий розрахунок з'явився в 1980-ті;
- можливість віддаленого управління і підключення техніки до мережі Інтернет з 1990-х;
- в 2010-х з'явилися перші автомати, що дозволяють розрахуватися за покупки через мобільний.

Узагальнюючи представлену інформацію, зазначимо, що розвиток торговельних автоматів можна розглядати в контексті стратегічних пріоритетів діяльності галузевих господарюючих суб'єктів, оскільки вони є гідною альтернативою традиційним методам продажів, успішною заміною на малометражних і непривабливих для великих торгових підприємств місцях.

1.2. Аналіз сучасного рівня розвитку технологій і методів управління

У сучасному суспільстві роль культури стає визначальною для розвитку України та створення її позитивного іміджу в оточенні інших держав. Адже сфера культури – це найважливіша форма розвитку людини і суспільства, всепроникаючий характер якої обґрунтовується впливом на всі сфери життя суспільства – економіку, політику, інформаційну сферу, національну безпеку. Теоретичне та практичне осмислення ціннісних, культурологічних засад розвитку як сучасного світового, так і українського суспільства, проєкція загальноцивілізаційних тенденцій розвитку в культурно-національному середовищі країни є особливо актуальними питаннями для теорії та практики сучасної науки. Адже культура і традиції належать до тих ресурсів, які в ХХІ столітті почали використовуватися як фактор соціально-економічного розвитку держав. Українська культура споживання зокрема під впливом соціальних змін зазнала істотної трансформації.

У зв'язку з цим українське суспільство стоїть перед проблемою пошуку інноваційних технологій ефективного управління культурними процесами як надзвичайно важливими духовними, політичними, економічними ресурсами. Актуальність нашого дослідження обумовлена тим, що в контексті нової парадигми часу культурні процеси сучасної України вимагають обов'язкового прогнозування і проєктування. Проєктна діяльність у цьому випадку виступає як діяльність аналітична та інноваційна, що визначає межі емпіричного культурного простору, в яких доцільно розглядати низку суб'єктів у загальному перетворенні культурного простору відповідно до потреб соціуму.

В останні роки значний розвиток отримали наукові дослідження культурних процесів сучасної держави Злотнікова Т.С., Єрохіна Т.І., Мазілов В.А., Шадрікова В.Д. та ін. Феномен проєктної культури привертає увагу філософів, істориків, теоретиків культури, методологів проєктування. Проблемою проєктної культури та проєктування займалися Сидоренко В.Ф.,

Кримський С.Б., Кантор К.М. У вітчизняній науці вже напрацьовані конструктивні ідеї, висновки та положення провідних фахівців у сфері проектування – Маркова О.П., Лукова В.П., Петрової І.П., Грея К.Ф. та інших. Однак, враховуючи значимість проведених досліджень для вітчизняної науки, переваги технологій соціально-економічного проектування в управлінні культурними процесами, порівняно з іншими методами цілеспрямованих соціально-економічних змін, ще не стали предметом окремих досліджень.

Усвідомлення перехідності соціально-економічного розвитку, безумовно, характеризується наявністю певних потенційних можливостей і є найважливішим механізмом самоорганізації, що стимулює активність суспільства в напрямку досягнення нового порядку [3]. У системі уявлень про світ і місця людини в ньому, у своєму баченні цього світу люди формують картину соціально-економічної реальності, намагаючись зрозуміти закономірності її становлення, прогнозування та проектування, якою вона може стати в майбутньому, щоб позитивно впливати на процес соціально-економічного розвитку. Становлення будь-якої культури пов'язане не тільки з народженням нової, але і неможливе без відбору культурної спадщини, частина якої, трансформуючись, знаходить інші смисли, долучається до нового соціального контексту і утворює нові ціннісні поля.

Перехід інновацій у традиції, зазвичай – тривалий процес, оскільки відбір і проектування характерні для періодів пошуку динамічної рівноваги між стійкістю і нестійкістю, стабільністю і нестабільністю культури як системи. Просування нових форм та інноваційних факторів в культурі вимагає подолання неприйняття з боку людей, тому проходить певний період (періоди життя одного або навіть декількох поколінь), перш ніж частиною з них або помре, або буде прийнята і адаптована до нових умов і, нарешті, перейде в традиційний пласт, виконання функції збереження поступовості в культурі [5].

Наука управління проектами виникла з декількох прикладних наук, таких як будівництво, інженерія та оборонна діяльність. Засновником проектного управління вважають Генрі Ганта, якого називають батьком технік планування і контролю. Він відомий завдяки використанню діаграми Ганта, як інструменту управління проектами. Також засновником проектного управління вважають Анрі Файоль, завдяки створенню ним 5 функцій управління, формують основи знань управління проектами і програмами. Гант і Файоль були прихильниками теорій наукового управління Фредеріка Вінслоу Тейлора. Його робота – це попередник сучасних інструментів управління проектами, що включає декомпозицію робіт і розподіл ресурсів управління проектами [18]. Зародження управління проектами як самостійної дисципліни припадає на 30-ті роки минулого століття і пов'язане з розробкою спеціальних методів координації інжинірингу великих проєктів в США – авіаційних в US Air Corporation і нафтогазових у відомій фірмі Exxon. У 1937 році американським вченим Гуліком була здійснена перша розробка з матричної організації для керівництва і здійснення складних проєктів. Практичне застосування вона вперше отримала в 1953-54 рр. в офісі спільних проєктів повітряних сил США, спеціальних проєктів з озброєння, а далі в 1955 р. – в офісі спеціальних проєктів морського флоту США. Вже в 50-х роках ХХ ст. в США були розроблені методики мережевого планування, закладені в основу методів управління проектами.

У той час, коли розроблялися моделі планування, техніки для оцінки вартості проєктів, завдяки проривним роботам Ганса Ланге та інших виникло управління вартістю та інженерна економіка. У 60-х роках поширюється сфера застосування сіткових методів, створюються перші системи контролю проєктів на основі мережевої техніки.

Методи управління проектами вперше стають орієнтовані на замовника. У практику входять методи управління змінами та управління якістю проєктів, що дозволило краще управляти інноваційними проектами.

Управління ризиком виділяється в окрему дисципліну у сфері управління проєктами. Четверте покоління комп'ютерів і нові інформаційні технології дали широкі можливості простіше і ефективніше використовувати методи і засоби управління, такі, як планування, складання графіків робіт, контроль і аналіз часу, вартості, ресурсів та ін. Ці методи почали використовувати не тільки великі, але й малі та середні фірми [12].

Нові напрямки та сфери управління проєктами виникають у 90-х роках. На Всесвітньому конгресі з управління проєктами 1990 року обговорювалася проблема її подальшого розвитку. Триває розвиток нових напрямків управління проєктами, усвідомлення можливостей і корисності застосування управління проєктами в нетрадиційних сферах, таких, як соціальна, соціо-культурна та ін.

Раніше ціннісна природа цілеспрямованих соціальних змін не осмислювалася у зв'язку з конкретними проєктними розробками і технологією проєктування, це була сфера чистої теорії. Проєктній діяльності було притаманне встановлення на негайну реалізацію проєкту. У ролі провідних факторів успіху розглядалися швидкість робіт і наявність фінансових, кадрових і матеріально-речових ресурсів. Тепер успіх як досягнення мети став недостатньою характеристикою ефективності проєкту. У новій парадигмі мислення увага приділяється не стільки зв'язку мети проєкту і досягнення, скільки самій постановці мети. Тут склалася нова мораль проєктування і нова його технологія при виробленні цілей проєкту: вони повинні встановлюватися після вивчення наслідків інновації для ціннісного світу, в рамках якого буде реалізовувати проєкт [1]. Проблема бажаного стану суспільства набула рис екофобії. Соціально-економічний проєкт не повинен зруйнувати крихку рівновагу в системах «людина – природа» – така концептуальна установка веде до затвердження екологічно орієнтованих параметрів як таких, що визначають в оцінці соціально-економічних проєктів.

Проектування як технологія ефективного управління культурним процесом обумовлюється тенденцією посилення соціальних функцій культури, вдосконаленням різних підсистем соціально-економічного життєзабезпечення людини (рекреації, дозвілля, побутових послуг, самодіяльної творчості, домашнього побуту, охорони природи, культурної екології, суспільно-політичної активності людини).

За допомогою проектів вирішуються найрізноманітніші соціально-економічні питання: рекреаційне обслуговування в районі, подолання підліткової злочинності, налагодження культурно-дозвілєвої інфраструктури в місті, зменшення безробіття [6]. Отже, соціально-економічне проектування – це специфічна технологія, що являє собою конструктивну, творчу діяльність, сутність якої полягає в аналізі проблем і виявленні причин їх виникнення, виробленні цілей і завдань, що характеризують бажаний стан об'єкта (або сфери проектної діяльності), розробці шляхів і засобів досягнення поставлених цілей [5, 9].

Потенційні можливості проектного підходу у вирішенні соціально-економічних проблем полягають у можливості: представити ідеальну модель функціонування та розвитку певного соціально-економічного об'єкта; змалювати реальні та перспективні завдання по досліджуваному об'єкту; визначити механізми досягнення соціально-економічних цілей та їх взаємозв'язок; спроектувати новий образ і структуру соціально-економічного явища через відповідні програми; порівняти ідеально побудовані зразки розвитку соціально-економічного об'єкта з формами та етапами його реального функціонування.

Управління проектною діяльністю передбачає визначення ітеративних фаз, кожне з яких складається з безлічі завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Продукт і результат постійно поліпшуються на основі зворотного зв'язку.

Відповідно до даної методології управління проектами відповідальність за результат ділиться між наступними суб'єктами: – власник продукту –

визначає проектні цілі, розробляє оптимальний графік при заданих проектних параметрах, адаптує процес виконання проекту до змін вимог і встановлює пріоритети в характеристиках продукту; майстер – встановлює пріоритети у виконанні завдань командою проекту та усуває виникаючі труднощі, що перешкоджають цьому; члени команди – виконують більшість поставлених завдань, здійснюють щоденний менеджмент, створюють звіти про хід виконання проекту, контролюють якість продукту [19].

Переваги гнучкої методології полягають у можливостях зміни параметрів проекту, що є значущим для соціально-культурних проектів. При цьому дана методологія не підходить для проектів з строго заданими параметрами і вимогами, наприклад у будівництві. Слід зазначити, що не існує універсальної методології управління проектом: вибір визначається типом проекту, специфікою навколишнього середовища, можливістю адаптації для реалізації та умовами формування ресурсної бази проекту.

Таким чином, з урахуванням вищевикладених принципів та проаналізованих методологічних аспектів управління проектами в соціально-культурній сфері актуалізується необхідність вдосконалення проектного управління через розвиток нових підходів, що дозволяють підвищити ефективність формування ресурсної бази проекту [6]. При цьому слід розуміти, що ключовим внутрішнім фактором у формуванні ресурсної бази проекту є компетенції його учасників. Саме тому управління проектами в соціально-культурній сфері реалізується на основі застосування методології компетентнісного підходу, який реалізується за рахунок процесу внутрішнього маркетингу і орієнтований на досягнення ефекту синергії в проекті та ефективність використання його ресурсів. Внутрішній маркетинг є базовою концепцією, на основі якої розробляються технології управління персоналом соціально-культурних проектів [7, с. 72]. Його найважливіша практична функція в проектному управлінні полягає в забезпеченні зворотного зв'язку зі споживачами, якості продукту і якості результату.

Аналіз міжнародних концепцій дозволяє зробити висновок про те, що на початкових етапах багато вчених розглядали внутрішній маркетинг як засіб мотивації працівників для того, щоб вони більш свідомо ставилися до споживача і орієнтувалися на обслуговування. Однак з'явилися інші точки зору щодо внутрішнього маркетингу, які почали свій розвиток з ідеї про те, що працівники самі по собі уявляють первинний внутрішній ринок [8, с. 49]. Згідно з цими думками, необхідно акцентувати увагу на мотивації співробітників, розглядати організації в якості внутрішнього ринку з внутрішніми постачальниками і покупцями.

Застосування внутрішнього маркетингу орієнтоване на формування єдиних цінностей персоналу проектів соціально-культурної сфери. Як зазначав Д.Баллантайн, внутрішній маркетинг покликаний зменшити розрив між теоретичним формулюванням і практичною реалізацією корпоративних стратегій [9]. Для залучення ресурсів учасники проекту позиціонують свій досвід проектної діяльності, розробляють канали зворотного зв'язку та обґрунтовують форми розвитку довгострокових відносин. Якість управління проектами в соціально-культурній сфері визначається регулюванням таких елементів:

- компетенції керівників та персоналу (команди) проектів;
- управління взаєминами та стейкхолдерами;
- система комунікацій проекту.

Саме тому при концептуальному проектуванні та формуванні організаційного забезпечення системи управління соціально-культурними проектами, розробці регламентів взаємодії учасників проекту, процедур управління різними етапами проекту, інструкцій з виконання процедур і шаблонів управлінських документів слід реалізувати компетентнісний підхід [11].

Застосування методології управління проектами в соціально-культурній сфері на основі реалізації компетентнісного підходу та концепції внутрішнього маркетингу сприяє збільшенню реальної віддачі та

результативності від використання ресурсів проекту, створює передумови для розвитку конкретних переваг та ініціювання залучення ресурсів, необхідних для реалізації соціально-культурних проектів.

В ході теоретичного аналізу літератури ми проаналізували технології управління соціально-культурними проектами: сутність та основні характеристики соціально-культурних проектів.

1.3. Аналіз ринку вендингових послуг, аналіз конкурентів

Бізнес в умовах ринкової конкуренції вимагає продуманої стратегії для успішного розвитку. Аналіз конкурентів дозволяє отримати перевагу, суттєво зменшити ризики.

Конкурентний аналіз – комплекс методів створення бізнес-стратегії, що враховує сильні і слабкі місця не тільки вашого, але і конкуруючих підприємств. Прийом застосовується як для вирішення короткочасних завдань, так і для складання довгострокових планів.

Аналіз конкурентного середовища ринку потрібен для:

- розробки маркетингового позиціонування;
- реального прогнозу ситуації та продажів;
- конструювання цінової, товарної політики;
- класифікації та визначення головних якостей продукту;
- опрацювання рекламної кампанії, плану просування.

Дослідження компаній – це не разова акція, а системний підхід, при якому використовується комплекс інструментів, розробляються схеми і порівняльні таблиці. Частота проведення залежить від динамічності вашої ніші на ринку.

Маркетингове дослідження бізнесу використовує ефективні методи аналізу конкурентів.

SWOT – комплекс для успішного розвитку проектів, що враховує сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weakness), можливості (Opportunities),

загрози (Treats). Спосіб простий і дієвий, через що використовується частіше за інших.

Спосіб Портера – методика дослідження ринку з метою оцінки появи п'яти зовнішніх сил: поточних конкурентів, постачальників, покупців, товарів, їх замінників, нових конкуруючих підприємств.

PEST – глобальне вивчення впливу макросередовища на конкретний бізнес через вивчення галузей і тенденцій їх розвитку.

SPACE – схема передбачає акцент на товар підприємства і його фінансові перспективи, як головні фактори розвитку бізнесу.

Проводити якісний аналіз конкурентного середовища ринку необхідно в кілька етапів:

- постановка проблем і конкретних цілей дослідження для вирішення поточних завдань;
- створення та угруповання реального списку конкурентів, а також аудиторії покупців, з якою вони взаємодіють;
- підготовка технічних засобів збору інформації, пошук з подальшою систематизацією доступних відомостей;
- структурування, дослідження, оцінка якості зібраних даних;
- створення докладного звіту, використовуючи способи аналізу конкурентів для формування нової стратегії просування.

Конкурентна перевага компанії – це набір властивостей, що визначають її перевагу на споживчому ринку. Основне завдання – розробка плану, що підвищує економічний прибуток, передбачає унікальність і якісне зростання перспектив.

Конкурентний аналіз – це головний крок у завоюванні лідируючих позицій, важливий інструмент для набору, а також збереження переваги. Але це лише початковий етап для формування моделі просування на шляху до успіху. Для зміцнення позицій вам потрібно створити індивідуальний бізнес-план, який дозволить отримати конкурентну перевагу з уже існуючих компонентів бізнесу або зовнішніх факторів.

Близько 18 мільйонів торгових автоматів по всьому світу пропонують своїм споживачам найрізноманітніші товари і послуги: від чашки ранкової кави і банки холодної коли, до бананів і вендингового манікюру. Але в останні роки в найбільш розвинених «вендингових» країнах – в Японії, США, державах Західної Європи – означилася наступна тенденція: основний акцент йде не стільки на збільшення парку автоматів, скільки на їх модернізацію, на впровадження нових підходів і способів вендингової торгівлі.

В сучасних умовах глобальних змін розвиток вендингового бізнесу або продаж товарів через торгівельні автомати стрімко розвивається в усьому світі. В Україні вендингова діяльність є відносно молодого та перспективною галуззю бізнесу. Продаж товарів чи надання послуги через автомати відрізняється значними перевагами для покупців як в простоті та зручності використання, так і в можливості придбати необхідний товар чи отримати послугу, не змінюючи свого маршруту та не витрачаючи багато часу. Відповідно власники вендингових автоматів отримують високі прибутки за відносно короткий період завдяки швидкій окупності автоматів. Розвиток послуг вендингу є найважливішою умовою подальшого підвищення продуктивності праці та культури торгівлі [6].

Вендинговий бізнес як і будь-яка міжнародна діяльність обумовлює необхідність існування ефективного механізму регулювання. Оскільки в Україні вендинг відносно молода галузь бізнесу, законодавство поки що не достатньо регулює ринок вендингових послуг.

Ринок вендингу України починаючи з 2000 року стрімко розвивається та останніми роками перейшов у фазу сталого розвитку [5]:

За об'єктами продажу вендинг-ринок поділяється на:

- автомати з продажу товарів (холодні напої в банках і пляшках, гарячі і холодні напої на розлив, штучний товар, гарячі страви, поп-корн, засоби особистої гігієни, презервативи, фасований корм для тварин, газети, карти передоплати);

– автомати з продажу послуг (музичні автомати, фотоавтомати, копіювальні автомати, автомати пральні і сушильні, більйардні столи-автомати, дитячі ігрові автомати тощо), [2, с.82].

В умовах сьогодення на ринку вендингових послуг переважають вітчизняні компанії та приватні підприємці. Основними користувачами торгівельних автоматів є студенти, державні службовці, дрібні клерки, офісні працівники. Понад 10% припадає на керівників. Левовій частці відвідувачів (майже 80%) ще не виповнилось 40 років, понад 25% доводиться на підлітків, з них майже 10% – на дітей до 16 років [5].

За регіональним розподілом більшими темпами вендинговий ринок розвивається у м. Києві, містах-мільйонниках: Дніпропетровську, Харкові, Львові та у туристичних центрах. Спроби встановлювати вендингові апарати в малих містах чи селищах були поки безуспішними. Але у великих містах все менше залишається місць для їх встановлення, а їх рентабельність поступово знижується за рахунок високої конкуренції. Проте поки на ринку з'являються нові торгівельні автомати, які також стають популярними серед споживачів.

Нове покоління вендингового обладнання піднімає планку якості сервісу, дозволяючи оперативно забезпечувати більш високоякісне обслуговування клієнтів, що в свою чергу вимагає підвищення вкладення ресурсів. Для обслуговування нових автоматів потрібні більш навчені працівники, техніки, інженери. Для розстановки автоматів у нових точках потрібні вмілі агенти, які зможуть продемонструвати іншій стороні всі кращі якості автомата. Вимоги операторів і власників до автоматів як торгового обладнання ростуть, і виробники слідуєть запитам покупців: торгові автомати розвиваються, стають не просто надійнішими, естетично привабливішими, але й більш багатосторонніми та практичними [4].

Свого найбільшого розповсюдження в Україні отримали платіжні термінали та автомати з продажу гарячих напоїв – кава, чай, тощо. Їх популярність пояснюється тим, що платіжні термінали практично не

потребують обслуговування, достатньо тільки збирати виручку та поповнювати автомат папером для чеків, а гарячі напої завжди користуються популярністю, особливо в місцях з великим потоком людей – торговельні та офісні центри, підземні пішохідні переходи, адміністративні будівлі [1, с.38].

До найпоширеніших місць розташування торговельних автоматів в Україні, відносять: офісні та торговельно-розважальні центри, вокзали, метрополітени, аеропорти, супермаркети, магазини роздрібної торгівлі та АЗС, навчальні заклади, лікарні, промислові підприємства та інше (підземні переходи, зупинки та місця великого скупчення людей).

За групами товарів в Україні вендингові автомати поділяються:

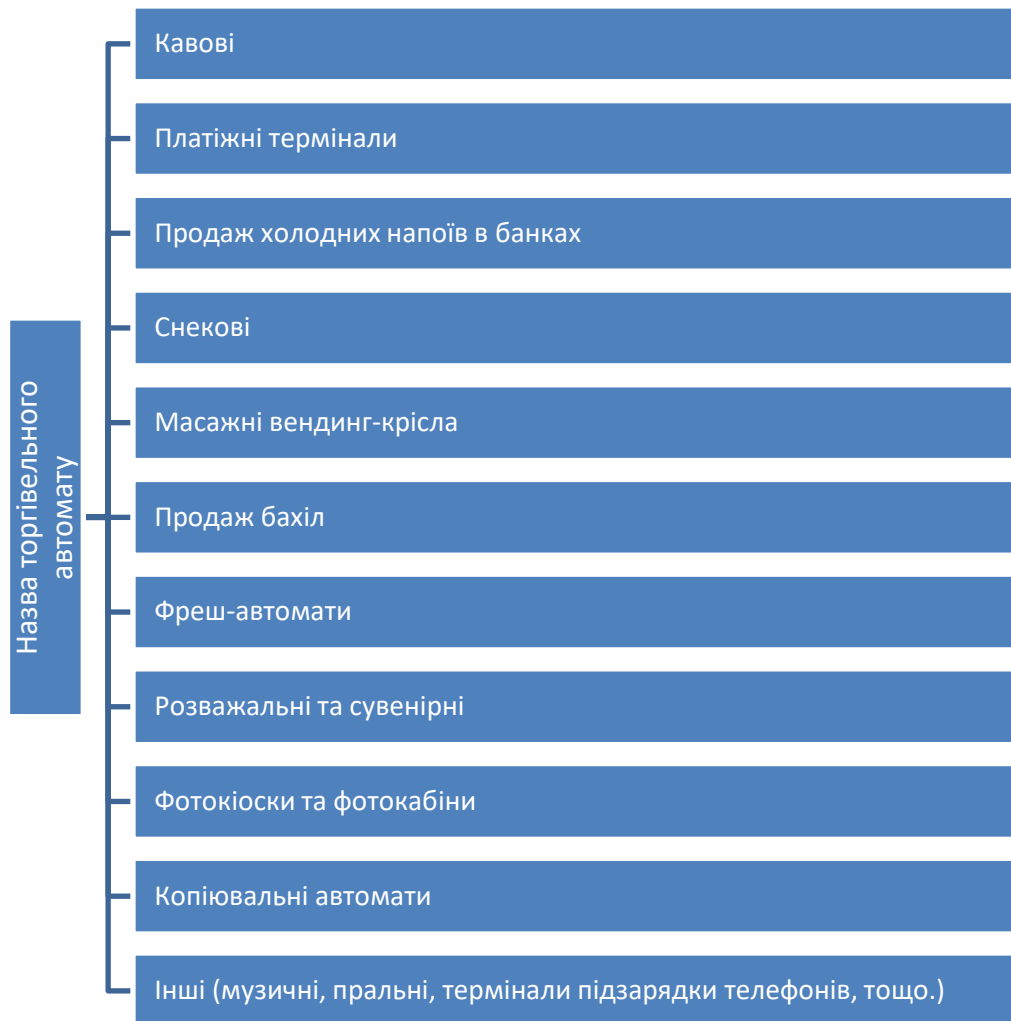


Рис. 1. Види вендингових автоматів

Найвідомішою та найбільшою компанією, що виробляє інгредієнти для вендингу є Nestle. Також на ринку присутні продукти ICS (Нідерланди), Prinsen (Голландія), VendIn (Італія), російський виробник «Алмафуд». Частки компаній, що виробляють інгредієнти для вендингового ринку України є результатом експертної оцінки ринку й дають тільки загальне представлення про ринок інгредієнтів у силу закритості багатьох компаній:

На українському ринку торгівельних автоматів, діють усього два оператори-постачальники автоматів: київські компанії ТОВ «Національний оператор торгівельних автоматів» і ПП «Kavomaty». Великі продавці побутової техніки та торговельного обладнання також продають торгівельні апарати, але в них, як правило, відсутні «автоматні» сервісні підрозділи.

Український ринок вендингу вважається одним з найперспективніших. Однак китайський ринок, в сенсі перспектив і «надій» виробників, явно лідирує. Пов'язано це з багатьма факторами. По-перше, розвиток українського вендингу був і є в руках приватників. По-друге, відкриття нового бізнесу, особливо малого, в Україні пов'язане з багатьма ризиками. Китайський же ринок отримує свій розвиток з підтримки держави і великих транснаціональних компаній. Держава намагається підтримувати власного виробника і розвиток вендингу є частиною розвитку інфраструктури міст. На китайському ринку присутня більше число місцевих виробників, ніж в Україні, які активно працюють на експорт. В Україні вендинг не отримує такої підтримки держави, як в інших країнах [3, с.84].

Таким чином, з упевненістю можна сказати, що розвиток вендингу в Україні вражає, з кожним днем ринок автоматів збільшується і успішно розвивається. Уподобання споживачів теж змінюються, і люди вже без перестороги ставляться до нового виду продажу товарів та послуг. В найближчому майбутньому український ринок автоматів все більше буде нагадувати ринки інших індустріально розвинених країн.

До основних змін, що сталися на ринку вендингу в Україні, фахівці відносять: зростання професіоналізму у провідних операторів, підвищення

інтересу до вендингу у виробників прохолодних напоїв, готовність учасників ринку і споживачів платити за якість продукції, активне поширення вендингу в регіонах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ВЕНДІНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Дослідження особливостей реалізації проєкту в Україні

Управління проєктами являє собою особливий вид управлінської діяльності, використання якої можливе не тільки в проєктно-орієнтованих компаніях, але і в різних сферах діяльності для вирішення завдань в умовах обмеженості ресурсів, високого рівня невизначеності та ризику.

Це підтверджується результатами практичного використання проєктного управління в найрізноманітніших областях сучасного українського менеджменту [5,7]. Управління проєктами є ефективним способом формування інноваційного середовища розвитку [3].

Традиційний метод управління проєктами заснований на поетапному плануванні ходу робіт. При цьому процес ділиться на етапи з визначенням показників характеризують виконання етапу та оформленням комплексу документів, що відображають результати робіт.

Такий метод управління проєктами показав свою доцільність в ході реалізації проєктів, заснованих на наявному досвіді, досвіді аналогічних проєктів, при використанні адаптованих до завдань проєкту технологій (в тому числі інформаційних

Практика інноваційного проєктування у сфері високих технологій показує, що традиційна форма управління проєктами гальмує розвиток проєкту, часто роблячи неможливим його реалізацію через складнощі тримання інформації необхідної для реалізації проєкту, відсутності досвіду реалізації подібних проєктів, відсутності розроблених технологій, конкурентних перевагах зарубіжних аналогів. Ці проблеми вирішуються при використанні гнучких моделей управління проєктами – Agile-методології. Методологія Agile дозволяє менеджерам проєктів постійно отримувати

зворотний зв'язок і покращувати продукт після кожної ітерації [4]. Одна з відомих методологій Agile-сімейства, ефективно застосовується при розробці високотехнологічних проєктів – методика Scrum, що являє собою ітераційний підхід до досягнення результату. Її головною особливістю є те, що на початку виконання проєкту точно невідомо, яким повинен бути кінцевий продукт і яким буде життєвий цикл проєкту. Замість цього, проєктна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз, званих «спринтами». Кожен спринт складається з безлічі завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Замовник проєкту визначає набір вимог до кінцевого продукту, які поділяються на конкретні завдання, що виконуються Scrum-командою, під керівництвом Scrum-майстра. При цьому планування подальшого етапу здійснюється після обговорення попереднього етапу з виділенням пріоритетних завдань, можливістю вирішення виявлених в ході попереднього етапу проблем.

На сьогоднішній день методологія Scrum застосовується в компаніях, що розробляють програмний продукт або пристрої на базі високотехнологічних розробок.

Досвід показує, що можливе більш широке застосування методології Scrum у різних сферах бізнесу, де необхідно створення ефективно функціонуючої команди, для виконання локального завдання технічного, технологічного, маркетингового та інших напрямків в рамках існуючої структури управління, або в рамках реалізації комплексного проєкту [5]. Застосування Scrum-методології дозволить:

- підвищити ефективність використання людського потенціалу;
- забезпечити високу якість робіт;
- забезпечити облік усіх вимог замовника та можливість їх змін у процесі реалізації проєкту;
- розробити конкурентоспроможний товар або продукт.

Український ринок вендингових апаратів, незважаючи на свою відносну «молодість», вже придбав свої деякі специфічні особливості і характеристики.

Світовий ринок вендингових апаратів, у руслі розвитку якого існує і український ринок вендингової торгівлі, знаходиться у висхідному тренді, як за рівнем капіталізації, так і за географією поширення.

На сьогоднішній день у світі налічується більш ніж 25 млн. вендингових апаратів, де безумовними лідерами є США, Японія і Європейський Союз. Так, наприклад, в Японії на 1 апарат припадає 23 людини, в Європі – близько 50-100, а в Україні – один апарат на 7200 осіб (у мегаполісах ця цифра становить близько 4000-5000 осіб на один автомат). Тобто, український ринок вендингових апаратів займає всього близько 1% обсягу всього світового ринку вендингу, де щорічний оборот становить не менше 200 млрд. доларів.

На поточний момент в нашій країні налічується близько 160-170 тисяч вендингових автоматів, що істотно вище цифри 2020 року, коли їх було всього близько 55-65 тисяч. В цілому, беручи до уваги наявні дані, що об'єднують більше 40 провідних вендингових компаній, вітчизняний ринок вендингу недооцінений порівняно з європейським ринком як мінімум в 5 разів. А порівняно зі світовими нормами забезпеченості населення вендинговою торговельною мережею – такий розрив становить понад 100 разів. Тобто, існуюча забезпеченість середнього українського міста з населенням в 500 тисяч осіб 80-90 вендинговими апаратами – це мізерно мала цифра. Значить, є всі підстави вважати, що саме у цього ринку є вражаючі перспективи.

Динаміка ринку вендингового ритейлу. Український ринок вендингового ритейлу до кризових 2022-2024 рр. зростав істотними темпами по 15-20% на рік. Однак після деякої помітної корекції ринку в останні три роки (на 23%), він знову відновив свою позитивну динаміку, правда, вже більш скромними темпами зростання – не більше 4-5% на рік.

Стримуючим фактором зростання ринку залишається проблема зниження загальної купівельної спроможності більшості населення, чії доходи в реальному вираженні знизилися більш ніж на 10%.

Тим не менш, експерти та аналітики ринку очікують, що зростання ринку буде забезпечено за рахунок розширення охоплення послугами вендінгу регіонів країни.

Крім цього, зростаючу динаміку вендінгу підтримує і розширення спектру послуг, що надаються через точки автоматичної торгівлі, крім традиційних кави і шоколадок (більше 80% продажів). Наприклад, можуть бути використані такі формати продажу, як техніка зв'язку, мобільні гаджети та аксесуари до них, квіти, подарунки і сувеніри, канцтовари, театральні квитки, фотографії на документи, оплата комунальних послуг і навіть свіже фермерське молоко і сметана (молокомати) тощо.

Структура ринку. Структура ринку вендінгу через свою вкрай низьку капіталізацію (не більше 140 млн. дол. річного обороту) поки має сильно сегментований характер, де велику частку займають великі компанії, що спеціалізуються на вендінгу, як на окремому бізнесі. Ця частка становить понад 90%. Найвідомішими ритейлерами, які освоїли вендінг досить давно є такі компанії, як, наприклад ТОВ «СІБА-ВЕНДІНГ Україна», «Jacobs Douwe Egberts Professional», «The Coca-Cola Company».

Таким чином, говорити про істотну конкуренцію, як по концентрації точок вендінг продажу, так і по охопленню потенційного спектру асортименту товарів і послуг, поки не доводиться. Відповідно, практично у будь-якого підприємця є непогані можливості реалізувати цікаву і прибуткову бізнес-концепцію на українському ринку вендінгового ритейлу.

Продажі та маркетинг. Вендінговий бізнес з точки зору маркетингу є унікальною формою бізнесу, яка поєднує в собі і саму торгову точку, і рекламний майданчик. Багато в чому, концепція маркетингу вендінгового бізнесу залежить від того, на яку саме цільову аудиторію розрахований бізнес, на який режим роботи і асортимент розраховані вендінгові-автомати.

1. Цільова аудиторія.

Базовою цільовою аудиторією відповідно до прийнятої схеми розміщення вендінг-автоматів, є наступні категорії клієнтів-споживачів:

- ТРЦ (торгові та розважальні центри) – найбільш приваблива аудиторія, як з точки зору трафіку, так і платоспроможності базової категорії клієнтів. Потенційний покупець – це сім'ї, що належать до середнього класу за рівнем доходів, а також молоді люди віком до 30 років;
- вищі та середні спеціальні навчальні заклади (університети, коледжі). Основна аудиторія – студенти і викладачі;
- державні та муніципальні установи з великим потоком відвідувачів і працюючих там чиновників. В даному випадку оптимальним місцем буде розміщення вендінгових машин у відділеннях ДМС (Державної міграційної служби), де зазвичай є великий потік громадян, які оформляють закордонні та загальногромадянські паспорти, реєструють ПНП тощо;
- офісні установи та бізнес-центри, де цільова аудиторія представлена досить забезпеченою публікою у вигляді співробітників різних компаній і бізнесів;
- громадські місця з традиційно високою прохідністю потенційних клієнтів – це автовокзали, аеропорти, залізничні станції приміських електричок.

Крім цих основних категорій потенційних клієнтів, також має сенс працювати з аудиторією або клієнтами – АЗС, фітнес-клубів, стадіонів, кінотеатрів. Тут потік клієнтів відрізняється деякою нестабільністю, але, тим не менш, може забезпечувати трафік, що дозволяє отримувати певний прибуток.

2. Реклама. В якості основного рекламного інструменту у вендінговому бізнесі, є сам апарат. Він повинен мати відмінне і привабливе оформлення, приємне поєднання колірної гами і підсвічування, і навіть аромат, наприклад,

свіжої звареної кави. Також місце розташування автомата може бути позначено яскравим стікером, плакатом або вказівником, що світиться.

Якщо дозволяють обставини та умови розміщення, можна біля автомата поставити пару столиків, невеликий диванчик, підставку для сумки. Якщо це вуличний варіант – то столик з барвистою і привабливою парасолькою. У будь-якому випадку вендинговий апарат повинен бути не тільки добре впізнаваний клієнтами, але і мати зручне місце розташування, де б люди не відчували дискомфорту – наприклад, їх би не штовхали зі стаканчиком гарячої кави в руках перехожі.

В якості додаткових рекламних інструментів можна використовувати систему SMS-розсилок або відображення точок розміщення автоматів в геолокаційних системах таких, наприклад, як гугл-карти і їй подібних.

3. Просування. Для просування, збуту та реалізації програми лояльності у вендинговому бізнесі оптимальним варіантом є використання формату онлайн-платформ і додатків. Наприклад, можна використовувати схему, коли при кожній наступній покупці клієнт на свій номер банківської картки або номер телефону отримує число балів, які потім підсумовуються і надалі він отримує знижку в розмірі 5-10% з кожної покупки.

Важливим фактором залучення клієнтів, особливо постійних, служить зручність проведення платежів. Так, наприклад, купюроприймач повинен бути налаштований на прийом не тільки грошей номіналом в 100 або 200 гривень, але і на прийом дрібних монет номіналом 10 і 5 гривень. Також вендинг-автомат повинен мати опції розрахунку за допомогою банківських карток, через телефонні мобільні сервіси (з номера телефону) або через акаунти платіжних систем. Також на майбутнє (найближче) слід передбачити у вендингових автоматах використання як платіжного засобу основних видів криптовалют (що вже робиться повсюдно в Європі та Америці) – BTC, XRP і ETH.

Кожен місяць на рекламні цілі і просування в рамках даного бізнес-плану, передбачається витратити близько 20 тисяч гривень.

5. План виробництва. Вендінговий бізнес має незаперечну перевагу в тому, що можна використовувати будь-яку з існуючих бізнес-схем організації справи, в тому числі і з точки зору його юридичного оформлення. Однак на початковому етапі і для обкатки всього механізму роботи компанії оптимальним варіантом буде вибір найпростіших форматів юридичної організації справи. В даному випадку мова йде про оформлення у вигляді ПП.

Така форма (ПП) дає безсумнівні переваги, як за рівнем стягуваних податків (всього 6% на рік від суми доходу при використанні УСН), так і системі адміністрування, тобто складання звітності та її контролю з боку ПС, безпосередня сплата податків. Крім цього, маючи реєстрацію ПП, підприємець може легко розширити схему бізнесу (у разі вдалого вибору ринкової ніші) за рахунок створення, наприклад ТОВ, для залучення інвесторів, увійшовши до статутного капіталу безпосереднім засновником.

Процес реєстрації ПП має стандартну схему, яка складається з подання заяви до інспекції ПС (за місцем проживання та офіційної реєстрації адреси підприємця) та її розгляду протягом не більше 3 робочих днів. Після схвалення поданої заяви, видається свідоцтво про реєстрацію ПП (витяг з реєстру ЄДР). Сума всіх витрат на реєстрацію ПП бізнесу становить не більше 10 тисяч гривень.

При поданні заяви до ДПС слід обов'язково зазначити спеціальний код КВЕД для здійснення роздрібною торгівлі за допомогою автоматичних пристроїв (автоматів). Такий код матиме вигляд:

КВЕД-2: 47.99.2 – «Діяльність зі здійснення торгівлі через автомати».

Крім реєстрації бізнесу, як ПП, також необхідно пройти реєстрацію кожного автомата в ПС.

Будь-яких ще додаткових оформлень дозволів на здійснення підприємницької діяльності у вигляді автоматичної роздрібною торгівлі не потрібно, якщо не вважати необхідність укласти договори з власниками

орендованих місць (торгових точок) у приміщеннях і контракти з сервісними фірмами з технічного обслуговування вендінг-автоматів.

Фундаментальними факторами, що забезпечують стійку прибутковість ведення вендінгового бізнесу, є критерії вибору місця розташування вендінг-автоматів, якісна і безперервна робота обладнання, система логістики (тобто оптимальний вибір вендінг-маршруту). Всі ці три фактори взаємопов'язані і першу роль в цьому ланцюгу відіграє вибір місця розташування. У даному проекті бізнес-плану реалізовані наступні підходи до вибору місця розташування вендінг-автоматів.

1. Спортивний комплекс з фітнес-центром, басейном і саунами. Орендована площа становить 2 кв. м на 2 апарати. Вартість оренди 5000 грн. на місяць. Максимальна відстань від складу – 6 км.

2. ТРЦ «ПортСіті» – орендована площа 2 кв. м на першому поверсі будівлі центру. Розміщується 2 апарати. Вартість оренди 4000 грн. в міс. Максимальна відстань від складу – 5 км.

3. Будівля обласної міграційної служби і розташованого в ньому ж візового центру. Орендована площа 2 кв. м для 2 апаратів. Вартість оренди 3000 грн. в міс. Максимальна відстань від складу – 10 км.

4. Хол університету. Орендована площа 2 кв. м для двох апаратів. Вартість оренди ділянки 3000 грн. на місяць. Максимально відстань від складу – 7 км.

Середню ціну оренди за всі точки продажу можна прийняти до обліку як 1875 грн. за 1 кв. м.

Всі торгові точки мають цілодобову охорону і засоби відеоспостереження. Також місця розміщення мають доступ до побутової мережі електроживлення.

Загальна протяжність вендінг-маршруту для поповнення запасів – наповнювачами автоматів, становить не більше 30 км. Це дозволяє оптимізувати витрати на логістику, в тому числі і скоротити час обслуговування всіх автоматів компанії до 4-5 годин на день.

Обладнання. Для виконання завдання щодо виходу на задану норму рентабельності в даному бізнес проекті передбачається використовувати два типи вендінгових автоматів.

Це кава-машини і апарати з продажу холодних напоїв, а також снєків (холодних пакетованих закусок), цукерок, шоколадних батончиків і т. п. Кавові автомати типу фірми «Джофемар» (Jofemar, Іспанія) моделі «Coffeemar G250».

Торговий автомат Gourmet фірми «Джофемар» (Jofemar, Іспанія) практично не має аналогів. Нагрівальний модуль, установлений в апараті дозволяє йому продавати приготовані м'ясні страви, піцу, гарячі сандвічі. Фактично «Джофемар» може слугувати заміною справжньому кафе.

На відміну від автоматів, що продають каву, сухі фасовані продукти, напої, він є компактним пристроєм, що забезпечує повноцінне гаряче харчування з широкого асортименту перших і других страв, а також випічки.

Автомат дуже простий і зручний як для покупців, так і в обслуговуванні. Унікальність його полягає в тому, що тепер одночасно можна продавати як холодні продукти різні салати, молочну продукцію (питні йогурти), напої в банках/коробці (сік, газовані напої і т.д.), торти так і всілякі гарячі бутерброди, гамбургери, сандвічі, шаурму, пиріжки. Автомат оснащений двома нагрівальними системами (на вибір замовника апарат оснащують двома мікрохвильовими печами або мікрохвильовою піччю і грилем).

Важливим нюансом є також те, що апарат оснащений холодильною камерою з горизонтальними полицками. У холодильній камері витримується температура від 0,5 до 9 °С. Завдяки цьому інгредієнти не втрачають своїх поживних властивостей. На внутрішніх дверях міститься мікрохвильова піч з індивідуальним часом розігрівання вибраного продукту. Після цього розігрітий продукт поступає у віконце видачі.

У автоматі програмується термін зберігання, після закінчення якого система санітарного контролю блокує продаж простроченого продукту.

Торговий автомат оснащений телеметричними функціями, які відстежують статистику продаж, сигналізують про випадки відмов різних вузлів автомата в режимі online.

Загальний перелік використовуваного в бізнесі обладнання виглядає наступним чином:

- кавові вендінг-автомати;
- роздрібні снекові вендінг-автомати;
- комп'ютерне обладнання (ноутбук) з принтером для управителя.

Також необхідно придбати спеціальне програмне забезпечення (ПЗ) для відстеження логістики товарів по кожному вендінг-автомату:

- мікрогрузовик (термос) або мікроавтобус г/п до 3 т;

Крім цього слід передбачити місце стоянки автотранспорту, також на перспективу має сенс придбати невеликий склад або складське приміщення (пл. 20-30 кв. м.) для розміщення товарів і наповнювачів поблизу точок розміщення вендінг-автоматів.

6. Організаційна структура.

Для організації вендінгового бізнесу можна використовувати різні формати і схеми роботи персоналу, включаючи такі, як аутсорсинг або надання послуг на умовах агентського договору. Однак найкраще використовувати класичну штатну структуру. Штат складається з наступних співробітників:

1. Керуючий. Позицію керуючого може займати, як сам власник бізнесу (засновник), так і окремо найнятий фахівець. В обов'язок керуючого входить не тільки загальна організація роботи компанії, але виконання графіка постачання витратних матеріалів і продуктів, забезпечення своєчасного технічного обслуговування вендінгових автоматів. Керуючий безпосередньо взаємодіє з постачальниками продуктів та інших товарів, що реалізуються через вендінг-машини, з орендодавцями, а також з державними та муніципальними контролюючими органами.

2. Експедитор. На цю штатну посаду покладено обов'язок щодо повного матеріального забезпечення всіх вендінгових машин компанії необхідними продуктами, контролю руху та ведення оперативного складського обліку. До його компетенції входить безпосередня робота з постачальниками, оптовими складами, магазинами. Відповідає він також за технічний стан парку вендінг-автоматів, своєчасне їх технічне обслуговування. У його підпорядкуванні знаходиться оператор-експедитор, який виконує його вказівки щодо забезпечення безперервної роботи вендінгових машин.

3. Оператор-експедитор. Основний обов'язок оператора-експедитора полягає у своєчасному поповненні запасів і витратних матеріалів вендінгових машин, або за заздалегідь затвердженим графіком, або в міру витрати товару. Робота в оператора відбувається в денну робочу зміну. Безпосередньо підпорядковується експедитору-технологу. Оператор-експедитор зобов'язаний мати водійські права категорії «В».

Для здійснення матеріального стимулювання працівників вендінгової компанії передбачено реалізувати схему оплати – «оклад + премія». Для керуючого та експедитора-технолога передбачена система преміювання у вигляді нарахування % від суми щомісячних продажів. Для решти категорій працівників оплата праці проводитиметься за схемою «оклад плюс премія» – квартална, піврічна та річна, за результатами роботи за відповідний період.

Все це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, досягненню оптимальних господарських результатів, отриманню нових замовлень на розробки, залученню інвестицій.

2.2.Резюме

Мета створення бізнесу – дати можливість людям вибирати смачні і корисні продукти, суттєво заощадивши власний час.

Бізнес-ідея: відкриття проєкту «SMART HUB: вендінгові автомати» з якісним поєднанням продуктів, що відповідають стандартам у форматі

швидкого обслуговування, що задовольняє потреби людей у підтриманні високої активності та працездатності, турботі про здоров'я.

У проєкту «SMART HUB: вендингові автомати» на даний момент в межах міста були виявлені тільки непрямі конкуренти. На ринку представлені або ресторани з цінами значно вищими, або закусочні з фастфудом, який не підходить для щоденного споживання, і повноцінного раціону людини.

Головна відмінність продукції проєкту «SMART HUB: вендингові автомати» від конкурентів – спосіб приготування – максимально нешкідливі способи обробки. У поєднанні інгредієнтів враховуються багато принципів правильного харчування при підборі продуктів у десертах, що подаються до кави.

Місцерозташування смарт-хабу – торгово-розважальний центр «ПортСиті», за адресою вулиця Сухомлинського, 1.

Режим роботи «SMART HUB: вендингові автомати» з 10.00-22.00, без перерв. Даний режим обраний не випадково, оскільки потенційними клієнтами кафе є відвідувачі торгово-розважального центру з таким же режимом роботи. Організаційно-правова форма – ПП.

Джерело фінансування проєкту – кредит 2,5 млн. грн. в банку «Приватбанк».

Очікується, що середній чек буде становити 300 грн.

Середня прохідність на рік – 47450 осіб.

Прогнозована виручка від продажів в рік – 14235000 грн.

Окупність проєкту – 2 роки 8 міс.

2.3. Опис продукції

Часто вибір моделі не відіграє такої вирішальної ролі в успіху, як вдала локація. Помічено, що навіть однакові апарати для вендингу дають різний рівень прибутку – різниця може бути навіть 5-6-кратною. Найкращий за прибутковістю варіант – це кавовий автомат, який встановлено там, де буває багато людей. Наприклад, найчастіше вендори вибирають вокзали, державні

установи, торгові центри, аеропорти. Особливо високий попит там, де людям доводиться чекати – в залах очікування транспорту або в чергах куди-небудь. Але є й інші варіанти – наприклад, офісні будівлі, де співробітники хочуть зробити перерву, а якісне харчування поблизу не організовано.

Пошук місця – це лише один бік медалі. Однак не менш важливо вміти домовитися, а часом – поторгуватися, отримати знижку. Можливо, потрібно пояснити власнику приміщення, що встановлення торгового апарату – джерело додаткового потоку клієнтів, а також спосіб підвищити почуття задоволеності та комфорту від відвідування закладу. Найпростіше шукати оренду через знайомих, якщо, звичайно, серед них є власники бізнесу. Або можна просто взяти на замітку місця, де найчастіше бувають люди. Наприклад, під час відвідування заправки або СТО, можна поговорити з господарем.

Якщо ці методи не принесли бажаних результатів, можна знайти номери телефонів відповідних для встановлення торговельного автомата закладів і домовитися про зустріч з особою, яка приймає рішення з таких питань. Попередньо ви можете також зробити email-розсилку комерційної пропозиції, а вже потім обдзвонити установи, уточнивши, чи отримано лист і чи є інтерес.

Оскільки ми хочемо подбати про відвідувачів, які дотримуються дієти, та здорового харчування при вживанні десертів до кави, нам варто задуматися про меню, в якому всі страви будуть збалансовані, а їх калорійність не буде перевищувати 500 ккал. Страви повинні бути легкими і оригінальними, відповідати стандартам здорового харчування за якістю продуктів, за способом приготування, за способом зберігання, а також за правилами поєднання продуктів. Відвідувач матиме можливість вибору та поєднання продуктів відповідно до особистих уподобань і технології приготування страв.

Природно, таке меню обов'язково повинно бути низькокалорійним, але, це зовсім не означає, що його неможливо урізноманітнити. Меню включатиме такі позиції (табл. 1):

Меню «SMART HUB: вендингові автомати»

Таблиця 1

Назва страви, десерту, напою		Ціна, грн.
Фруктовий салат з знежиреним йогуртом		55
Легкий сирний крем-суп		65
Омлет з сиром		40
Піца на коржі з курячого філе з овочами		80
Запечене куряче філе		80
Чізкейк		70
Тирамісу		70
Кекс		25
Вівсяне печиво (2 шт.)		20
Панкейки (5 шт.)		35
Млинці з вівсяного борошна (2 шт.)		25
Сирники (3 шт.)		25
Творожна запіканка		35
Цукерки з нуту і сухофруктів (5 шт.)		45
Йогурт з фруктами		35
Напої	Свіжовижаті сік	45
	Овочевий смузі	45
	Фруктовий смузі	45
	Протеїнові коктейлі	55
	Чай.	15
	Кава	20

На рис. 1 представлені деякі страви з меню: лосось-гриль, салат «Цезар», піца на коржі з курячого філе з овочами та капкейки.



Рис. 2. Частина десертів з меню

Широкий асортимент смачних, оригінальних, різноманітних десертів дозволить залучити велику кількість відвідувачів. Меню буде містити не тільки назву страви і ціну, а й описувати її склад, як можна більш повно. Як видно з табл. 1, цінова категорія розрахована на максимально широкий спектр споживачів. Також навпроти кожної позиції обов'язково буде проставлено кількість кілокалорій, яка містить дану страву, це дозволить відвідувачам провести необхідний розрахунок, відповідно до своїх цілей у харчуванні.

За способом приготування – як термообробку використовується запікання і гриль, як максимально нешкідливі способи обробки. За

поєднанням інгредієнтів враховуються багато принципів роздільного харчування при підборі поєднання продуктів у стравах.

У стравах не використовується майонез, оцет, консерванти і добавки. Замість цього пропонуються соуси на основі сирів, вершків, селера, яблук, оливкової олії, нерафінованих олій, соків лимона і мандарина, віджатих вручну. З більшості продуктів виключений жир, сіль і цукор.

2.4. Оцінка ринку збуту

Проект «SMART HUB: інноваційний підхід у вендінговому ритейлі» передбачається відкрити в ТРЦ «ПортCity». Це пояснюється високою прохідністю місця. Більшість клієнтів ТРЦ – це потенційні споживачі, зацікавлені в підтримці необхідного балансу в організмі і збереженні хорошої фізичної форми, які бажають харчуватися не тільки корисно, але і різноманітно і смачно.

Темп економічного зростання впливає на можливості і загрози зовнішнього середовища для організації. За отриманими даними по місту, оборот роздрібною торгівлі, включаючи громадське харчування за 2019 рік збільшився на 14% в порівнянні з 2018 роком і склав понад 16 мільйонів гривень, отже, збільшуються витрати споживачів, що викликає конкурентний тиск на організацію через швидке зростання числа підприємств у Луцьку.

До групи демографічних факторів можна віднести урбанізацію, тобто збільшення частки міського населення. Крім того, важливо також знати структуру розподілу доходів між різними групами населення. Нерівномірність такого розподілу – цілком закономірне явище. Тому при виборі для обслуговування певного сегмента ринку кафе виходить з матеріального становища своїх потенційних клієнтів.

Здорове харчування найбільш затребуване серед жінок віком від 20 до 40 років. Даний сегмент споживачів складає приблизно 40% від загального числа потенційних споживачів (рис. 3). Це можна пояснити прагненням молодих жінок до підтримки чудової фізичної форми. Причому, як показує

практика, дотримання принципів здорового харчування обумовлює також і поступове позбавлення від зайвих кілограмів, якщо такі є.

Крім того, потенційними споживачами можуть бути чоловіки віком від 20 до 50 років. Правильне здорове харчування необхідне чоловікам, які займаються фізичними навантаженнями. Це пояснюється тим, що при великих навантаженнях у спорті організму не просто отримати необхідну дозу поживних речовин і мікроелементів у звичайній, не завжди здоровій їжі.

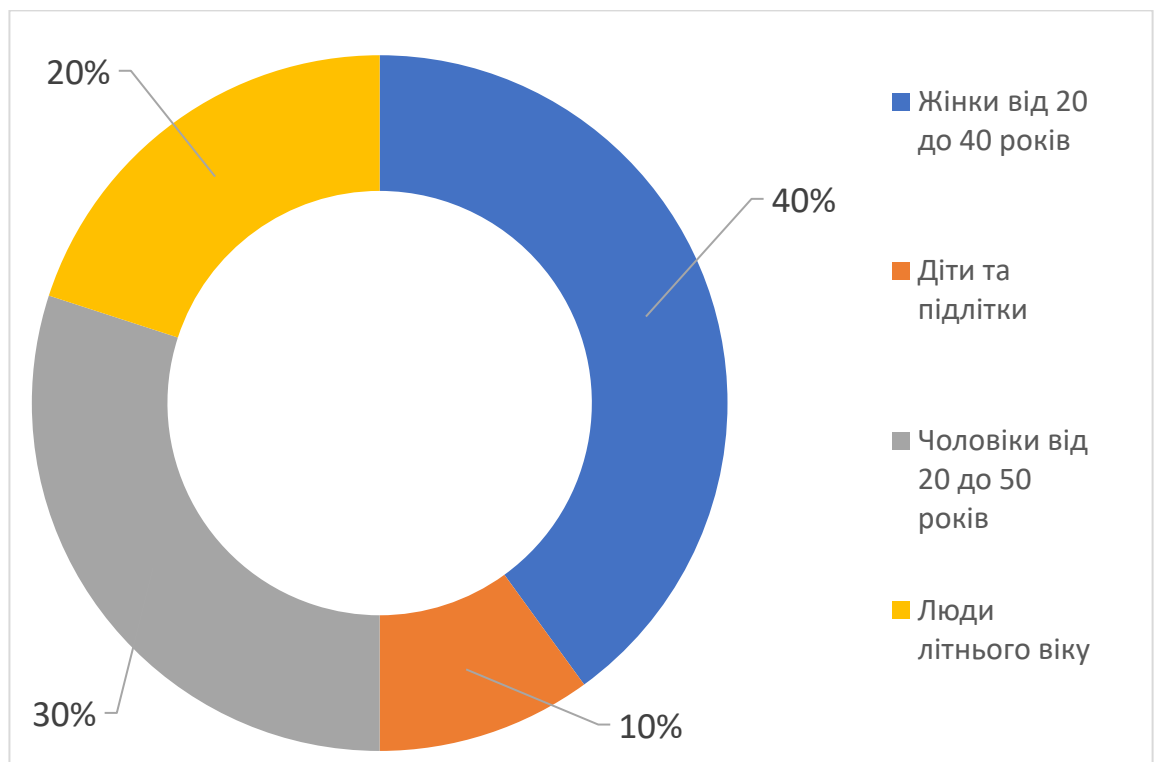


Рис. 3. Структура потенційних споживачів за віковою ознакою

Значних сезонних коливань попиту не передбачається, оскільки в робочі та вихідні дні основними споживачами будуть клієнти фітнес-клубу, а також люди, які дотримуються правильного харчування. Цінова політика орієнтована на споживачів із середнім рівнем доходу. В силу того, що підприємств формату «SMART HUB: вендінгові автомати» в місті немає і ніша, на яку буде орієнтовано проєкт, практично вільна, серйозної конкурентної боротьби не передбачається.

Можна зробити висновки про те, що:

- 1) тенденції зростання та розвитку ринку свідчать про правильність обраного бізнесу та ринкової ніші;
- 2) прогноз розвитку ринку на найближчі роки більш ніж оптимістичний;
- 3) бізнес-ідея є насправді затребуваною на ринку. На підставі аналізу уподобань споживачів можна говорити про доцільність відкриття проекту «SMART HUB: вендінгові автомати».

2.5. Конкуренція

В даний час на території м. Луцьк існує велика кількість закусточних, ресторанів, кафе-бістро та придорожніх кафе. Але пунктів якісного, корисного та недорого харчування мало. Відвідувачів не влаштовують або високі ціни, або якість тих, що надаються до споживання страв.

На даний момент в межах міста були виявлені тільки непрямі конкуренти проекту «SMART HUB: вендінгові автомати». На ринку представлені або ресторани з цінами значно вищими, або закусточні з фаст-фудом, який не підходить для щоденного споживання, і повноцінного раціону людини.

Дуже важливим етапом є залучення потенційного клієнта, відвідувач повинен бути максимально задоволений якістю їжі та роботою персоналу.

Перше враження відіграє важливу роль, відвідувачу має бути комфортно і приємно перебувати в приміщенні.

Місце розташування було обрано за низкою об'єктивних причин:

- райони м. Луцьк, що швидко розвиваються;
- великий щоденний потік людей;
- наявність безкоштовного паркування;
- розташування безпосередньо в межах міста;
- близькість автобусної зупинки.

2.6. Стратегія маркетингу

Стратегія розвитку проекту «SMART HUB: інноваційний підхід у вендінговому ритейлі» до 2023 року планує вихід у лідери на ринку

правильного харчування в місті Луцьк. Для цього необхідно розширити асортимент пропонованих продуктів і послуг, залучити нових клієнтів, «SMART HUB: вендингові автомати» необхідно створити позитивний імідж, який буде ґрунтуватися на співвідношенні ціни та якості продукції. Також перевагою буде введення системи бонусів і знижок для постійних клієнтів.

Ефективним інструментом для проведення аналізу організації по відношенню до зовнішнього середовища служить SWOT-аналіз. Він передбачає виявити спочатку сильні і слабкі сторони, а так само можливості і загрози і встановити ланцюжок зв'язків між ними.

Склавши список можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, з якими організація може зіткнутися і список сильних і слабких сторін організації, дамо визначення зваженої оцінки, ступеня впливу факторів середовища на організацію, яка представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Зважена оцінка ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію

Фактори середовища	В	О	Зваже
	ага	цінка	на оцінка
	A	Б	$У = \frac{А}{Б} \times$
Зовнішнє середовище.			
Можливості:			
1. Зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів.	0,07	+5	+0,35
2. Зростання попиту на продукцію.	0,28	+9	+2,52
3. Зменшення числа конкурентів за рахунок появи бар'єрів входу на ринок.	0,11	+6	+0,66
4. Підтримка на муніципальному рівні підприємств малого бізнесу.	0,05	+4	+0,2
5. збільшення прихильності клієнтів, за рахунок пропаганди здорового харчування в ЗМІ.	0,26	+8	+2,08
6. Залучення нових постачальників.	0,09	+5	+0,45

7. Зміцнення взаємин з існуючими постачальниками.	0 ,14	+ 7	+0,98
Разом:	1	+ 44	+7,24
Загрози:			
1. Можливість появи нових конкурентів.	0 ,2	- 9	-1,8
2. Виникнення нових потреб клієнтів, зміна смаків.	0 ,16	- 8	-1,28
3. Несприятливі демографічні зміни.	0 ,1	- 2	-0,2
4. Несприятлива політика уряду.	0 ,15	- 6	-0,9
5. Зростання продажів заміщуючого продукту у конкурентів.	0 ,16	- 8	-1,28
6. Падіння попиту через зниження доходів населення.	0 ,13	- 6	-0,78
7. Відмова постачальників від співпраці.	0 ,1	- 2	-0,2
Разом:	1	- 41	-6,44
Внутрішнє середовище.			
Сильні сторони:			
1. Висока якість послуг, що надаються.	0 ,1	+ 6	+0,6
2. Вдале розташування в місті.	0 ,2	+ 8	+1,6
3. Обладнання високої якості.	0 ,15	+ 7	+1,05
4. Швидке обслуговування покупців.	0 ,25	+ 9	+2,25
5. Смачна і здорова їжа.	0 ,17	+ 7	+1,19
6. Індивідуальний підхід до клієнтів.	0 ,1	+ 6	+0,6
7. Відсутність плинності кадрів.	0	+ 25	+0,25

	,05	5	
Разом:	1	+ 48	+7,54
Слабкі сторони:			
1. Плинність кадрів.	0 ,12	- 5	-0,6
2. Високі ціни.	0 ,18	- 7	-1,26
3. Мало додаткових послуг.	0 ,11	- 4	-0,44
4. Вузький асортимент продукції.	0 ,14	- 6	-0,84
5. Мала популярність на ринку.	0 ,3	- 10	-3
6. Низька мотивація співробітників.	0 ,07	- 3	-0,21
7. Висока вартість орендованої площі.	0 ,09	- 4	-0,36
Разом:	1	- 41	-6,71

За результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища було проранжовано список зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін щодо вбивання ступеня їх впливу на організацію. Таким чином, вийшов наочний посібник для відбору найбільш значущих можливостей і загроз зовнішнього середовища для проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства.

Списки сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз використовуються для побудови матриці SWOT (рис.

5). Матриця SWOT дозволяє простежити можливі поєднання характеристик зовнішнього середовища (можливості і загрози), які записуються у верхній частині матриці, з сильними і слабкими сторонами організації, які записуються з лівого боку матриці.

	Можливості:	Загрози:
	1. 1. Зростання попиту на продукцію.	1.1. Можливість появи нових конкурентів.
	2. 2. Збільшення прихильності клієнтів, за рахунок пропаганди здорового харчування в ЗМІ.	2.2. Зростання продажів заміщуючого продукту у конкурентів.
	3. 3. Зміцнення взаємин з існуючими постачальниками.	3.3. Виникнення нових потреб клієнтів, зміна смаків.
	4. 4. Зменшення числа конкурентів за рахунок появи бар'єрів входу на ринок.	4.4. Несприятлива політика уряду.
	5. 5. Залучення нових постачальників.	5.5. Падіння попиту через зниження доходів населення.
Сильні сторони:	<i>Концентроване зростання</i>	<i>Інтегроване зростання</i>
1. Швидке обслуговування покупців.	+ + + + +	+ 0 + 0 0
2. Вдале розташування в місті.	+ + 0 + 0	+ 0 - 0 -
3. Смачна і здорова їжа.	+ + + 0 +	+ - - 0 0
4. Обладнання високої якості.	+ + + 0 +	0 + - 0 -
5. Висока якість послуг, що надаються.	+ + 0 0 0	+ - 0 0 +

Слабкі сторони:	<i>Диференційоване зростання</i>	<i>Скорочення</i>
1. Мала популярність на ринку.	0 0 0 0 0	- 0 0 0 -
2. Високі ціни.	+ + 0 + 0	0 - 0 - 0
3. Вузький асортимент продукції.	0 + 0 + +	0 - - 0 0
4. Плинність кадрів.	- - 0 + +	- - 0 - 0
5. Висока вартість орендованої площі.	- - 0 + 0	

Рис. 5. Матриця SWOT-аналізу проєкту «SMART HUB: вендінгові автомати»

За отриманими даними можна зробити висновок, що проєкт «SMART HUB: вендінгові автомати» належить до стратегії концентрованого зростання, оскільки воно має всі можливості для реалізації сильних сторін, що дозволить збільшити обсяги продажів.

Для нього характерна підстратегія підсилень позицій на ринку. Ця стратегія працює з продуктом, який вже існує на конкретному ринку. Ризик у цьому випадку, порівняно з іншими типами стратегій, найменший: все, з чим потрібно буде працювати, вже добре знайоме і ретельно перевірено.

Для цього можна застосувати такі методи як:

- рекламування товару з більшою інтенсивністю (проведення різних акцій, конкурсів, дегустацій тощо);
- гнучкий підхід до цінової політики.

Розрахувати абсолютну економічну ефективність окремих рекламних кампаній можна лише побічно через безліч не піддаються обліку ринкових факторів. Неможливо, наприклад, провести межу між ефективністю реклами і результатами контактів споживачів з іншими людьми, особливостей сезонних продажів або випадково виниклих обставин, таких, наприклад, як зміна цін або розорення конкурента.

Мета рекламної кампанії проєкту «SMART HUB: вендингові автомати» – зростання споживчої активності і як наслідок зростання обсягу продажів. Також очікується зростання інформованості споживача щодо зростання іміджу підприємства.

При будь-якій величині рекламного бюджету все питання в тому, як правильно його використовувати, тобто не, скільки витратити, а на що. Будь-яка рекламна дія дає той чи інший ефект, справа тільки в ціні відгуку. Види реклами потрібно оцінювати саме рентабельністю. Телебачення нерентабельне для нашого смарт-хабу в будь-якому випадку, погана віддача від неспеціалізованої преси, не присвяченої розвагам і дозвіллю. Справа в тому, що при розміщенні реклами в засобах масової інформації гроші витрачаються на вплив на всю аудиторію, а не виключно на цільову, що набагато менш ефективно. Найефективніші заходи для смарт-хабу – це зовнішня реклама і радіо (табл. 3).

Таблиця 3

Витрати на проведення рекламної кампанії на місяць

Назва	Витрати, грн.
Радіо	10000
Зовнішня реклама (банери)	6000
Разом	16000

2.7. Організаційний план

Режим роботи смарт-хабу з 10.00-22.00. Даний режим обрано не випадково, оскільки потенційними клієнтами смарт-хабу є відвідувачі ТРЦ з таким же режимом роботи.

Реалізація проекту пройде в 4 етапи:

- оренда приміщення, ремонт, купівля технологічного обладнання;
- укладення договорів постачання продуктів, напоїв;
- підбір персоналу, навчання;
- рекламна кампанія в ЗМІ.

Підприємство на стадії формування має лінійно-функціональну структуру, яка для малих підприємств є найбільш ефективною (рис.6). Управління цією організацією займається директор. У полі його діяльності лежить вирішення питань стратегічного характеру. Директор виконує такі обов'язки:

- планування подальшого розвитку організації;
- підбір персоналу;
- робота з постачальниками (пошук постачальників, оплата поставок, контроль за своєчасністю поставок);
- бухгалтерський облік і контроль;
- перевірка документації;
- відносини з податковою інспекцією та банком.

Кухарі та бариста працюють за графіком два через два з 10.00 до 22.00. Вони здійснюють безпосередньо приготування страв, у тому числі: мийку та бланшування продуктів, змішування продуктів, варіння на пару, запікання, приготування супів, соусів, холодних закусок, декорування десертів тощо.

Пошук персоналу можливий через службу зайнятості, оголошення по місцевому телебаченню і пресі. Прийом буде вестися на основі співбесіди, можливо з випробувальним терміном, передбачається набір молодих фахівців з великим творчим потенціалом.

Даними для відбору персоналу були: стаж роботи, професіоналізм, особисті якості (ініціатива, енергійність, стан здоров'я, вік, смак тощо).

Штатний розпис підприємства смарт-хабу представлено в табл. 4

Таблиця 4

	Посада	Кількість осіб	Оплата праці, грн.	Фонд оплати праці, грн.
1	Директор	1	35000	35000
2	Кухар, бариста	2+1	25000	50000
3	Техпрацівник	2	12000	24000
	РАЗОМ	7	89000	143000

Ніяка організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямків, які задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче домогтися своєю діяльністю.

Структурований ієрархічний перелік цілей підприємства, в якому цілі нижчого рівня підпорядковані і служать для досягнення цілей більш високого рівня, називається «деревом» цілей. Воно включає в себе бачення, місію і цілі організації.

Бачення – це ідеальне уявлення, бажаний образ організації, комплексне осмислення подій і стратегічної ситуації майбутнього.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

2.8. Юридичний план

Для створення повноцінного підприємства у сфері будь-яких послуг, необхідно визначити його організаційно-правову форму. Для підприємства смарт-хабу найбільш підходящою організаційно-правовою формою стане підприємство.

Основною нормою, що визначає правове становище громадянина-підприємця, є ст.21 Цивільного кодексу України.

Створення підприємства фіксується відповідними документами.

Установчими документами ПП Іванова А.А., є:

- повідомлення про взяття на облік фізичної особи у податковому органі (Форма № 2-3-Облік);
- витяг з Єдиного Державного Реєстру фізичних осіб-підприємців;
- свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи як індивідуального підприємця (Р61001);
- свідоцтво про взяття на облік фізичної особи в податковому органі (Форма-2-1-Облік).

Перевагами ПП від інших організаційно правових форм:

- більш простий порядок реєстрації та припинення діяльності; на ПП не поширюється порядок ведення касових операцій; частина адміністративних штрафів набагато нижча, ніж для юридичних осіб;
- немає вимог щодо створення статутного капіталу, тобто початок діяльності без будь-яких вкладень;
- реєстрація проводиться за місцем проживання і не потребує юридичної адреси;
- прийняття господарських рішень без протоколювання;
- прибуток від підприємницької діяльності стає власністю індивідуального підприємця;
- установчі документи для освіти та реєстрації ПП не потрібні.

2.9. План екології

У сучасних умовах, що характеризуються стрімким погіршенням екологічної ситуації, важливим питанням при складанні бізнес-плану є охорона навколишнього середовища та утилізація відходів.

Охорона навколишнього середовища включає в себе комплекс заходів, призначених для обмеження негативного впливу людської діяльності на природу.

Процес приготування їжі в підприємстві смарт-хабу є повністю безпечним і нешкідливим для здоров'я людини і навколишнього світу в цілому. Страви готуються на пару, без використання різних канцерогенів і добавок.

2.10. Оцінка ризику

В даний час, коли економічна ситуація змінюється дуже швидко, і ніхто не застрахований від несподіваних невдач в бізнесі, слід враховувати елементи ризику.

Основні ризики, з якими може зіткнутися підприємство смарт-хабу наступні:

- відсутність якісних та доступних вендінгових апаратів на ринку;
- ризик недопоставок якісної сировини, необхідність пошуку нових постачальників;
- слід врахувати можливий ризик від падіння рівня платоспроможності клієнта;
- ризик від падіння попиту і зацікавленості в цій продукції;
- ризик появи конкурента;
- форс-мажорні обставини, а також зростання податкових ставок.

2.11. Фінансовий план і стратегія фінансування

Фінансовий план – це комплексний план функціонування та розвитку підприємства у вартісному (грошовому) вираженні. У фінансовому плані прогноуються ефективність і фінансові результати виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності фірми.

Площа орендованого приміщення планується 50м², за ціною в 5100 грн. за м²., звідси випливає, що щомісячний платіж складе 255.000 гривень.

Відповідно до законодавства України, відрахування на заробітну плату складають до 30,2% з 1 січня 2021р.:

- 13% до пенсійного фонду;
- 2% до фонду соціального страхування;

Заробітна плата персоналу визначена з урахуванням графіків роботи (табл. 5).

Таблиця 5

Заробітна плата персоналу

	Посада	Кількість осіб	Фонд оплати праці, грн. в міс.	Відрахування на з/п, грн. в міс.
1.	Директор	1	35000	10570
2.	Кухар, бариста	2	50000	15100
3.	Техпрацівник	2	24000	7248
	РАЗОМ	7	109000	32918

У табл. 6. представлені витрати на обладнання.

Таблиця 6

Витрати на обладнання

Найменування обладнання	Од.виміру.	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Сума витрат на обладнання,

				грн.
1.Піч “Racional”	шт.	1	401000	401000
2.Плита електрична	шт.	1	32000	32000
3. Витяжна шафа	шт.	1	14000	14000
4. Кондиціонер	шт.	1	25000	25000
5. Міксер	шт.	1	5000	5000
6. Набір каструль	шт.	3	7000	21000
7. Розділовий стіл	шт.	2	20000	40000
8. Набір ножів	шт.	3	30000	30000
9. Кавомашина	шт.	1	55000	55000
10.Соковижималка	шт.	1	23600	23600
11. М’ясорубка	шт.	1	15000	15000
12. Шафа	шт.	2	14000	28000
13. Холодильна шафа	шт.	2	45000	90000
14.Комп’ютер	шт.	2	10000	20000
15.Касовий апарат	шт.	1	35000	35000
16.Борт меню (телевізори)	шт.	4	27000	108000
17. Вітрини	шт.	3	35000	105000
18. Барна стійка	шт.	1	40000	40000

19.Музичне обладнання	шт.	1	7000	7000
20. Столи	шт.	6	7000	42000
21. Стільці	шт.	36	1500	54000
РАЗОМ				1197600

Норма амортизації: $100\% : 5 = 20\%$.

Сума амортизації рахується за формулою:

$$AT = (ОПФ * Н) / 100\%_{\text{бала}}$$

де ОПФ – основні виробничі фонди, що перебувають на балансі підприємства;_{бал}

Н – норма амортизації

$$AT = (1197600 * 20\%) / 100\% = 239520 \text{ грн.}$$

Місячна амортизація: $239520 / 12 = 19960$ гривень.

Постійні і змінні витрати представлені в табл. 7.

Таблиця 7

п/п	Статті витрат	Сума, грн. /міс.	Сума, грн. /рік.
	Постійні витрати, з них:	48179	57603
		6	57
	Оренда приміщення	25500 0	30600 00
	З/п персоналу	18618 6	22342 32
	Амортизація	19960	23952 0
	Відрахування ПП до позабюджетних фондів	2650	10600

	Пожежна та охоронна безпека	2 000	24 000
	Реклама	16000	19200 0
Змінні витрати, з них:		53500	64200
		0	00
0	Витратні матеріали	5000	60000
1	Одноразовий посуд	30000	36000 0
2	Продукти	50000 0	60000 00
РАЗОМ витрат		10167 96	12180 357

Розрахуємо прогнозований обсяг продажів за перший рік функціонування (табл. 9).

Таблиця 9

Показники	Прогнозований обсяг продажів												Разом м за рік:	
	Місяці													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Сер	80	00	50	70	90	50	20	50	30	50	00	20		
Про	500	200	100	900	700	600	800	000	150	950	750	000		4
Виру	1000	4000	0250	0530	0730	2600	2160	4000	3695	8750	1250	2800		1
	0	0	00	00	00	00	00	00	00	0	00	00		00

Формула розрахунку точки беззбитковості в натуральному вираженні:

$$T_{bn} = \frac{z_{\text{пост}}}{z_{\text{ср.зм.}}} -$$

де $z_{\text{пост}}$ - постійні витрати на рік. = 5760357 грн. ;

Ц – середній чек = 300 грн. ;

Зср. пер. – середні змінні витрати на 1 особу на рік.

Середні змінні витрати на 1 особу на рік. знаходяться за формулою:

$$\text{Зср. пер.} = \text{Ззм} * pN \text{ —}$$

де Зпер – загальні змінні витрати в. -6420000грн. ;

N – середня кількість клієнтів в міс. – 47450 ос.

Розраховуємо середні змінні витрати на одного клієнта:

$$З (\text{ср. пер.}) = 6420000 / 47450 = 135 \text{ грн.}$$

Розраховуємо точку беззбитковості:

$$Тбн = 5760357 / (300 - 135) = 34912 \text{ ос.}$$

Графічне знаходження точки беззбитковості представлено на рис.8.

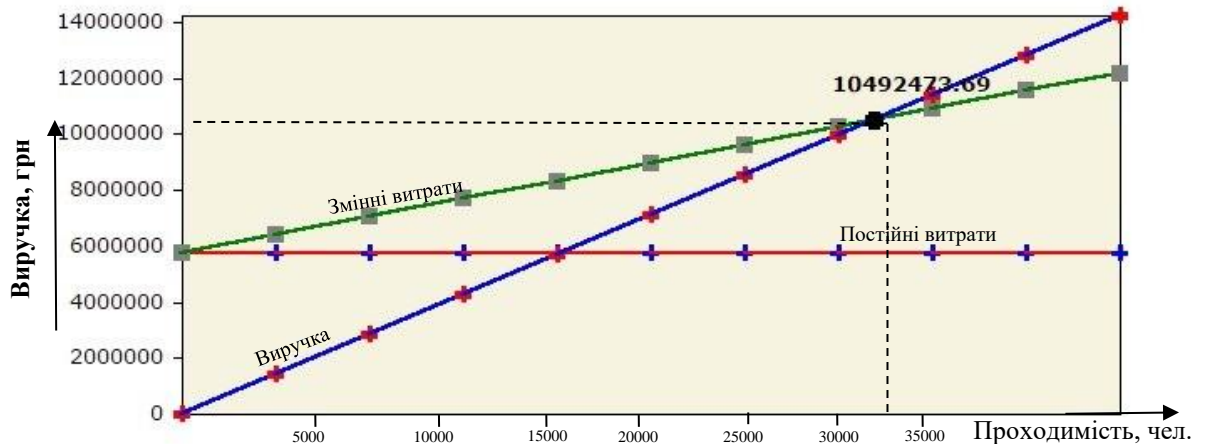


Рис. 8. Графік досягнення беззбитковості

Для здійснення проекту необхідно 2,5 млн. грн. Джерелом отримання коштів є «Приватбанк», що надає кредит в 2,5 млн. гривень під 17.5%. Даний банк обраний не випадково, оскільки він є основним кредитором української економіки і займає найбільшу частку на ринку вкладів. І надає вигідні умови для кредитування – диференційований платіж (варіант щомісячного платежу

за кредитом, коли розмір щомісячного платежу з погашення кредиту поступово зменшується до кінця періоду кредитування).

Розмір щомісячного платежу: від 105 685,76 до 140 625,00 грн.

Загальна сума виплат: 2 955 729,17 грн.

Переплата за кредит: 455 729,17 грн. або 18,23% від суми кредиту.

Початок виплат: Червень 2022

Закінчення виплат: Травень 2024

Графік платежів за кредитом представлений в табл. 10.

Таблиця 10

Графік платежів						
№	Дата платежу	Залишок після виплати, грн.	боргу	Погашення основного боргу, грн.	Нараховані відсотки, грн.	Сума платежу, грн.
1	Червень 2022	2 395 833,33		104 166,67	36 458,33	140 625,00
2	Липень 2022	2 291 666,67		104 166,67	34 939,24	139 105,90
3	Серпень 2022	2 187 500,00		104 166,67	33 420,14	137 586,81
4	Вересень 2022	2 083 333,33		104 166,67	31 901,04	136 067,71
5	Жовтень 2022	1 979 166,67		104 166,67	30 381,94	134 548,61
6	Листопад 2022	1 875 000,00		104 166,67	28 862,85	133 029,51
7	Грудень 2022	1 770 833,33		104 166,67	27 343,75	131 510,42
8	Січень 2023	1 666 666,67		104 166,67	25 824,65	129 991,32

9	Лютий 2023	1 562 500,00	104 166,67	24 305,56	128 472,22
10	Березень 2023	1 458 333,33	104 166,67	22 786,46	126 953,13
11	Квітень 2023	1 354 166,67	104 166,67	21 267,36	125 434,03
12	Травень 2023	1 250 000,00	104 166,67	19 748,26	123 914,93
13	Червень 2023	1 145 833,33	104 166,67	18 229,17	122 395,83
14	Липень 2023	1 041 666,67	104 166,67	16 710,07	120 876,74
15	Серпень 2023	937 500,00	104 166,67	15 190,97	119 357,64
16	Вересень 2023	833 333,33	104 166,67	13 671,88	117 838,54
17	Жовтень 2023	729 166,67	104 166,67	12 152,78	116 319,44
18	Листопад 2023	625 000,00	104 166,67	10 633,68	114 800,35
19	Грудень 2023	520 833,33	104 166,67	9 114,58	113 281,25
20	Січень 2024	416 666,67	104 166,67	7 595,49	111 762,15
21	Лютий 2024	312 500,00	104 166,67	6 076,39	110 243,06
22	Березень 2024	208 333,33	104 166,67	4 557,29	108 723,96
23	Квітень	104 166,67	104 166,67	3 038,19	107 204,86

2024					
24	Травень	-0,00	104 166,67	1 519,10	105 685,76
2024					
Разом за кредитом:			2 500 000,00	455 729,17	2 955 729,17

Простим терміном окупності інвестицій (payback period) називається тривалість періоду від початкового моменту до моменту окупності.

Формула розрахунку терміну окупності має вигляд:

$$PP = \frac{K_o}{CF_{cr}}$$

де PP – термін окупності інвестицій (років);

K – початкові інвестиції;_{про}

CF – середньорічні грошові надходження від реалізації інвестиційного проекту._{ср}

Чистий прибуток = 14235000-12180357-1145833 = 908810 грн.

PP = 2500000/908810 = 2 року і 8 міс.

ВИСНОВКИ

Цілі і завдання, поставлені в роботі виконані. Зокрема, проведено дослідження, розроблені рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності вендінгового проєкту

Виявлення сильних і слабких сторін існуючої маркетингової політики необхідно для вироблення подальших заходів щодо її модифікації, використовуючи виявлені плюси в якості усунення мінусів, що виникли.

У даній роботі представлений аналіз сформованої конкурентної ситуації на ринку вендінгу м. Луцьк станом на березень 2020 р. Він був здійснений шляхом збору інформації (опитування, моніторинг думок інтернет-аудиторії, маркетингова розвідка, аналіз первинних і вторинних джерел інформації) про більшість присутніх на ринку вендінгу.

Було розглянуто діяльність прямих і потенційних конкурентів вендінгового проєкту – «Арома кава», «Капкейк», «Black cup».

Також в даній роботі проведені такі дослідження, як:

- оцінка глибини асортименту смарт-хабів за групою товарів;
- порівняльний аналіз цін асортименту основних конкурентів;
- SWOT-аналіз пріоритетних конкурентів;
- STEP-аналіз факторів зовнішнього макросередовища проєкту;
- товарна політика на ринку конкурентів;
- збутова політика на ринку серед конкурентів.

Вся зібрана і проаналізована інформація була основою для надання рекомендацій вендінговому проєкту у Луцьку. Рекомендації стосувалися наступних маркетингових напрямів:

- цінової політики;
- політики розподілу;
- політики просування.

Успіх вендінгового проєкту залежить від такої великої кількості причин, що їх неможливо розглянути в цій роботі. Це обумовлено і можливою подальшою досить сильною конкуренцією з боку лідерів ринку, і можливою мінливістю моди на вендінг, а також примхливістю місцевого споживача. Однак, в цілому можна сказати про досить сприятливі перспективи розвитку даного виду бізнесу, за умови уважного і розумного підходу до справи в області закупки обладнання, підтримки високої якості кави і страв, навчання персоналу та інших напрямків.

Дана робота передбачає похибку близько 30%, яка в першу чергу може відноситися до цінових і асортиментних показників, до результатів бенч-маркетингу (результати обходу закладів харчування експертом можуть бути суб'єктивними). В цілому ж різноманітність джерел інформації та методів досліджень забезпечують високу достовірність наданої інформації.

Таким чином, тема дипломної роботи розкрита, досягнуті завдання, відповідні цілі роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жукова Е. С., Журилкина И. В. Перспективы развития рынка вендинговой торговли в современных рыночных условиях // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2016. – № 3. – С. 244-247.
2. Калугина С. А., Макаров А. А. Форматы предприятий розничной торговли (на примере X5 RETAIL GROUP N.V.) // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание : сб. науч. трудов. Вып. XXIV / Под научной ред. Л. А. Булочниковой. – М. : Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2014. – 440 с. – С. 304-310.
3. Рудецкая А. В. Инновации в вендинге: стимулирование продаж // Совершенствование механизмов развития инновационной экономики: сборник статей по материалам международной научно-практической заочной конференции. – Хабаровск : Издательство ХГАЭП, 2014
4. Третьяков М. М., Рудецкая А. В. Управление услугами вендинга : монография. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2014. – 150 с
5. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 2017. – 156 с.
6. Анисова Н.А. Стратегия развития предприятия. Основы методологии, опыт, практические расчеты. Средне- Уральское книжное издательство, 2010. – 107 с.
7. Бердышев, Сергей Николаевич. Секреты эффективной интернетрекламы : практическое пособие / С. Н. Бердышев. — Москва: Дашков и К, 2010. — 120 с.: ил. — Библиогр.: с. 119-120.
8. Бирнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего объекта: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. – 240 с.

9. Васильев, Геннадий Анатольевич. Рекламный маркетинг : учебное пособие / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. — Москва: Вузовский учебник, 2010. — 276 с. — Вузовский учебник. — Библиогр.: с. 267273.
10. Веснин В.П. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2013. – 504 с.
11. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2012. – 347 с.
12. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів: навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В.А.- О: ОНЕУротапринт, 2013.- 241с.
13. Дубровин, Игорь Александрович. Поведение потребителей : учебное пособие / И. А. Дубровин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Дашков и К, 2018. — 312 с.: ил. — Литература: с. 311.
14. Дункан, Джордж. Прямой маркетинг : пер. с англ. : практическое пособие / Дж. Дункан. — Москва: Проспект, 2006. — 496 с. — Библиогр.: с. 435-442.
15. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2012. – 320 с.
16. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2022. – 21 с.
- 17.Замбрицкая Е.С. Особенности построения системы сбалансированных показателей на предприятиях общественного питания / Е.С. Замбрицкая, А.А. Харченко, А.Ю. Кошелева // Молодой ученый. – 2014. – №3. – С. 411-415.
17. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010. — 480 с.: ил. Классический зарубежный учебник. — Библиогр. в примеч.:. — ISBN 978-5-91180-092-5.
18. Котлер, Филипп. Маркетинг менеджмент : учебник : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 816 с.: ил.Классический зарубежный учебник. — Литература: с. 794-799. — Имен. указ.: с. 800. — Предм. указ.: с. 801-806. — Указатель фирм и торговых марок: с. 807-814.

19. Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Инновационный подход к управлению системой продвижения продукции // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 4 (83). – С. 85-87.

20. Коробкина М.А. Анализ обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса / Коробкина М.А, Л.Г. Лукша // Актуальные вопросы экономики и гуманитарных наук: сб. статей участников Международной научно-практической конференции (2 марта 2020 г.). – Краснодар. – 2020. – С. 182-187.

21. Кэмпбелл, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: Проспект, 2014. – 336 с.

22. Майорова Т., Маркитан О., Стукало О. Перспективи розвитку вендингу в Україні: Науковий вісник ОНЕУ. - Науки: економіка, політологія, історія. - 2015. - № 1 (221). - 216 с.

23. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / Л. В. Микитина, Т. С. Селевич; ТПУ. – Томск: Изд-во ТПУ, 2011. – 120 с.

24. Маркетинг, реклама, продвижение товаров и услуг (учебное пособие), часть 2 / Томск: Изд-во ООО «Скан», 2012. – 42 с.

25. Маркетинг и исследования рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.list.ru/catalog/11137/2/sort2.html>

26. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2018. – 672 с.

27. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегии / Пер. с англ. Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2017. – 336 с.

28. Мтвралашвили, Георгий Иосифович. Прибыльный ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / Г. И. Мтвралашвили. — СПб.: Лидер, 2019. — 256 с.

29. Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева // Ч. 2. – 2017. – 130 с.

30. Офіційний сайт журналу «Вендинг [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.infovend.ru>.

31. Офіційний сайт Асоціації вендингового бізнесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vendingukraine.com.ua/>.

32. Офіційний сайт Всесвітньої Вендингової Асоціації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mva>.

33. Побоченко Л.М., Артемоненко В. В. Зарубіжний досвід розвитку вендингового бізнесу// Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм: зб. наук. праць. - К.: Вид-во «НАУ-друк», 2014. - Вип. 1. - С.82-90.

