

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
**В. о. декана факультету аграрного
менеджменту**

Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
**Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ВІДКРИТТЯ МЕРЕЖІ РЕАЛІЗАЦІЇ
КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними
проектами

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Лідія ШИНКАРУК**
(підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

_____ **Емілія ПРУШКІВСЬКА**
(підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ **Петро ЦУРПАЛЕНКО**
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис)

року

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Цурпаленку Петру Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Інвестиційний проект відкриття мережі реалізації кондитерських виробів»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29 жовтня 2024 р. №1944 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «05» грудня 2025 р.

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Сучасний стан розвитку ринку кондитерських виробів.
2. Розробка бізнес-плану проекту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.
3. Надання пропозицій з реалізації проекту.

Дата видачі завдання «21» листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Емілія ПРУШКІВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Петро ЦУРПАЛЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Інвестиційний проект відкриття мережі реалізації кондитерських виробів» складається зі вступу, має три розділи, висновки та список використаних джерел. Магістерська робота містить 71 сторінка тексту, 15 рисунків, 11 таблиць та налічує 18 інформаційних джерел.

В першому розділі роботи характеризується сучасний ринок кондитерських виробів, досліджуються особливості розвитку внутрішнього ринку, світовий досвід, а також розглядаються інновації сучасного ринку кондитерських виробів.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячено розробці бізнес-плану проекту з відкриття мережі реалізації кондитерських виробів. Зокрема, складено резюме проекту; надано загальну характеристику ідеї, суть, концепцію та мету бізнес-проекту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів; проаналізовано конкурентне середовище та особливості визначення цільової аудиторії проекту; розроблено маркетингові заходи по проекту та стратегія; прораховано фінансовий план із врахуванням особливостей реалізації проекту з відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.

У третьому розділі представлено економічне обґрунтування ефективності бізнес-плану проекту з відкриття мережі реалізації кондитерських виробів, проведено оцінку ризиків та ринкових можливостей запуску проекту та надано пропозиції з подальшої реалізації ідеї.

У висновках наведено загальний підсумок по проведеній роботі та обґрунтовано доцільність впровадження даного проекту.

Ключові слова: бізнес-план, інвестиційні можливості, маркетингова стратегія, проект.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.....	9
1.1. Особливості внутрішнього ринку.....	9
1.2. Світовий досвід розвитку галузі кондитерських виробів.....	17
1.3. Інновації сучасного ринку кондитерських виробів	23
РОЗДІЛ II. БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ МЕРЕЖІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ	31
2.1. Резюме проєкту.....	31
2.2. Концептуальне значення та цілі проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів	32
2.3. Визначення цільової аудиторії.....	35
2.4. Аналіз конкурентного середовища. Маркетингова стратегія проєкту.....	37
2.5. Організаційно-виробничий план проєкту.....	40
2.6. Фінансова і економічна оцінка проєкту.....	43
2.7. SWOT – аналіз бізнес-проєкту.....	52
РОЗДІЛ III. Економічне обґрунтування ефективності проєкту.....	56
3.1. Оцінка ризиків та ринкових можливостей запуску проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів	56
3.2. Пропозиції з реалізації проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів	62
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	69

ВСТУП

У сучасних реаліях інвестиційне проєктування виступає як ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання. Воно є обов'язковою передумовою для трансформації стратегічних ідей у практичні, фінансово обґрунтовані та реалістичні бізнес-плани. Якісно розроблений інвестиційний проєкт дозволяє не лише знайти необхідні джерела фінансування та оптимізувати їх використання, а й систематизувати всі внутрішні та зовнішні ризики, визначити потенційні джерела доходів та спланувати довгостроковий соціально-економічний ефект. Таким чином, інвестиційне проєктування є функціональним містком між стратегічним баченням та оперативною реалізацією, критично необхідним для прийняття ефективних рішень у сфері проєктування.

Тему кваліфікаційної магістерської роботи вибрано не випадково. Розроблення інвестиційного проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів – це перспективних напрямків економічного зростання, який набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки України та суттєвих змін у структурі споживчого попиту. Це обумовлено, перш за все, стратегічною роллю сектору роздрібною торгівлі та виробництва, який є одним із найбільш стійких елементів внутрішнього ринку, що забезпечує продовольчу безпеку та робочі місця. Розробка інвестиційного проєкту, спрямованого на створення сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої мережі, є важливим кроком до стимулювання локального виробництва та забезпечення його стійкого каналу збуту.

Також, в умовах обмеженості фінансових ресурсів та високих економічних ризиків, спричинених воєнним станом, критично важливим стає використання обґрунтованих, методологічно вивірених підходів до оцінки інвестиційної ефективності. І дане дослідження дозволить проаналізувати доцільність капіталовкладень у створення нових торговельних форматів, при мінімізації ризиків та максимізації соціально-економічного ефекту.

На сучасному ринку успіх роздрібної мережі визначається не лише якістю товару, а й унікальністю споживчого досвіду. Тому актуальність дослідження полягає саме у розробці інноваційної концепції мережі, що поєднує офлайн-продажі, діджитал-інструменти, такі як онлайн-замовлення, програми лояльності, та унікальний брендинг, відповідаючи зростаючому попиту на якісні та натуральні вироби.

Таким чином, розробка інвестиційного проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів має важливе теоретичне і практичне значення, сприяючи відновленню та інклюзивному розвитку національної економіки.

Дослідженню процесів бізнес-планування, проєктування, інвестиційної діяльності, а також залучення інвестиційного капіталу присвячено праці В. Беренса, І. Бланка, А. Дергач, М. Деліні, Т. Майорової, Е. Прушківської, П. Самуельсона, Л. Шинкарук.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розкриття основних підходів щодо створення проєкту з відкриття мережі реалізації кондитерських виробів та бізнес-плану його реалізації.

Для реалізації поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити тенденції розвитку ринку кондитерських виробів в Україні та світі;
- проаналізувати особливості функціонування ринку кондитерських виробів;
- дослідити конкурентне середовище та особливості цільового ринку;
- проаналізувати можливі ризики та конкурентні переваги бізнесу;
- розробити бізнес-план проєкту;
- оцінити доцільність впровадження проєкту.

Об'єктом дослідження є процес розробки інвестиційного проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.

Предметом дослідження є організація відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів, що дало змогу розробити інвестиційний проєкт відкриття мережі реалізації кондитерських виробів. Зокрема, у роботі широко використовувались такі методи як узагальнення та систематизації (для визначення існуючих підходів до формування ринку кондитерських виробів), статистичний (для аналізу ситуації на ринку), порівняння (для формування підходів до вибору стратегій), моделювання (для побудови бізнес-моделі) тощо.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо організації бізнесу з відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних та інтернет видань України і світу.

Апробація результатів дослідження. За матеріалами кваліфікаційної магістерської роботи опубліковано тези: «Інновації у виробництві кондитерських виробів: практики ЄС» у матеріалах ІХ Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (квітень 2025 р.). також результати дослідження було представлено на засіданнях наукового гуртка кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту «Менеджмент і сьогодення».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел, який налічує 18 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, дослідження містить 11 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ I. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

1.1. Особливості внутрішнього ринку

Галузь кондитерських виробів в Україні переживає такі ж проблеми, що і інші бізнеси в часи повномасштабної війни. Проте внутрішній ринок кондитерських виробів в Україні на даному етапі є традиційно розвиненим, проте переживає період значних структурних змін, спричинених економічною кризою та повномасштабним вторгненням. Ці особливості необхідно враховувати при плануванні інвестиційного проєкту.

Так, згідно проведених досліджень ринку кондитерських виробів в Україні очевидно, що основою ринку є виробництво, що складає майже 95 відсотків внутрішнього попиту. Ринок значною мірою є консолідованим, де великі корпорації, такі як Roshen, АВК, Конті, займають лівову частку виробництва. Це створює високу конкуренцію у масовому сегменті.

До основних факторів впливу на обсяги виробництва можна віднести споживчий попит, ціни на сировину та енергоресурси, а також кадрову забезпеченість. Близько третини ринку займають малі регіональні виробники, які спеціалізуються на вузькому асортименті, свіжій випічці та крафтових виробках. Це саме та ніша, де планується реалізуватися даний проєкт. Проте, варто зазначити, що сучасний ринок має нішу для нових виробників з умовою можливості немалих інвестицій, що перекриває доступ малим регіональним представникам.

Щодо експорту продукції з України, то вітчизняна продукція зарекомендувала себе на світових ринках і є затребуваною. Експорт в Молдову, Польщу та Румунію, – країни, які є найбільшими країнами-споживачами у 2023 році, складає близько 24 відсотків від обсягів виробництва. Експортний асортимент є доволі широким, проте спостерігається повтор позицій, різниця лише у співвідношенні ціні та якості окремих кондитерських виробів.

Імпорт кондитерських виробів складається переважно з відомих торгових марок, які зарекомендували себе на ринку. Але, якщо до 2021 року багато постачальників імпортували дорогі товари маловідомих брендів, з початком повномасштабного вторгнення ці обсяги досягли нуля. Попри імпорт деяких видів сировини, таких як какао-боби, спеціалізовані жири тощо, внутрішній попит на кондитерські вироби переважно покривається українськими виробниками.

Також після 2022 року через зростання вартості енергоресурсів, сировини та логістичних послуг, спостерігається зростання цін. На противагу цьому в Україні через проблеми з експортом зерна, у 2022 році відбулося збільшення запасів борошна, що дозволило хоча би частково зменшити ціни на кондитерські вироби. Але за прогнозами Всеукраїнської аграрної ради (ВАР) вже в другій половині листопада 2025 року ціни на пшеницю в Україні можуть зрости. Це відбудеться після того, як трейдери розвантажать наявні запаси та почнуть формувати закупівлі на грудень-січень [11].

На рис. 1.1. наглядно представлено динаміку цін на кондитерські вироби протягом 2021 року – 1 півріччя 2024 року.

З 2022 року за оцінками експертів загальне споживання кондитерських виробів зменшилося на 10-30% залежно від категорії в основному через відтік населення та падіння реальних доходів. Споживач частіше обирає дешевші борошняні вироби (печиво, вафлі) замість дорожчих какао-містких (шоколад). Проте, кондитерські вироби мають високу частку імпортової сировини (особливо шоколадні), що робить їх чутливими до коливань курсу валют та цін на світових ринках енергоресурсів та палива. Це призводить до постійного зростання цін.

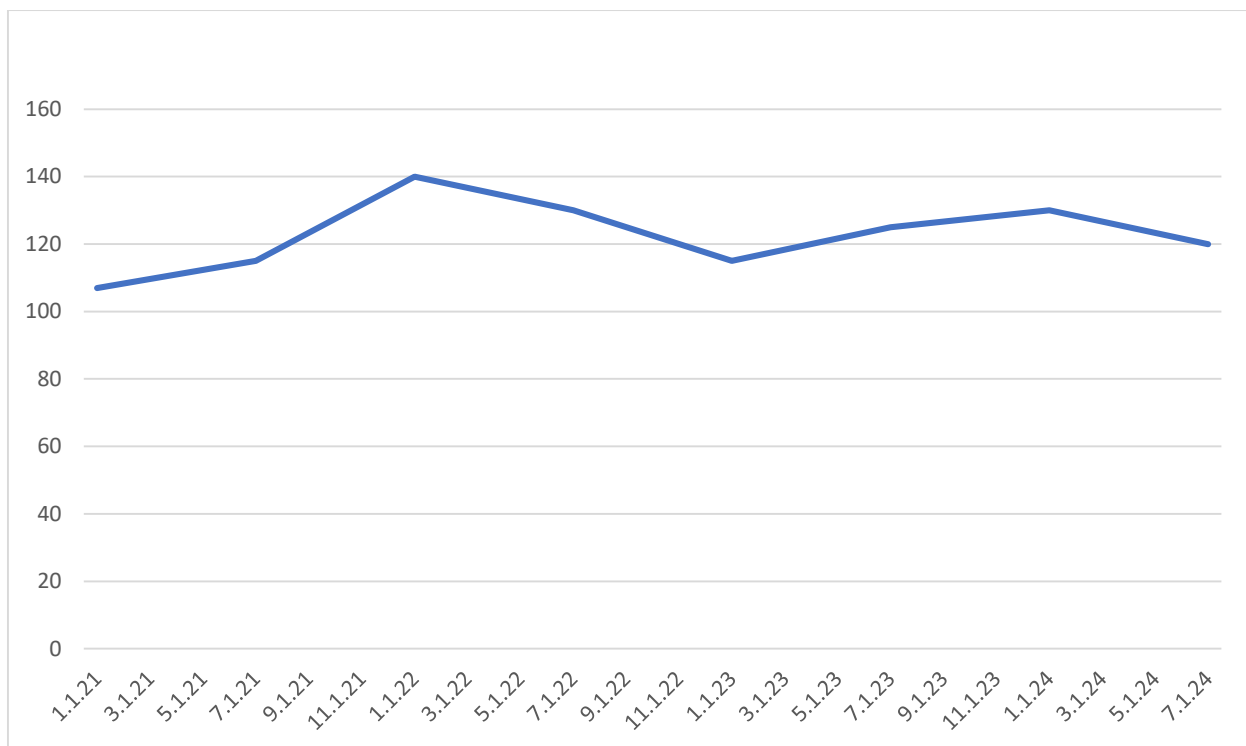


Рис. 1.1. Динаміка цін на кондитерські вироби протягом 2021 року – 1 півріччя 2024 року

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Багато підприємств були пошкоджені або опинилися в зоні окупації. Виробники стикаються з ускладненнями логістики, зокрема експорту через блокування портів, хоча обсяги експорту демонструють поступове відновлення.

Ситуація у кондитерській галузі України після початку повномасштабної військової агресії характеризується суттєвими виробничими та логістичними дисбалансами. За оцінками галузевих досліджень, станом на весну 2023 року приблизно 20% підприємств сектора були пошкоджені, припинили діяльність або зазнали значних збитків. Це безпосередньо призвело до скорочення загальних обсягів виробництва на 10-12%, що є прямою реакцією на звуження внутрішнього ринку, спричинене міграцією населення та різким падінням купівельної спроможності.

Протягом 2023 року виробнича діяльність кондитерської галузі залишалася далекою від оптимальної. Однією з головних перешкод стало ускладнення експортних операцій, викликане, зокрема, блокуванням автомобільних шляхів на кордонах із сусідніми країнами ЄС. Зважаючи на те,

що внутрішній попит не здатен компенсувати втрачені обсяги реалізації, експорт став ключовим фактором підтримки рентабельності та завантаження виробничих потужностей.

Нестабільність на кордонах прямо позначилася на виручці від зовнішніх поставок за основними товарними групами, такими як шоколадні, борошняні та карамельні вироби. Хоча експортні показники 2023 року перевищили рівні 2020 та 2022 років (періоди пандемії та активної фази вторгнення), вони не змогли досягти довоєнних обсягів 2021 року. Зокрема, блокада автомобільної торгівлі з боку Польщі створила критичні труднощі для кондитерів, позбавивши їх надійного каналу збуту та спричинивши накопичення запасів готової продукції. Ці умови чітко підкреслюють необхідність розробки стійких та гнучких інвестиційних проєктів, які можуть ефективно адаптуватися до змін логістичних ланцюгів та знайти нові, захищені канали реалізації на внутрішньому ринку, як-от спеціалізовані роздрібні мережі.

Об'єми валютної виручки від закордонної торгівлі солодощами представлено на Рис. 1.2.

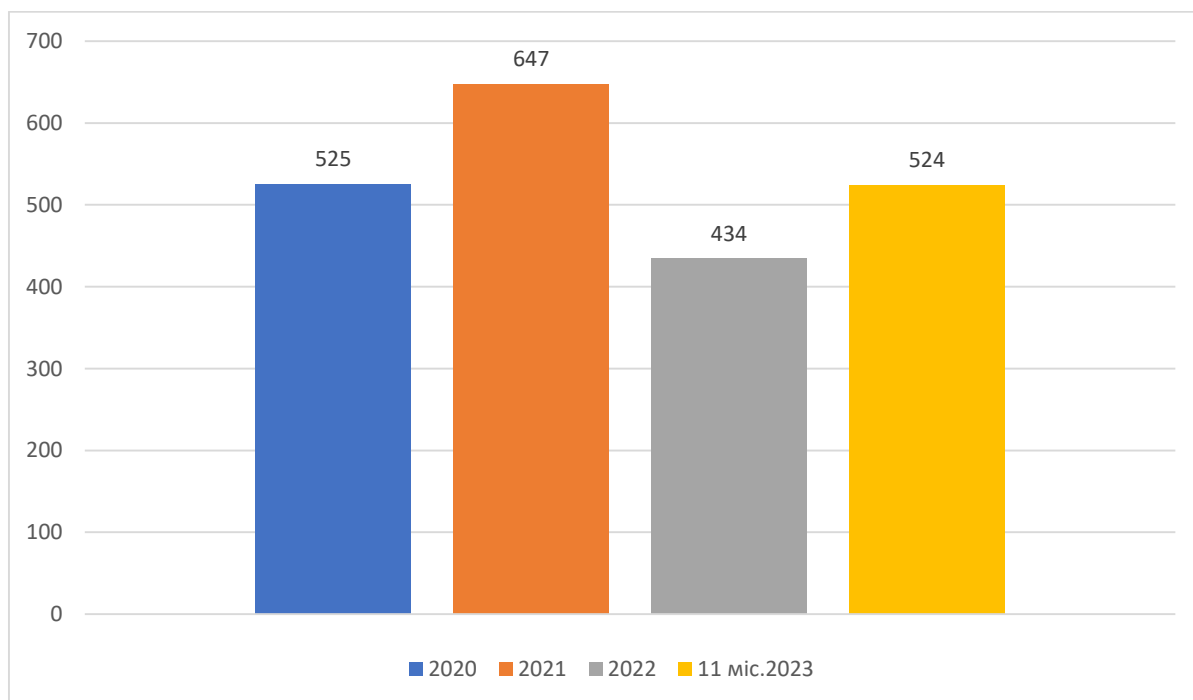


Рис. 1.2. Виручка від експорту кондитерських виробів з України, млн.дол.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Ключовою проблемою, з якою зіткнулися українські експортери після 2022 року, це репутаційні ризики, викликані порушеннями графіків поставок. Незважаючи на те, що якість вітчизняної кондитерської продукції, як правило, повністю задовольняє вимоги міжнародних імпортерів, логістичні перешкоди змушують європейські торговельні мережі надавати перевагу більш надійним та географічно вигідним постачальникам, зокрема прямим конкурентам з Туреччини та Польщі. Таким чином, фактор своєчасності доставки став вирішальним критерієм при укладанні експортних контрактів.

Стосовно внутрішнього ринку, то тут спостерігається стагнація попиту, який у 2023 році коливався близько показників попереднього року. Головною причиною цього явища є демографічні втрати від виїзду за кордон українців. Крім того, неможливість здійснювати будь-які поставки на тимчасово окуповані території ще більше обмежує потенціал внутрішнього ринку.

Водночас галузь стикається з проблемами простою імпорту критично важливої сировини, що створює додатковий тиск на виробничий цикл. Це підтверджує тенденцію, коли кризові явища мають комплексний характер, впливаючи як на реалізацію готової продукції (через експортні та внутрішні обмеження), так і на етап її виробництва. Крім того, фінансовий стан домогосподарств поступово погіршується, і якщо у 2022 році попит на солодощі був практично без змін, то у 2023-2024 роках ситуація ускладнюється.

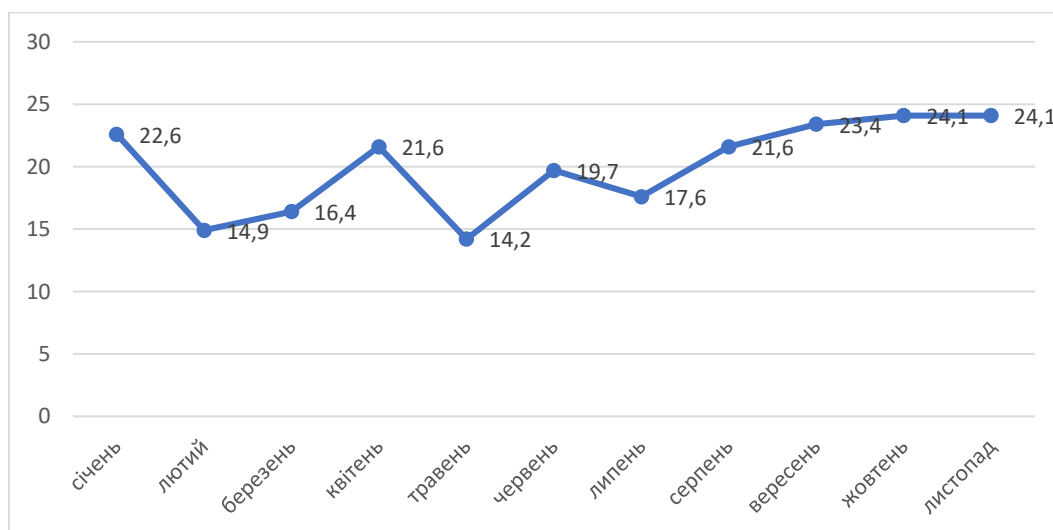


Рис. 1.3. Динаміка виробництва кондитерських виробів учасниками «Укркондпром», 11 місяців 2023 року, тис.тонн

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Обсяг кондитерських виробів учасників «Укркондпром» за 11 місяців 2023 року в порівнянні з повним 2022 роком представлена на Рис. 1.4.

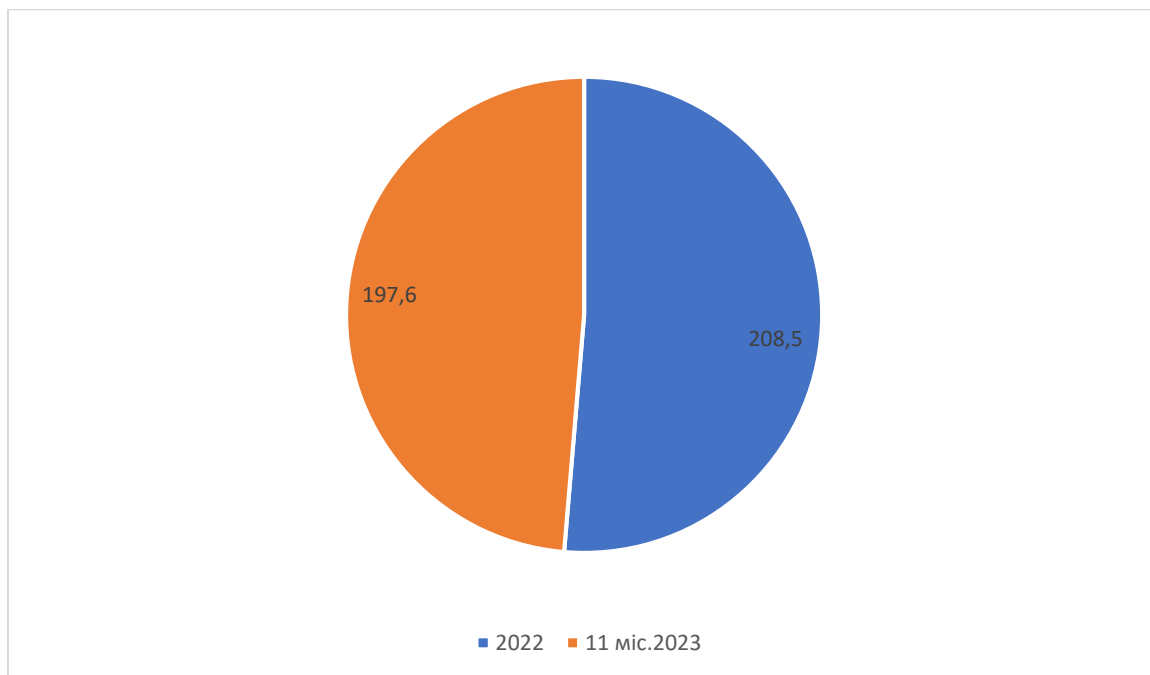


Рис. 1.4. Порівняння динаміки виробництва кондитерських виробів учасниками «Укркондпром», 2022-2023 роки, тис. тонн

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Аналіз споживчої поведінки свідчить про підвищену цінову чутливість при виборі продовольчих товарів, що безпосередньо впливає на сегмент кондитерських виробів. Оскільки солодощі класифікуються як товари насолоди (hedonic goods), а не як продукти першої необхідності, вони є першими кандидатами на виключення зі споживчого кошика в умовах фінансових обмежень. Аналітики «Укркондпрому» наголошують, що коли доходи не покривають базові потреби, споживач здійснює переорієнтацію пріоритетів, що призводить до відмови від дискреційних витрат, включно з шоколадом.

Водночас, сектор фіксує зростання попиту з боку Збройних Сил України (ЗСУ), проте це зростання зосереджене винятково на стандартизованих, не преміальних категоріях, таких як галетні та визначені Міністерством оборони

види печива. Як наслідок, основна конкурентна боротьба виробників солодошів переміщується у сегменти середньої та преміальної групи ринку. Стратегічним завданням для галузі стає необхідність забезпечення максимальної цінової доступності цих груп продукції для цивільного населення, щоб збалансувати збереження прибутковості з високою чутливістю споживача до ціни [6].



Рис. 1.5. Динаміка виробництва борошняних кондитерських виробів учасниками «Укркондпром», 11 місяців 2023 року, тис. тонн

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Борошняні кондитерські вироби за 11 місяців 2023 року в порівнянні з повним 2022 роком представлені на Рис. 1.6.

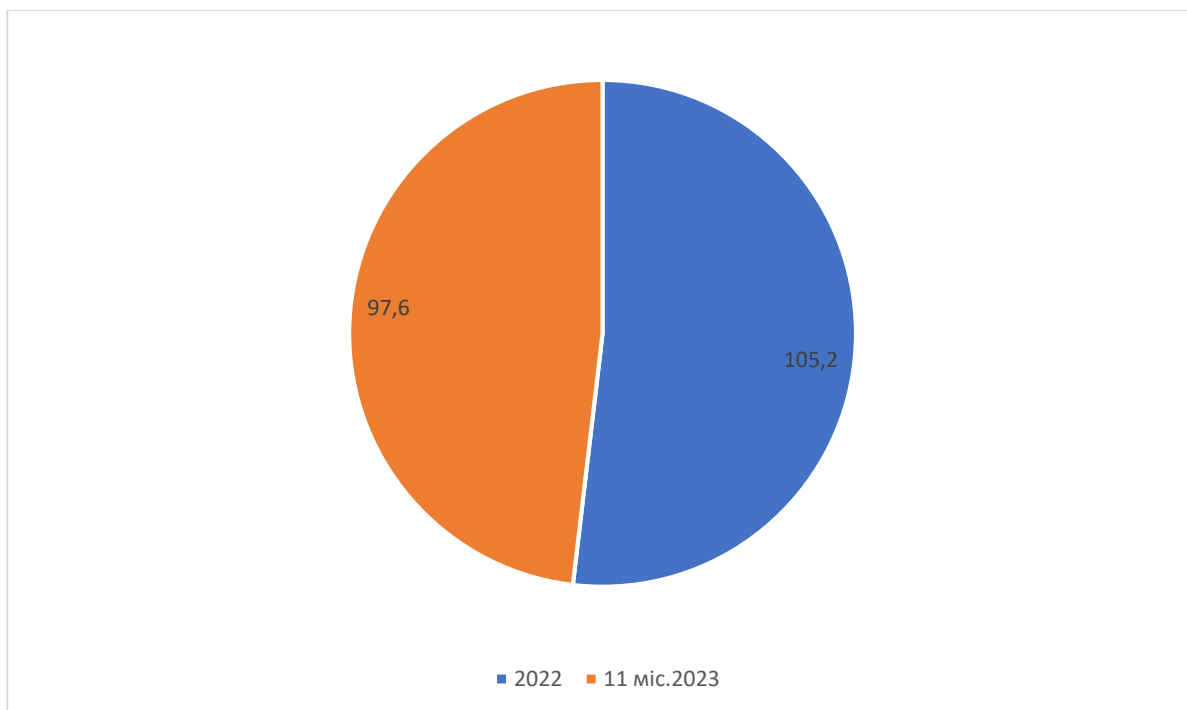


Рис. 1.6. Порівняння динаміки виробництва борошняних кондитерських виробів учасниками «Укркондпром», 2022-2023 роки, тис. тонн

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Аналіз внутрішнього ринку кондитерських виробів свідчить про його відносну стабільність попиту, незважаючи на відсутність тенденцій до суттєвого зростання в поточному економічному кліматі, що обумовлено обмеженою купівельною спроможністю населення. Більшість споживачів (за оцінками, до 60%) мають стійкі вподобання щодо певних брендів та категорій продукції.

У відповідь на ці умови виробники активно застосовують стратегії диверсифікації та розширення асортименту. Це дозволяє не лише привернути увагу споживачів, але й оптимізувати операційні та виробничі витрати, пропонуючи при цьому якісний продукт за конкурентною ціною.

На основі вивчення ринкової кон'юнктури можна спрогнозувати такі ключові тенденції як посилення консолідації ринку та продовження тенденції до зниження імпорту. Щодо першого зауваження, то внаслідок загальних несприятливих умов для появи нових компаній (зростання витрат на запуск виробництва, маркетинг та зниження споживання), найбільші виробники будуть зміцнювати свої позиції. Вони мають ресурси для поглинання або витіснення

менших конкурентів, ефективно заповнюючи вільні або слабо освоєні ніші. Стосовно тенденції до зниження імпорту, то обсяги імпортової продукції демонструють скорочення, оскільки міжнародні постачальники більш чутливо реагують на низьку оборотність та високі ризики на українському ринку. Це створює додаткові можливості для вітчизняних виробників. Ситуація, ймовірно, зміниться лише після остаточної стабілізації економіки, припинення воєнних дій та відновлення купівельної спроможності, що стимулюватиме попит на преміальні та високоцінові імпортні товари [2].

Не зважаючи на наявність багатьох негативних тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів, останнім часом відбувається зростання попиту на десерти, що відповідають принципам здорового харчування, а саме без цукру, без глютену, без лактози, веганські та органічні вироби. Цей сегмент є менш конкурентним і має вищу маржинальність, тому що споживачі віддають перевагу унікальним, високоякісним, натуральним виробам від малих виробників.

Отже, із врахуванням сучасних викликів і провідних тенденцій розвитку галузі кондитерських виробів, інвестиційний проєкт із відкриття мережі реалізації кондитерських виробів повинен бути сфокусований на заповненні ніші високоякісної, крафтової та функціональної (здорової) продукції, мінімізуючи конкуренцію з гігантами масового ринку. Мережа має стати ефективним логістичним та маркетинговим хабом для малих виробників.

1.2. Світовий досвід розвитку галузі кондитерських виробів

Світова кондитерська промисловість являє собою висококонкурентний та динамічний сектор, чий розвиток протягом останніх десятиліть формувався під впливом глобальних демографічних змін, зростання усвідомленості споживачів щодо здоров'я, та проривних технологічних інновацій. Досвід провідних світових гравців та регіональних ринків демонструє низку універсальних стратегій, які дозволяють галузі зберігати стійкість та високу прибутковість, незважаючи на економічні виклики та регуляторний тиск. Згідно з оцінками,

глобальний ринок кондитерських виробів у 2024 році оцінюється в діапазоні від 213 до 314 мільярдів доларів США і прогнозується, що він зростатиме із середньорічним темпом близько 3,3%-4,0% у період до 2032 року. Європа традиційно домінує на цьому ринку, займаючи близько 37-38% загальної частки, проте Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання. Центральним, найбільш значущим трендом, що кардинально змінив обличчя галузі, стала так звана «революція здоров'я та гарного самопочуття».

Ця тенденція змусила гігантів галузі, таких як Mars, Nestlé, Mondelez International та Hershey's, переглянути свої продуктові портфелі та інвестиційні пріоритети. Споживачі, особливо в розвинених країнах Північної Америки та Західної Європи, вимагають менш солодких продуктів і прозорого складу. Відповіддю стала масова розробка та впровадження альтернативних підсолоджувачів. Якщо на початку це були штучні замінники, то сьогодні акцент змістився на натуральні, наприклад такі як стевія. Актуальність цього тренду підтверджується державними ініціативами: наприклад, у Великій Британії харчовій промисловості було добровільно поставлено амбітну мету – зменшити загальний вміст цукру на 20% до 2020 року у категоріях продуктів, які найбільше сприяють споживанню цукру дітьми. Хоча фактичне зменшення цукру в ключових категоріях для ритейлерів і виробників становило лише близько 3% у порівнянні з базовим рівнем 2015 року, це стимулювало значні інвестиції у переформулювання. У той же час, сегмент кондитерських виробів без цукру активно зростає, прогнозуючи показник на рівні 4,2%-6,3% до 2030 року. Північна Америка є найбільшим ринком для цієї категорії, займаючи близько 38-42% світової частки, що зумовлено високою поширеністю діабету та ожиріння. Компанії також активно працюють над зменшенням розміру порцій та переформулюванням класичних рецептур для зниження вмісту цукру без шкоди для смакових якостей, що є складним технологічним завданням, адже цукор є не лише підсолоджувачем, але й ключовим елементом, що забезпечує текстуру, термін придатності та відчуття ситості. У той же час, зростає сегмент

функціональних солодощів, збагачених білком, клітковиною, вітамінами або пробіотиками.

Паралельно з трендом на здорове харчування розвивається тенденція преміумізації та пошуку автентичності. Глобальний ринок елітного шоколаду, зокрема, демонструє стійке зростання, значно випереджаючи масовий сегмент. Згідно з різними прогнозами, преміальний шоколадний ринок оцінювався приблизно у 35-39 мільярдів доларів США у 2024 році і очікується його зростання у діапазоні 4,3%-9,4% до 2033 року. Такий високий темп зростання підкреслює готовність споживачів платити вищу ціну за унікальний досвід, підтверджену якість і походження інгредієнтів. З'явився та набув значної популярності рух «bean-to-bar», коли невеликі виробники контролюють весь виробничий цикл, починаючи від закупівлі какао-бобів з конкретних плантацій до фінального продукту. Цей підхід підкреслює прозорість, майстерність та історію продукту, перетворюючи плитку шоколаду з масового товару на витвір мистецтва або гастрономічний делікатес. Такі провідні європейські компанії, як Lindt & Sprüngli та Godiva, активно використовують цю стратегію, пропонуючи лімітовані серії, складні смакові профілі та акцентуючи увагу на багаторічній спадщині бренду. Світовий досвід показує, що для забезпечення високої маржі необхідно постійно інвестувати у сприйняття бренду як елітного, часто через ексклюзивні формати роздрібної торгівлі та подарункові упаковки. У сегменті преміального шоколаду темний шоколад домінує, займаючи понад 56% ринку, оскільки він часто сприймається як здоровіша альтернатива молочному шоколаду.

Сучасна кондитерська промисловість у країнах Європейського Союзу (ЄС) переживає період динамічних змін, зумовлених як глобальними трансформаціями споживчих очікувань, так і тиском екологічних викликів і розвитком цифрових технологій. Традиційна парадигма виробництва кондитерських виробів зазнає еволюції. На зміну фокусуванню винятково на смакових властивостях приходить орієнтація на функціональність, безпеку, екологічність та персоналізацію продукту [3]. У цьому контексті інновації

виступають рушієм змін, формуючи нові стандарти якості, відповідальності та технологічної досконалості.

Суспільний запит на здоровий спосіб життя, зокрема харчування, значно трансформував вимоги до складу та властивостей харчових продуктів, у тому числі кондитерських виробів. Сучасні споживачі очікують не лише задоволення гастрономічних потреб, а й підтримки фізичного та психоемоційного здоров'я [4]. У відповідь на ці зміни європейські виробники розширюють асортимент продукції, пропонуючи:

- безцукрові варіанти солодошів із використанням природних замінників, таких як стевія або еритритол;
- веганські вироби, де тваринні інгредієнти замінено рослинними аналогами;
- безглютенові продукти, орієнтовані на споживачів із целиакією або чутливістю до глютену;
- функціональні солодоші, збагачені вітамінами, мінералами, клітковиною, пробіотиками.

Цей напрям розвитку є ключовим у контексті формування нової харчової культури, що поєднує задоволення з корисністю.

Важливо зазначити, що у центрі інноваційної політики європейських кондитерських підприємств є інтеграція передових технологій [9]. Такі рішення спрямовані на підвищення ефективності виробництва, точності рецептур, скорочення витрат але водночас і збереження гнучкості та адаптивності. Серед найпомітніших технологічних практик: 3D-друк десертів; інтелектуальні фабрики, що використовують штучний інтелект, IoT та великі дані (Big Data) для оптимізації виробничих і логістичних процесів; використання ферментованих інгредієнтів, що зменшує потребу в консервантах, покращує смак і біодоступність поживних речовин. В цілому ці інструменти стають основою індустрії 4.0, що змінює не лише виробництво, але й взаємодію з кінцевим споживачем. Ці технології сприяють формуванню лояльності, підвищують

залученість споживачів і слугують додатковим джерелом даних для аналізу ринку.

Із вище зазначеного слідує, що інновації в кондитерській галузі європейських країн, це не лише технологічні новації, а й стратегічний вибір шляху сталого розвитку. Український кондитерський сектор має потенціал долучитися до цих процесів за умови: інституціональної підтримки технологічної модернізації підприємств; впровадження екологічних стандартів на законодавчому рівні; розвитку інфраструктури електронної комерції; стимулювання співпраці з науковими установами у сфері food-tech.

Актуалізація інноваційних практик сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й посиленню інтеграції у європейський економічний простір. [12].

Жоден аналіз світового досвіду не є повним без розгляду питання сталого розвитку та етичного постачання. Кондитерська галузь, особливо сектор какао, знаходиться під постійним пильним наглядом через проблеми, пов'язані з дитячою працею, низькими доходами фермерів та масовою вирубкою лісів у ключових регіонах виробництва, переважно Західній Африці. Це призвело до формування жорстких вимог до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Сертифікаційні схеми, такі як Fair Trade, Rainforest Alliance та власні програми компаній (наприклад, Cocoa Life у Mondelez або Cocoa Plan у Nestlé), стали не просто маркетинговими інструментами, а необхідною умовою доступу на ринки ЄС та Північної Америки. Європейський Союз активно впроваджує нові регуляторні механізми, спрямовані на гарантування того, що продукція, імпортована до ЄС, не сприяє вирубці лісів. Це вимагає від виробників створення складних, але надійних систем простежуваності (traceability) сировини від плантації до кінцевого продукту, що вимагає значних інвестицій у цифрові технології. Компанії, які не здатні забезпечити таку прозорість, ризикують втратити довіру споживачів та зіткнутися з юридичними обмеженнями.

Окрім сировини, велика увага приділяється інноваціям в упаковці. У відповідь на глобальну кризу пластикових відходів, провідні світові гравці інвестують у біорозкладні матеріали, перероблювані мономатеріали та зменшення загальної кількості пакувального матеріалу. Мета – досягти цілей циркулярної економіки, де упаковка не є відходом, а ресурсом. Це є складним завданням для кондитерської галузі, оскільки упаковка має критично важливе значення для захисту продукту від вологи та світла, а також для збереження його свіжості та текстури.

Цифрова трансформація є ще одним потужним рушієм змін. Зростання електронної комерції, прискорене пандемією COVID-19, відкрило нові канали збуту. Багато компаній перейшли на модель прямого контакту зі споживачем (Direct-to-Consumer, D2C), що дозволяє їм краще контролювати брендинг, збирати дані про клієнтів та пропонувати персоналізовані продукти. Зростання продажів через онлайн-канали особливо помітне у преміальному сегменті. Це особливо важливо для нішевих виробників. Цифрові інструменти також використовуються для персоналізації досвіду. Наприклад, деякі компанії пропонують послуги, де клієнти можуть самостійно створювати унікальні шоколадні батончики або цукерки, вибираючи інгредієнти та дизайн упаковки. Аналіз великих даних та штучний інтелект використовуються для прогнозування смакових тенденцій та оптимізації управління запасами, що є критичним для продуктів з обмеженим терміном придатності.

Географічні відмінності у світовому досвіді також заслуговують на увагу. Азійсько-Тихоокеанський регіон, особливо Китай, Індія та Японія, демонструє найвищі темпи зростання, що обумовлено збільшенням доходів і швидкою урбанізацією. Цей регіон часто є найбільш швидкозростаючим для таких нішевих сегментів, як шоколад без цукру. Тут популярні унікальні локальні смаки (наприклад, матча, юзу, кунжут) та формати, орієнтовані на подарунки та святкові ритуали. У цих країнах, на відміну від Заходу, де домінує шоколад, велику частку ринку займають цукерки та гумки. Натомість, у Західній Європі ринок є зрілим і насиченим, тому стратегія фокусується на інноваціях високого

рівня, екологічності та розширенні асортименту без цукру або з високим вмістом какао. Південна Америка та Східна Європа є ринками, де споживча спроможність нижча, тому ключовими факторами успіху залишаються ціна, обсяг та розробка високоякісних продуктів за доступною ціною.

Крім того, кондитерська галузь активно досліджує смакові інновації. Це включає інтеграцію нетрадиційних, часто пікантних або функціональних інгредієнтів. Зростає популярність сортів шоколаду з додаванням спецій (чилі, кардамон), трав'яних екстрактів та навіть овочевих порошоків для кольору та мінерального профілю. Окрема велика ніша – це продукти рослинного походження, що інтенсивно розвивається. Виробники успішно замінюють молочні жири та протеїни на альтернативи (рисове, вівсяне або кокосове «молоко»), щоб задовольнити попит веганів, а також споживачів з непереносимістю лактози. Підсумовуючи світовий досвід, можна констатувати, що успіх у галузі кондитерських виробів визначається здатністю компаній до багатовекторної адаптації. Це передбачає одночасне управління викликами, пов'язаними зі здоров'ям (зменшення цукру), етикою (прозорість постачання какао), технологіями (e-commerce та штучний інтелект) та глобальною логістикою.

Передовий досвід демонструє, що виграють ті гравці, які не просто реагують на тренди, а активно їх формують, позиціонуючи свої продукти не як просту солодкість, а як преміальний, етичний та, можливо, навіть функціональний елемент споживання.

1.3. Інновації сучасного ринку кондитерських виробів

Виникнення кондитерського виробництва є глибоко вкоріненим в історії людської цивілізації, сягаючи періоду Античності та стародавніх цивілізацій. Найдавніші прототипи сучасних солодоців виникли майже одночасно у Стародавньому Єгипті, Античній Греції та на Близькому Сході. Згодом ці

традиції поширилися по світу, набувши особливого розвитку в країнах Середземномор'я, зокрема в Італії.

Основою ранніх кондитерських виробів були природних підсолоджувачі такі як мед і фрукти, які використовували в своїх рецептах греки, та фініки, які були основою для єгипетських солодошів.

Вирішальний етап в еволюції кондитерського мистецтва розпочався з появою та широким розповсюдженням тростинного цукру. Хоча цукор був відомий арабським країнам вже з IX століття, його значне проникнення в Європу відбулося лише наприкінці XV – початку XVI століття. Саме в цей період відбулося формування кондитерської справи як окремого мистецтва, зокрема у Венеції та Італії.

Арабський світ відіграв ключову роль у цій сфері. У той час, коли європейська кондитерська традиція зосереджувалася переважно на виготовленні печива та тістечок, арабські майстри розробили інноваційні методи обробки цукру, зокрема його плавлення та уварювання. Це відкрило можливості для створення значно ширшого асортименту десертних і кондитерських страв, що досі визначає багатство східних солодошів.

На теренах Східної Європи, зокрема на українських землях, еволюція кондитерських виробів також почалася з використання меду, природного підсолоджувача. Перші хлібобулочні вироби, а саме прототипи сучасних пряників, з високим вмістом меду, відомі як «медовий хліб». Їх поява фіксується приблизно у IX столітті. До їх складу входило житнє борошно, мед та ягідні соки. Згодом, рецептура збагачувалася місцевими травами та коріннями, а у XII–XIII століттях вже екзотичними прянощами, імпортованими зі Сходу.

Паралельно з цим активного розвитку зазнали технології консервування фруктів. Методи уварювання фруктів і ягід у цукрових сиропах призвели до формування таких категорій продуктів, як сиропи, джеми, желе, конфітюри та унікальні українські цукати.

XIX століття вже знаменується переходом від кустарного виробництва до промислового. Індикаторами цього процесу можна виокремити налагодження

промислового виробництва бурякового цукру та відкриття способу отримання крохмальної патоки. Після значного занепаду, спричиненого громадянськими конфліктами, відновлення кондитерської галузі розпочалося у 1922 році. Важливим кроком стало створення Науково-дослідного інституту кондитерської промисловості, діяльність якого була спрямована на вивчення технологічних процесів, стандартизацію та впровадження механізованих і автоматизованих методів виробництва. Це дозволило до 1940 року досягти обсягу виробництва на той час у 790 тис. тонн. Після руйнівних подій Другої світової війни галузь потребувала повторного відновлення, що успішно відбулося у післявоєнний період із подальшим перевищенням довоєнних показників.

Після 1985 року, в період ринкових реформ, кондитерська галузь зіткнулася з серйозними викликами. Збільшення частки імпорту та скорочення власного виробництва в цей період показали ослаблення позицій вітчизняного виробника. Проте, наприкінці 1990-х років намітилися позитивні тенденції, які виражалися у стабілізації, поступовому зростанні обсягів виробництва та зниженні частки імпортованої продукції.

На сьогодні ринок кондитерських виробів, історія якого налічує тисячоліття, продовжує розвиватися, активно впроваджуючи новітні технології та інноваційні комбінації сировини. Перед сучасним поколінням українських інженерів та технологів стоїть стратегічне завдання забезпечення стійкого відродження, модернізації та конкурентоспроможності вітчизняної кондитерської промисловості на глобальному ринку [7].

Отже, сучасні тенденції розвитку ринку кондитерських виробів визначаються швидкими змінами смакових уподобань із врахуванням точки зору споживачів.

ТОВ «КакаоМіл» у 2024 році оприлюднив ґрунтовний аналіз найбільш визначальних тенденцій кондитерського ринку на основі щорічного звіту «Taste Tomorrow» компанії Puratos. Дослідження базувалося на 3 основних підходах:

1. ШІ та Data Science. Для того, щоб виявити нові тенденції та спрогнозувати їх розвиток проводився аналіз опитувань та запитів у соціальних мережах на дев'яти мовах.

2. Опитування споживачів у всьому світі задля визначення культурних вподобань, потреб споживачів, мотивації до споживання, що є основою при визначенні кожного тренду.

3. Аналіз структури трендів експертами для розуміння глобальних тенденцій розвитку [17].

Для звіту було проведено опитування 20 тисяч споживачів із 50 країн світу. Загальний висновок звіту – на сучасному ринку кондитерських виробів панують штучний інтелект, свідоме споживання, веганство та екологічно орієнтоване сільське господарство [10].

Аналіз сучасної кондитерської галузі, зокрема на основі провідного галузевого дослідження «Taste Tomorrow», свідчить про домінування ключового динамічного фактору – концепції, яка отримала назву «Натхнення технологіями». Ця тенденція позиціонується як найбільш швидкозростаючий глобальний вектор розвитку індустрії 2024 року.

Сутнісна характеристика цього тренду полягає в інтеграції високотехнологічних рішень, зокрема інструментів штучного інтелекту, як реакції на споживчий попит щодо ексклюзивних продуктів та емоційно насиченого споживання. Саме на тлі стресу та невизначеності зростає попит на кондитерські вироби як на доступний спосіб «емоційної підтримки» або «маленької радості». Це підкреслює важливість атмосфери та якості обслуговування у точках продажу. Трансформація споживчої поведінки, що виражається у зростаючій перевазі онлайн-закупівель, змушує традиційні фізичні кондитерські магазини переорієнтовувати свою пропозицію на створення надзвичайного, незабутнього сервісу.

Статистичним підтвердженням цьому є зміна ставлення до автоматизації у точках продажу, а саме 42% світової споживчої аудиторії наразі висловлюються на підтримку підвищеної автоматизації магазинів, що є значним зростанням у

порівнянні з 35% у 2018 році. Цей показник підкреслює стрімкий суспільний попит на технологічно вдосконалений та емоційно багатий процес покупки, що поширюється й на сегмент кондитерських виробів.

Тренд «Натхнення технологіями» спрямований на задоволення потреби споживачів у новизні та незабутності через використання передових технологій. З огляду на непереборний потяг клієнтів до технічних інструментів, що оптимізують кулінарний процес, кондитерам варто розглянути потенціал штучного інтелекту, зокрема ChatGPT. Цей інноваційний інструмент може виступати як дієвий помічник при розробці кондитерських процесів. По-перше, ChatGPT сприятиме розробці інноваційних, новаторських рецептів із використанням різноманітних смакових комбінацій. По-друге, він допомогатиме в раціоналізації використання інгредієнтів та мінімізації виробничих відходів, що значно полегшить операційний цикл виробництва. І, по-третє, використання штучного інтелекту дозволить надавати індивідуальні рекомендації для споживачів, що є ключовим елементом реалізації персоналізованого підходу до клієнтів.

То що ж робити фізичним кондитерським мережам в такій ситуації? Для успішної роботи в умовах зростання онлайн-ринку, фізичним кондитерським магазинам необхідно створювати продукти та середовища, які викликають насолоду та не можуть бути відтворені в цифровому форматі. Ефективним прикладом такої стратегії є віденська чайна-кондитерська «Demel». У її вишуканому інтер'єрі, оформленому в стилі бароко, реалізовано концепцію «кухні зі скляними стінами». Цей підхід дозволяє відвідувачам безпосередньо спостерігати за роботою шеф-кондитерів під час приготування, наприклад, культового торта «Захер». Таке візуальне залучення перетворює споживання на інтерактивну розвагу, поглиблюючи зв'язок споживача з продуктом і підвищуючи його сприйняту якість [15].

Наступним сучасним трендом кондитерської галузі є місцева автентичність, яка змінила тривалий період тенденції щодо підвищеного попиту на споживання кондитерських виробів з різних куточків світу. Якщо раніше

попит був на щось унікальне і незвичне для того чи іншого регіону, то зараз близько 39% споживачів віддають перевагу місцевим виробам, які працюють на місцевих інгредієнтах. Більше того, 70% опитаних вважають, що таке споживання позитивно впливає на навколишнє середовище, а 65% додають, що це корисніше для здоров'я [8].



Рис. 1.7. Місцева автентичність

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Ще однією особливістю сучасного ринку кондитерських виробів є стрімке зростанням сегменту продуктів рослинного походження. Ця тенденція зумовлена кількома факторами: зростаючою популярністю веганства та вегетаріанства, особливо серед молодого покоління, а також загальною відмовою споживачів від тваринних жирів та інгредієнтів на користь рослинних альтернатив.

Паралельно формується стійкий споживчий запит на здоровий спосіб життя, що включає дотримання дієт та підвищену увагу до складу харчових продуктів. Європейські та світові споживачі дедалі частіше віддають перевагу натуральним та органічним солодошам, які містять природні екстракти та барвники замість синтетичних домішок. Ці «природні» та «органічні» тренди впливають на рішення про покупку. Зокрема, зростає попит на мінімально оброблені хлібобулочні та кондитерські вироби без штучних добавок. Дослідження показують, що 28% опитаних готові платити вищу ціну за таку

продукцію. Більше того, 71% споживачів схильні частіше купувати у тих виробників, які використовують виключно натуральні компоненти.

Позиціонування продукту як такого, що містить виключно натуральні інгредієнти (без штучних ароматизаторів, барвників, без ГМО, зі справжніми шматочками фруктів), забезпечує значний успіх і підвищує довіру цільової аудиторії, яка піклується про користь споживаної продукції.

Аналізуючи світовий ринок шоколаду, можна зробити висновок про наявність чітких тенденцій, орієнтованих на здоров'я, відповідальність та екологію. Про це свідчать такі показники:

- натуральний склад та корисність. Значна частина населення, 65% світових споживачів, розглядає шоколад як частину здорового раціону, надаючи перевагу продуктам, що сприятливо впливають на їхнє здоров'я. Спостерігається зростання попиту на дорогий гіркий шоколад, який обирають прихильники здорового способу життя, що не бажають повністю відмовлятися від солодощів;

- рослинні добавки та енергетична цінність. Споживачі, які прагнуть підвищити рівень енергії або покращити настрій, активно шукають шоколад, збагачений рослинними компонентами: корінням, листям, квітами або насінням. Такі інгредієнти цінуються за їхні лікувальні, ароматичні чи загальнозміцнюючі властивості. Звіт «Taste Tomorrow» вказує, що 68% людей вважають, що рослинні компоненти підвищують корисність шоколаду, а 73% переконані, що вони покращують його смакові характеристики;

- оригінальність та інновації. Впровадження оригінальних інгредієнтів (наприклад, шоколад із сіллю, використання сала) та акцентування на нових методах виробництва, таких як handmade, дозволяє виробникам розширювати цільову аудиторію та збільшувати продажі.

Свідоме споживання, орієнтація на екологічне виробництво та зелений маркетинг перестали бути просто модними явищами; вони стали обов'язковою умовою ведення бізнесу. Виробники шоколаду прагнуть завоювати лояльність клієнтів і партнерів через демонстрацію турботи про екологію та відповідальне використання ресурсів. Цей тренд диктує нові підходи до розробки продукції, а

са́ме створення органічного еко-шоколаду з горіхами та фруктами, виробництво шоколаду, який не містить цукру, глютену, консервантів та штучних барвників, популяризація веганських шоколадних продуктів. Вибір веганського шоколаду відповідає загальносвітовим тенденціям і викликає у споживачів відчуття гордості, оскільки відображає їхню соціальну свідомість та піклування про здоров'я [8].

Таким чином, сучасна кондитерська промисловість активно рухається до більшої натуральності, функціональності та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ МЕРЕЖІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

2.1. Резюме проєкту

Показник	Значення
Назва проєкту	Проект відкриття мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» (Швидко і солодко)
Ініціатор проєкту	Цурпаленко Петро Віталійович
Джерела фінансування	власні кошти інвестора, позикові кошти (кредит)
Обсяг інвестицій, грн.	1 800 000
Чистий прибуток, грн/міс.	225 000
Точка беззбитковості проєкту	1 453 846
NPV (Чистий дисконтований дохід)	5 800 000
NPV (Чистий дисконтований дохід) з урахуванням вартості бізнесу	7 600 000
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	18%
PB (Простий термін окупності), роки	1,0
DPB (Дисконтований термін окупності), роки	1,2
PI (Індекс доходності за проєктом)	3,2 (>1)

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

2.2. Концептуальне значення та цілі проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів

Інвестиційний проєкт передбачає створення мережі реалізації кондитерських виробів (фірмових кіосків та міні-магазинів) «Fast&sweet» у місті Фастів та прилеглих населених пунктах.

Концепція полягає у розвитку власного бренду свіжої випічки, тортів, тістечок та десертів, виготовлених на власному виробництві або у партнерській кондитерській.

Метою проєкту є створення ефективної мережі реалізації кондитерської продукції з високою рентабельністю та лояльністю споживачів.

Основні компоненти ідеї відкриття мережі реалізації кондитерських виробів базуються на семи основних елементах:

1). *Концепція та позиціонування.* Планується, що мережа реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» – це будуть невеликі острівці в торгових центрах/кварталах Сільпо, Фастів Сіті, Едельвейз, які розташовані на вул. Соборна та вул. Івана Ступака в місті Фастів. Особливістю нашої мережі стане акцент на органічних продуктах, унікальних національних рецептах та доступності цінового сегменту. В майбутньому планується і додавання веганських продуктів. Саме тому ключовими принципами роботи «Fast&sweet» є абсолютна натуральність, свіжість та підтримка здорового способу життя.



Рис. 2.1. Логотип бренду «Fast&sweet»

Джерело: розроблено автором

2). *Цільова аудиторія та сегментація ринку.* Цільовою аудиторією проєкту є мешканці міста Фастів віком 18-60 років, особливо офісні працівники, школярі, сім'ї з дітьми, що цінують свіжу випічку, натуральні інгредієнти та помірну ціну.



Рис. 2.2. Майбутня локація, комплекс Фастів Сіті.

Джерело: розроблено автором

3). *Асортиментна та цінова політика*, яка базується на формуванні основного асортименту, який буде єдиним для всієї мережі (корнери, торти, випічка, кава/напої), унікальності 10-15 продуктів, які будуть «візитівкою» мережі і матимуть високу маржинальність. Окрему увагу необхідно приділити вибору сировини та постачальників та формуванню надійної логістики поставок.

Асортимент продукції:

- свіжа випічка (круасани, слойки, булочки, пиріжки);
- тістечка та десерти;
- торти на замовлення та вітрина з готовими;
- напої (кава, чай) для збільшення середнього чека.

4). *Стратегія локації та майбутнє масштабування мережі*. На цьому етапі необхідно визначити ідеальні параметри для торговельних точок з урахуванням трафіку, близькості до конкурентів, наявності паркінгу та площі приміщення. Необхідно локації розташування розподілити за типами: А-клас – це торговельні центри, Б-клас – спальні райони, С-клас – офісні центри і планувати їхню кількість. У поетапному плані відкриття мережі передбачено у перший рік відкриття 3-х точок, у другий – 7-ми.

5). *Операційна модель та стандарти обслуговування* включають впровадження єдиної системи обліку (CRM/ERP) для контролю запасів, продажів та фінансів у всіх точках, стандарти якості з чітким визначенням вимог

до гігієни, термінів зберігання та викладки товару, навчання персоналу, оскільки якість обслуговування є ключовою для мережі та контроль якості, заснований на регулярних перевірках, наприклад, таємний покупець, для забезпечення однакового рівня сервісу в усіх точках.

б). *Маркетинг та просування*, який включає цифровий маркетинг (ведення єдиних сторінок у соціальних мережах, розробка корпоративного сайту з можливістю онлайн-замовлення та доставки, програми лояльності (запровадження єдиної бонусної системи або дисконтних карток, які діють по всій мережі для стимулювання повторних покупок), акції та сезонність (планування регулярних акцій, приурочених до свят, та спеціальних сезонних пропозицій) та взаємодія з партнерами (можливості співпраці з кав'ярнями, ресторанами або службами доставки).

7). *Фінансове планування та інвестиції*. Це один із найважливіших компонентів ідеї відкриття мережі кондитерських виробів і включає розрахунок стартового капіталу, необхідного для відкриття першої точки, постійних та змінних витрат, розрахунок очікуваної середньої виручки на одну точку та окупності інвестицій (точка беззбитковості), а також вибір організаційно-правової форми та забезпечення необхідних дозвільних документів.

2.3. Визначення цільової аудиторії

Концепція «Fast&Sweet» поєднує швидкість (зручність) і якість (насолода), що дозволяє охопити широку аудиторію. Однак для точного маркетингу її необхідно сегментувати.

До основних сегментів цільової аудиторії проекту в даному випадку належать офісні працівники, студенти, молодь, батьки з дітьми та випадкові покупці.

Офісні працівники – це найбільш платоспроможний і регулярний сегмент, який включає активних людей віком 25–45 років, які проживають або працюють у офісних приміщеннях неподалік, цінують свій час, вимогливі до якості кави та

інгредієнтів та шукають смачну корисну солодку винагороду протягом дня. Години їх «смачної активності» припадають на ранок, коли вони можуть перед роботою поснідати, обідній час та час після роботи.

Студенти та молодь – це та цільова аудиторія, віком 17-24 роки, яка забезпечує трафік у другій половині дня та вечорами. Дана група споживачів слідкує за трендами, споживають переважно макарони, коктейлі та смузі, активні у соціальних мережах, чутливі до ціни, але цінують атмосферу та роблять гарну рекламу продукту. Для них важливо доступність цін, невеликі порції, зручні місця для спілкування та заряджання гаджетів, акції та розіграші.

Батьки, віком 30–50 років та діти, 5-12 років – важливий сегмент у вихідні дні та у локаціях поблизу парків чи житлових масивів. Дана група споживачів шукає якісні, безпечні ласощі для дітей, тому їх смаким- це класичні торти, безпечні алергени, тематичні десерти, кекси, м'яке морозиво. Для них важлива приємна спокійна атмосфера, наявність дитячих столиків або куточка, чисте, світле приміщення.

І наступна цільова аудиторія – випадкові покупці, різного віку і статі, яких приваблює яскрава вітрина, швидке обслуговування, видимий брендинг. Вони реагують на візуальні стимули, здійснюють покупку «тут і зараз», часто поспішають, тому їх вподобання – це швидкі закуски, тістечка, які легко взяти в дорогу.

Таким чином, можна скласти «матрицю» цільової аудиторії проєкту із врахуванням проведеного аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Цільова аудиторія проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet»

Сегмент	Ключовий фактор	Маркетингова складова
Офісні працівники	Швидкість і якість	Програми лояльності, знижки на

Молодь	Ціна та атмосфера	Соціальні мережі (Instagram, TikTok), акції 1+1, фотогенічні десерти
Батьки з дітьми	Безпека та комфорт	Дитяче меню, пропозиції
Випадкові покупці	Візуалізація	Яскрава зовнішня реклама, апетитні вітрини, акцент на логотипі

Джерело: розроблено автором

2.4. Аналіз конкурентного середовища. Маркетингова стратегія проєкту

Оцінка існуючих мереж та локальних конкурентів для виявлення вільних ніш та кращих практик показав такі результати. На ринку є три основних конкурента: . «KultKava», «СвітSolodko» та «Смак здоров'я» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Опис ключових конкурентів

Назва конкурента	Основний фокус / Позиціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Преміальний сервіс, вишукані десерти, атмосфера для тривалого перебування	Висока якість інгредієнтів, сильний бренд кави, лояльна аудиторія	Високі ціни, повільне обслуговування (орієнтація на довге перебування), обмежена функція «на винос»
<i>СвітSolodko</i>	Доступність, великий обсяг, щоденна випічка	Найнижчі ціни, широка мережа точок,	Низька якість кави та інгредієнтів, відсутність

Цифровий маркетинг									
Загальний конкурентний рейтинг									

* - R - ваговий коефіцієнт;

- V – оцінка;

- VR - оціночне значення

Джерело: сформовано автором

Отже, проєкт має найкращий загальний конкурентний рейтинг (4.35). Це досягається завдяки вдалому поєднанню високої швидкості та дуже високого співвідношення ціна/якість та маркетингу, де конкуренти слабкі або переоцінені.

Конкурентними перевагами проєкту «Fast&Sweet» є універсальність, тобто здатність конкурувати з «СвітSolodko» за швидкістю, пропонуючи при цьому якість, ближчу до «KultKava» та цифровізація, адже фокус на SMM та онлайн-замовленнях дозволяє обігнати більшість офлайн-конкурентів.

Маркетингова стратегія мережі «Fast&Sweet» базується на гібридному позиціонуванні, яке поєднує швидкість обслуговування, характерну для масового сегменту, з високим співвідношенням ціни та якості, що дозволяє конкурувати з преміальними закладами.

Ключовою ідеєю маркетингової стратегії є задоволення за мінімум часу. Дана стратегія націлена на найбільш цінний сегмент, а саме на офісних працівників і молодь, які цінують кожну хвилину, але не готові жертвувати якістю своїх вподобань.

Розглянемо складові маркетингової стратегії.

1). Стратегія продукту включає чітке розділення на дві категорії: «fast» і «sweet». На перший погляд категорія «fast» говорить про те, що обслуговування відбувається швидко, що забезпечує високу пропускну здатність точки. Але згадаємо, що мережа кондитерських знаходиться в місті Фастів і тоді слово «fast» набуває символічного значення, пов'язаного з представлення не тільки мережі на ринку, а й міста.

«Sweet», в свою чергу, це про преміальність не лише десертів і солодоців, які створюють імідж якісної мережі, а й про використання преміальних сортів кави для залучення та утримання офісного сегменту.

2). Стратегія просування. Тут треба сфокусуватися на максимальному використанні візуальних платформ (Instagram) для демонстрації естетики та «інстаграмності» десертів, що є значно ефективніше, ніж у традиційних конкурентів. Також не забуваємо про швидкість шляхом маркетингового підкріплення концепції «Fast» через акції, перетворюючи швидке обслуговування на конкурентну перевагу.

3). Стратегія ціноутворення, яку можна назвати «Середній+», яка полягає у встановленні цін вище, ніж у масових пекарень, таких як «СвітSolodko», але нижче, ніж у дорогих кав'ярень типу «KultKava». Це підкреслює високу цінність, яку клієнт отримує за свої гроші.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія дозволяє «Fast&Sweet» уникати прямої цінової конкуренції з економ-сегментом та конкурувати з преміум-сегментом не якістю, а швидкістю та доступністю, створюючи унікальну нішу на ринку.

2.5. Організаційно-виробничий план проєкту

Для успішного функціонування проєкту потрібно визначити і ретельно підібрати персонал. Для реалізації проєкту знадобиться від 8 до 20 осіб, в залежності від кількості торговельних точок. Потреба у персоналі в мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» включає визначення та набір спеціалістів, необхідних для ефективної роботи закладу. Це можуть бути логісти, фінансові менеджери, касири, менеджери з продажу, адміністративний персонал та інші працівники (рис. 2.3).

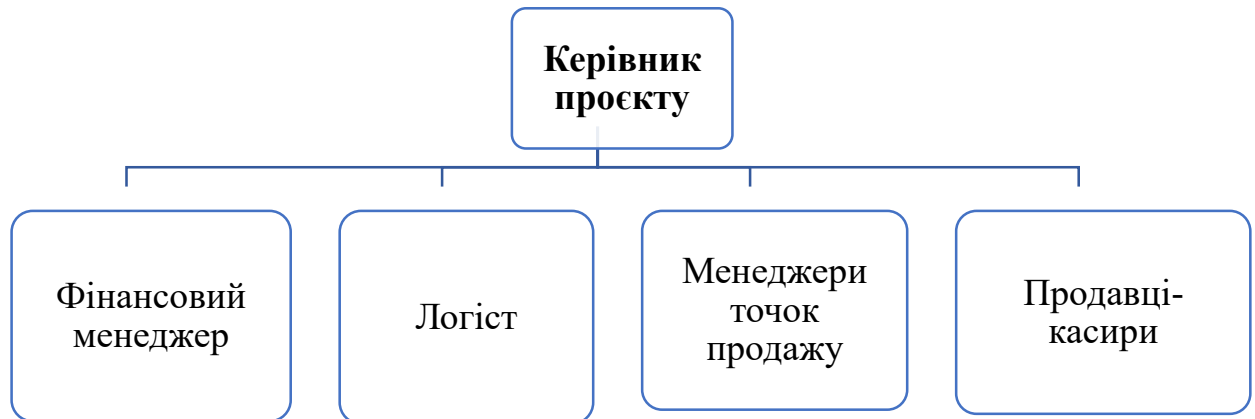


Рис. 2.3. Організаційна структура проєкту

Джерело: сформовано автором

Передбачається, що в проєкті будуть працювати:

- керівник проєкту, в обов'язки якого будуть входити загальне управління, розвиток та розробка стратегії. Вимоги: профільна освіта (менеджмент), досвід роботи від одного року,

- фінансовий менеджер проєкту, який буде відповідати за бюджет проєкту та управління капіталом проєкту. Вимоги: профільна освіта, досвід роботи від двох років,

- логіст – фахівець, який відповідає за поставку продукції та планування маршрутів. Вимоги: профільна освіта, досвід роботи від двох років,

- менеджери точок продажу, які відповідають за реалізацію продукції, облік залишків та замовлення. Вимоги: профільна освіта, досвід роботи від одного року,

- продаці-касири, які відповідають за реалізацію та обслуговування покупців.

Головною метою персоналу є забезпечення якості продукції та якісного обслуговування споживачів, що сприяє успішному функціонуванню мережі та привертанню нових покупців.

Виробничі потреби та ресурсне забезпечення проєкту

1. Постачальник продукції: планується власне виробництво або контракт із кондитерським цехом.

2. Логістика: щоденна доставка продукції на точки продажу з центрального складу або виробництва.

3. Приміщення: оренда 30-50 м² із доступом до води, електрики, каналізації (для кавомашин та санвузлів):

- кількість точок на старті: 3 (1 магазин-кондитерська + 2 острівці-кондитерські в торговельних центрах);

4. Графік роботи: щодня з 8:00 до 22:00.

5. Планове навантаження: обслуговування 100–150 клієнтів на день на кожній точці.

Основними конкурентними перевагами проєкту «Fast&sweet» є:

- власна або партнерська кондитерська із сертифікованим виробництвом;
- щоденна свіжа продукція без заморожування;
- система лояльності та замовлень онлайн;
- зручні локації з високою прохідністю.

Також важливим аспектом успішного функціонування мережі «Fast&sweet» є технічне оснащення. Воно включає в себе обладнання, інструменти та технологічні рішення, які необхідні для забезпечення надання якісних послуг.

У «Fast&sweet» технічне оснащення може включати холодильні вітрини для виставлення готової продукції та кращої їх видимості для покупців, кондитерські ваги для точного дозування, а також інші необхідні інструменти та посуд для кондитерських виробів.

Крім того, технічне оснащення включає комп'ютери та принтери, які використовуються в різних відділах компанії. Ці технічні засоби допомагають управляти бізнесом більш ефективно, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та обробку даних.

Правильне технічне оснащення дозволяє забезпечити стабільну та якісну роботу мережі, задовольнити потреби клієнтів та досягти успіху на ринку кондитерських виробів.

Етапи реалізації проєкту

Для успішної реалізації проєкту необхідно першочергово зайнятися аналізом ринку, конкурентів та пошуком оптимальної локації, оцінивши прохідність кожної точки, що займе 1 місяць. Далі потрібно зайнятися укладанням договорів оренди (до 1 місяця) та провести необхідні ремонтні роботи, закупити і завезти необхідні меблі, обладнання, техніку, зайнятися дизайном та вивісками – на це необхідно 1,5 місяця. Паралельно необхідно займатися підбором та навчанням персоналу (касова дисципліна, стандарти сервісу), що займе 2 тижні. Особливу увагу необхідно приділити розробці маркетингової стратегії (соцмережі, відкриття, дегустації). На відкриття точок продажу необхідно закласти 1 день – 1 торгова точка (рис 2.4).

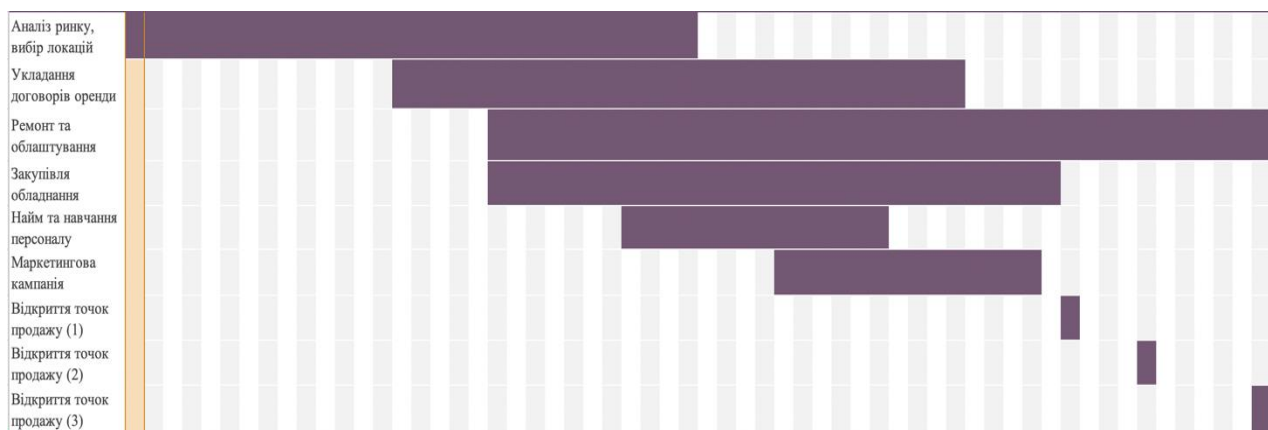


Рис. 2.4. Діаграма Ганта

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

2.6. Фінансова і економічна оцінка проєкту

Прогноз витрат проєкту

Планування витрат проєкту має важливе значення при розробці оцінки проєкту і полягає у наступному:

- необхідність економічного обґрунтування та життєздатності проєкту та точного визначення необхідних витрат для виконання проєктних робіт і підтвердження фінансової життєздатності проєкту;

- для залучення коштів та правильного розподілу ресурсів необхідно визначити розмір необхідного фінансування задля ефективного керування розподілом фінансових, матеріальних та людських ресурсів;

- створення основи для оперативного моніторингу та контролю фактичних витрат, а також налагодження ефективного внутрішнього обліку, зокрема у відокремлених структурних підрозділах;

- формування реальної та конкурентної цінової пропозиції, за якою організація здатна виконати проєктні роботи в рамках торгів і тендерів [5].

Оцінка витрат у межах інвестиційного проєкту є важливою для його ефективного фінансового планування та контролю. Розглянемо за якими ознаками класифікуються витрати проєкту.

По-перше, всі витрати за проєктом поділяються на інвестиційні та поточні. Ця ознака є базовою і визначає, яка їх роль у життєвому циклі. Інвестиційні витрати – це одноразові або періодичні витрати, спрямовані на створення, придбання або модернізацію довгострокових активів, необхідних для запуску проєкту. Вони включають витрати, пов'язані з основним капіталом, наприклад, купівля нерухомості, будівництво, придбання технологічного обладнання, та формування початкового обігового капіталу, тобто запасів, які необхідні для старту проєкту.

Поточні або операційні витрати, в свою чергу, це ті витрати, які виникають регулярно після запуску проєкту і безпосередньо пов'язані з його функціонуванням та забезпеченням виробничого процесу. До них належать витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, заробітну плату персоналу, а також загальнозаводські та адміністративні накладні витрати, що обліковуються у поточному звітному періоді.

По-друге, згідно з обліковими стандартами витрати поділяються за видами економічних елементів та статтями калькулювання. Економічні елементи – це

об'єднання витрат, однорідних за своєю суттю, незалежно від місця їх виникнення, наприклад, матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація тощо. Розподіл за статтями калькулювання передбачає формування витрат, які дозволяють визначити собівартість одиниці продукції або послуги. Вони можуть об'єднувати один або декілька економічних елементів [13].

Не менш важливою в класифікації витрат для точного визначення собівартості є їх розподіл за способом віднесення (включення) у собівартість робіт. І тут розподіл іде на прямі та непрямі витрати. В першому випадку – це витрати, які можна економічно обґрунтовано та безпосередньо прив'язати до конкретного об'єкту витрат або проєкту. Прикладами таких витрат є вартість основних матеріалів, використаних безпосередньо у проєкті, та оплата праці основного виробничого персоналу. А непрямі, або загальновиробничі витрати – це витрати, які виникають у процесі управління та обслуговування проєктної діяльності, наприклад, оренда офісу, комунальні послуги, адміністративна зарплата тощо. Вони не можуть бути прямо віднесені на конкретний об'єкт і розподіляються між проєктами пропорційно обраній базі, такій як, наприклад, годинам праці або прямим витратам.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливим є розподіл витрат на змінні та постійні, в залежності від змін обсягів діяльності. Отже, сукупний розмір змінних витрат прямо пропорційно залежить від зміни обсягу виконаних проєктних робіт. Зі збільшенням обсягу виробництва або послуг зростають і змінні витрати, наприклад, сировина, відрахування на соціальні заходи праці тощо. На відміну від змінних, постійні витрати залишаються відносно незмінними протягом певного діапазону обсягів діяльності. Ці витрати переважно пов'язані з утриманням інфраструктури, управлінням та організацією виробничого процесу. Прикладом може бути амортизація обладнання, фіксована частина орендної плати тощо.

Витрати групуються залежно від того, коли вони визнаються у фінансовій звітності. Мова йде про виробничі витрати і витрати періоду. Виробничі витрати – це витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням проєктних робіт. Вони

формують виробничу собівартість і стають частиною запасів або незавершеного виробництва, поки роботи не будуть реалізовані. А витрати періоду визнаються як витрати у тому звітному періоді, в якому вони виникли, незалежно від обсягу реалізації, наприклад, адміністративні, збутові витрати тощо [18].

Проект відкриття мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» передбачає початкові інвестиції у розмірі 1 800 000 грн. (таблиця 2.4) і складаються вони з:

Проект мережі «Fast&sweet» передбачає початкові інвестиції у розмірі 1800 000 грн. Розрахунок зроблено на 3 торгові точки.

Спочатку розглянемо початкові інвестиції проекту. Всі розрахунки включають витрати на 3 торгових мережі:

- оренда: 20 000 грн./місяць, закладено в розрахунок 3 місяці і склала: 60 тис./міс. \times 3 міс. \times 3 точки = 180 000 грн.;

- на ремонт та дизайн необхідно в середньому по 150 000 грн. на кожну точку;

- витрати на обладнання, а саме на вітрини, каси та техніку, складають по 200 000 на кожну точку;

- закупівля першої партії товару складає 300 00 грн. (по 90 000 грн. на кожну точку);

- відкриття точок в трьох локаціях та пов'язані з цим рекламні заходи (банери, соцмережі, акції) складають 120 000 грн.;

- на реєстрацію ТОВ, юридичні послуги необхідно витратити 50 000 грн,

- непередбачувані витрати – 100 000 грн.

Таблиця 2.4

Структура початкових інвестицій

№ з/п	Стаття витрат	Вартість (грн.)	Кількість точок	Загальна сума (грн.)
	Оренда приміщень (3 міс.)			
	Ремонт та дизайн			

Обладнання			
Закупівля першої партії товару			
Реклама та відкриття			
Юридичні послуги та реєстрація			
Резервний фонд			
Всього			

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

На діаграмі нижче (рис. 2.5) продемонстровано співвідношення між собою початкових інвестицій проєкту.

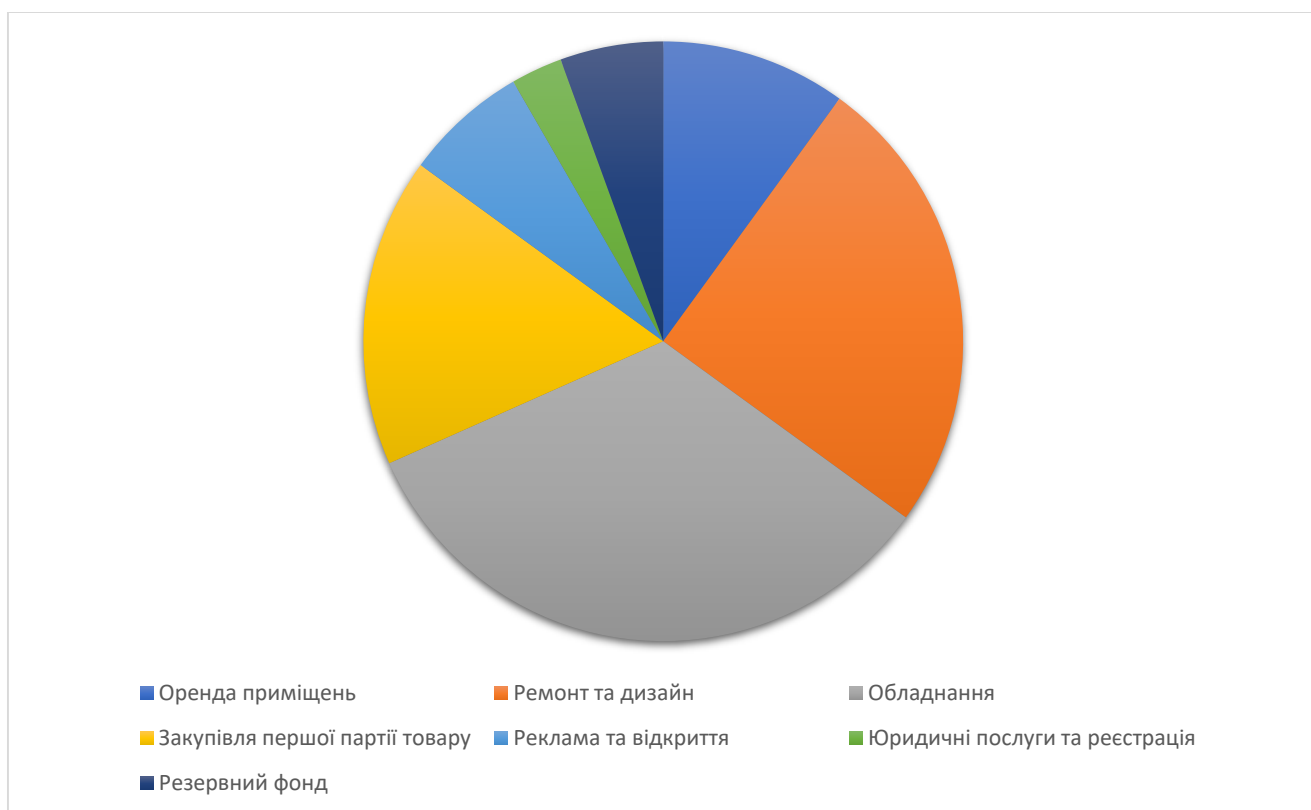


Рис. 2.5. Початкові інвестиції проєкту

Джерело: сформовано автором

Джерела фінансування проєкту

Для успішної реалізації проєкту доцільно зосередитися на таких джерелах фінансування, як власні кошти у розмірі 1 000 000 грн., що складає 55% від

загальної суми стартових інвестицій, та банківський кредит у розмірі 800 000 грн. (45% від загальної суми стартових інвестицій) на 3 роки, під 12% річних. Погашення кредиту буде відбуватися рівними частинами, пільговий період – 3 міс. (рис. 2.6).

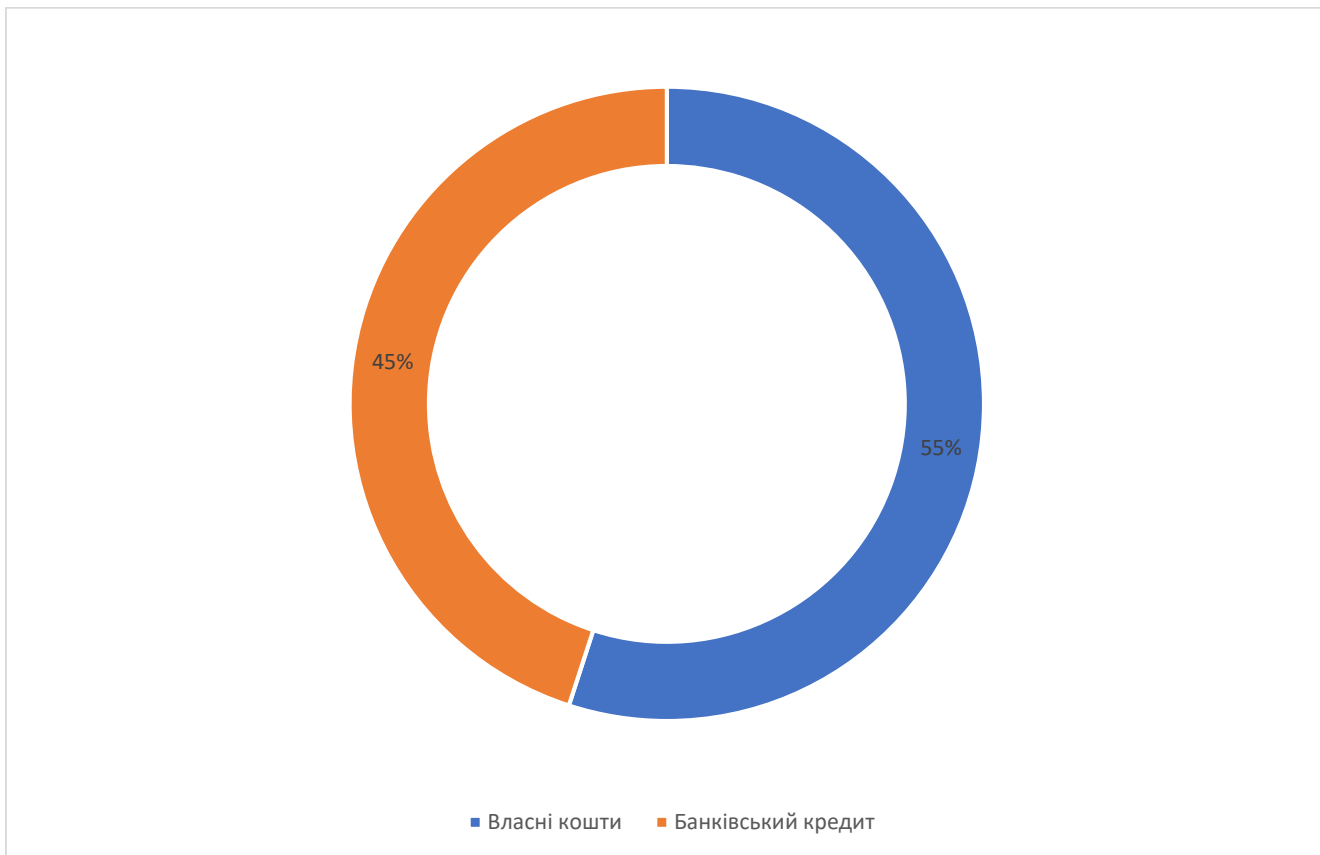


Рис. 2.6. Джерела фінансування проєкту

Джерело: сформовано автором

Постійні та змінні витрати проєкту

Прогноз витрат даного проєкту складається з розрахунків щомісячних постійних та змінних витрат і становить 615 000 грн.

Постійні витрати проєкту складають 270 000 грн., представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Постійні витрати проєкту

Показник	Сума, грн.
Оренда	

Заробітна плата (3 точки)	
Комунальні платежі	
Амортизація	
Всього	

Джерело: сформовано автором

Змінні витрати проекту складають 345 000 грн. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Змінні витрати проекту

Показник	Сума, грн.
Закупівля товару	
Реклама та просування	
Господарські витрати	

Джерело: сформовано автором

З діаграми постійних та змінних витрат проекту видно, що більшу частку витрат приходить на закупівлю товару - 300 000 грн., що складає 54% та заробітну плату - 180 000 грн. (32%) (рис. 2.7).

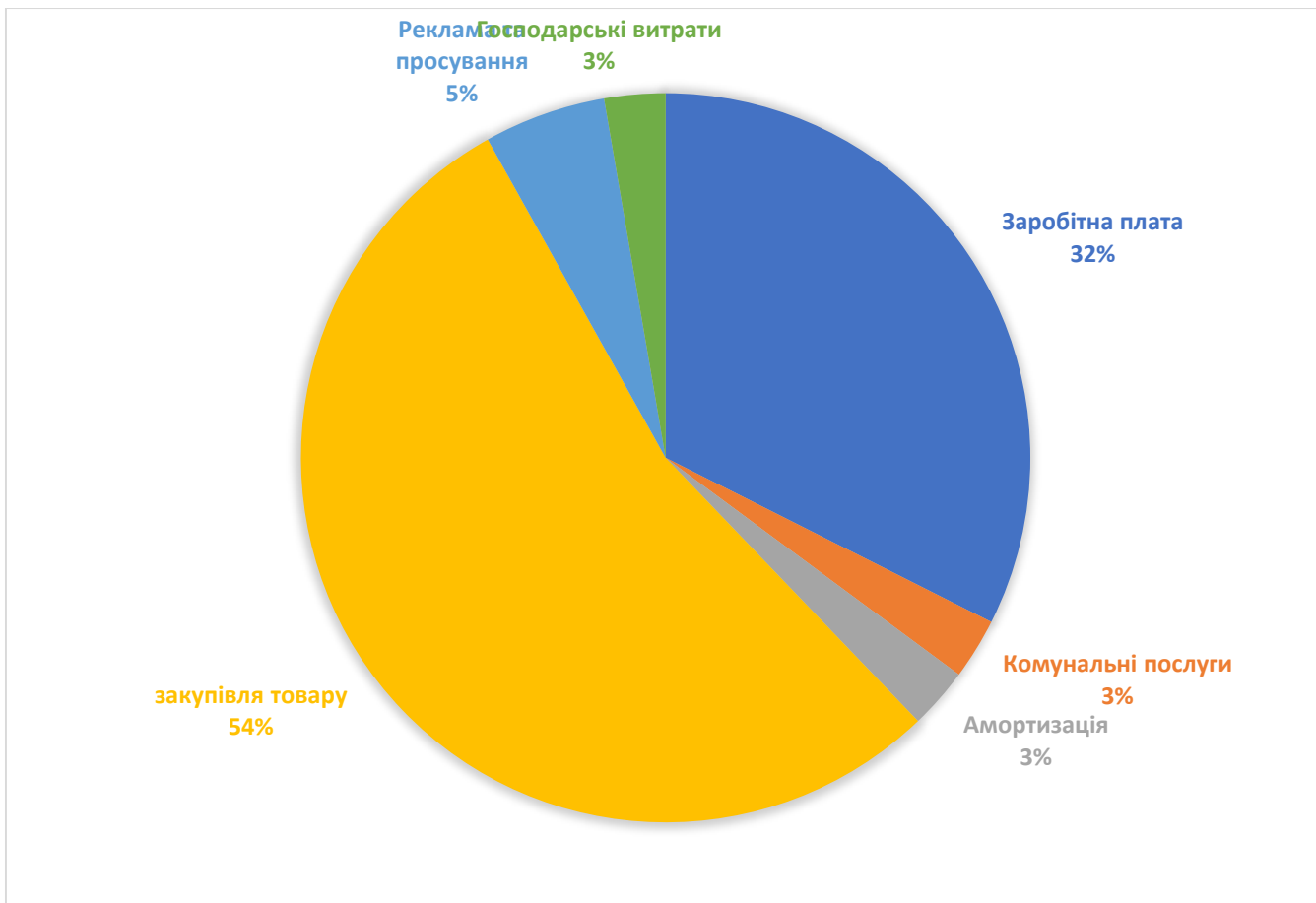


Рис. 2.7. Постійні та змінні витрати проекту

Джерело: сформовано автором

Прогноз доходів

Середній чек: 200 грн.

Кількість клієнтів у день (3 точки): 140 осіб

Місячний дохід складає 840 000 грн. (200 грн. \times 140 ос. \times 30 днів)

Річний дохід (12 міс.) - 10 080 000 грн.

Чистий прибуток- 225 000 грн./місяць (840 000 грн.-615 000 грн.)

Річний чистий прибуток - 2 700 000 грн.

Графік грошових потоків проекту

Виходячи з графіку грошових потоків проекту, передбачається щорічне зростання доходів на 5%.

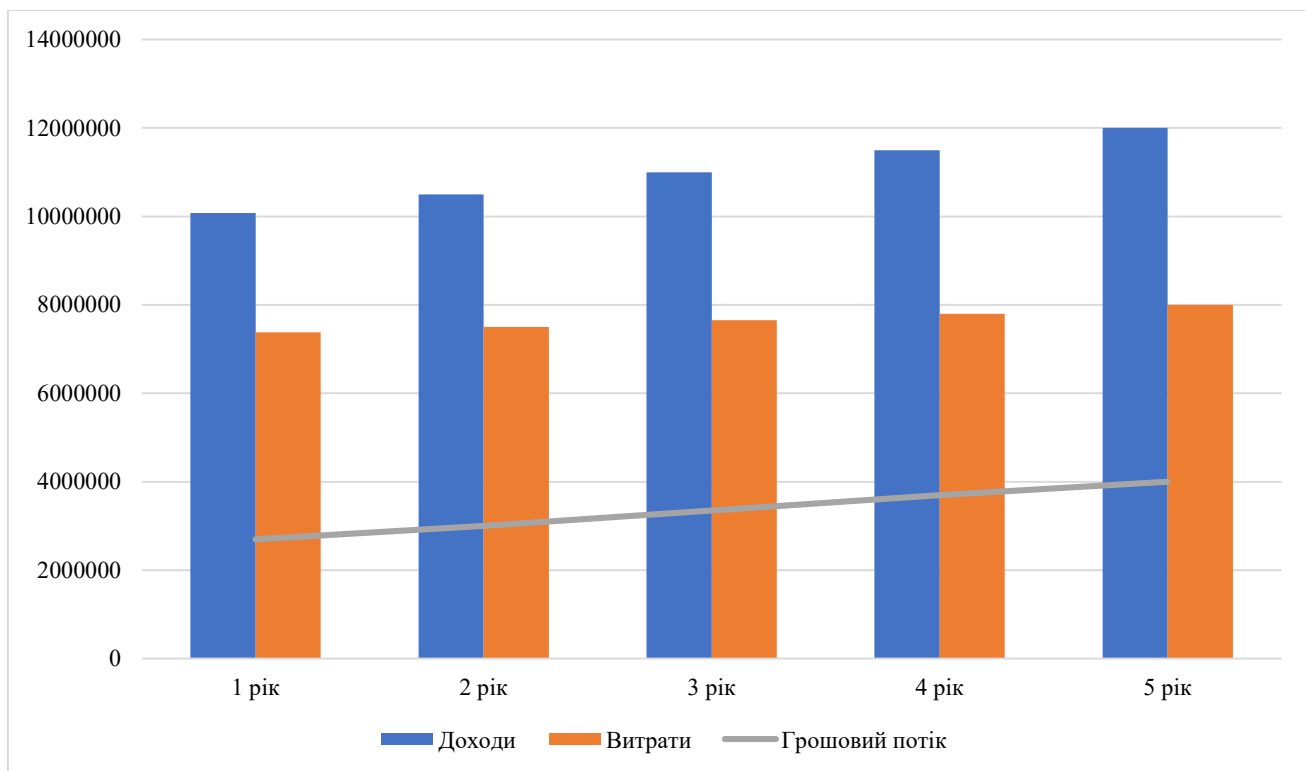


Рис. 2.8. Графік грошових потоків проекту

Джерело: сформовано автором

З графіку видно швидкий і пропорційно стабільний вихід на прибутковість протягом 5 років.

Отже, проект відкриття мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» є інвестиційно привабливим, так як має короткий термін окупності та високий потенціал масштабування. Але важливо приділити увагу контролю якості продукції, сервісу та розвитку бренду.

Таблиця 2.7

Показники ефективності проекту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet»

Показник	Результат	Оцінка
Обсяг інвестицій (початкові витрати), грн.		Швидка окупність
Термін прогнозу, міс.		
Очікуваний грошовий потік (щорічно), грн.		Дуже добре

	+5 800 000 грн	Висока
Ставка дисконтування		
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік		Дуже добре
		Ефективно
PP, роки		Швидка окупність

Джерело: сформовано автором

Усі показники свідчать про високу фінансову ефективність проєкту.

2.7. SWOT – аналіз бізнес-проєкту

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити чотири ключові аспекти бізнесу: внутрішні сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз проєкту «Fast&sweet»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> – висока якість обслуговування – сприятлива атмосфера та дизайн (комфорт) – авторські рецепти та унікальність продукту – висока рентабельність – ефективний контроль змінних витрат – висока точка беззбитковості 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від кваліфікованого персоналу – недостатнє використання онлайн-ресурсів – обмежений асортимент напоїв та несолодкої їжі – складність утримання якості при масштабуванні
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)

<ul style="list-style-type: none"> – розвиток онлайн-каналів доставки – масштабування та франчайзинг – зростання попиту на функціональні десерти (безглютенові, безлактозні) тощо – впровадження сезонних та ексклюзивних продуктів – співпраця з місцевими інфлюенсерами (блогерами) – розвиток ніші корпоративних замовлень та кейтерингу 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на сировину (інфляція) – висока конкуренція – низька купівельна спроможність населення – регуляторні зміни та податки
---	--

Джерело: сформовано автором

Розглянемо стратегічний вплив показників SWOT – аналізу на розвиток бізнесу.

В основі філософії розвитку мережі «Fast&sweet» лежить висока якість обслуговування, сприятлива атмосфера і комфорт, авторські рецепти та унікальність продукту (S). Дружній, навчений персонал та індивідуальний підхід до клієнтів створюють позитивний досвід і підвищують лояльність, що є важливим бар'єром проти конкурентів. А затишний інтер'єр та комфортні посадкові місця перетворюють кафе на місце для зустрічей, збільшуючи час перебування клієнтів та, відповідно, і середній чек. Наявність фірмових десертів, які не можна знайти в мережевих кав'ярнях, забезпечує конкурентну диференціацію та дозволяє встановлювати преміальну ціну.

Отже, висока рентабельність проєкту (S) вказує на те, що бізнес має високу фінансову ефективність. Високий маржинальний дохід дозволяє швидко покривати змінні витрати та генерувати значний прибуток після покриття постійних витрат. При цьому висока точка беззбитковості та залежність від постійних витрат роблять бізнес вразливим до будь-якого падіння продажів.

Якщо виручка знизиться, компанія швидко втратить прибутковість. А велика частка постійних витрат (наприклад, оренда, зарплати адміністративного персоналу) у структурі витрат обмежує можливість швидкого маневрування під час економічної кризи.

Можливості проєкту, в свою чергу, дозволять розвинути онлайн-канали доставки продукції (O) шляхом інтеграції з такими компаніями, як Glovo, Bolt Food, а також запуск власної платформи для онлайн-замовлень, що дозволить охопити нові сегменти клієнтів.

Ще можливостями проєкту є масштабування і франчайзинг (O), що дозволить відкрити нові точки або продавати франшизу для швидкого зростання. Хоча в зв'язку з цим є реальна внутрішня загроза, яка полягає у складності утримання якості при масштабуванні (W), що може призвести до втрати якості продукції та розмиття бренду.

Щоб уникнути цього, можна піти шляхом розвитку ніші корпоративних замовлень та кейтерингу (O) з можливістю постачання десертів та випічки для офісних заходів, що забезпечує великі, регулярні B2B-замовлення.

Тренд на безглютенові, веганські та безлактозні десерти дозволяє залучити нові сегменти ринку та позиціонувати себе як інноваційну кондитерську, що супроводжується зростанням попиту на функціональні десерти (безглютенові, безлактозні) тощо (O). Для збільшення середнього чеку в перспективі у проєкта є можливість запуску спеціалізованих сезонних пропозицій або тортів на замовлення з вищим маржинальним доходом (O).

Не дивлячись на такі сильні сторони та можливості проєкту, є і слабкі сторони з загрозами, які необхідно мінімізувати шляхом використання переваг проєкту. Так, залежність від кваліфікованого персоналу, плінність кадрів (W) може призвести до погіршення якості продукції, а обмежений асортимент напоїв та несолодкої їжі (W) може зменшити кількість відвідувачів у порівнянні з

з

а

к

л

а

л

Кондитерська сфера чутлива до коливань цін на цукор, борошно, молочні продукти (Т), що несе в собі загрозу швидкого зниження прибутку. А висока конкуренція, низька купівельна спроможність населення та регуляторні зміни та податки (Т) є загрозою підвищення ризику втрати клієнтів.

Таким чином, проєкт «Fast&Sweet» є фінансово успішним і стійким завдяки високому маржинальному доходу. Проте високі постійні витрати вимагають стабільно високої виручки. Стратегія має бути агресивною у зростанні (масштабування), але консервативною в управлінні витратами та ланцюгом постачання.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ

3.1. Оцінка ризиків та ринкових можливостей запуску проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів

Ризики – невід’ємна частина будь-якого бізнес-процесу. Аналіз ризиків є важливим інструментом у плануванні та управлінні проєктом. Він дозволяє спрогнозувати можливі проблемні ситуації та розробляти заходи щодо їхньої мінімізації або швидкого усунення.

Для даного проєкту існують такі основні види ризиків (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Ризики проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів
«Fast&sweet»

Тип ризику	Опис ризику	Вплив на проєкт
Фінансовий	Зростання операційних та капітальних витрат, нестача оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань	Зрив графіка фінансування, зупинка робіт, необхідність залучення дорогого зовнішнього фінансування, перевитрата загального бюджету проєкту
Маркетинговий	Низький попит на продукт через недостатньо ефективну рекламну кампанією або сильну конкуренцію	Недосягнення точки беззбитковості в заплановані терміни, затримка повернення інвестицій
Ринковий	зміни попиту та пропозиції на ринку, зростання	зниження прогнозованих обсягів продажів, втрата частки ринку, необхідність

	конкуренції, зміни в законодавстві	значного зниження цін, що зменшить прибутковість
Операційний	Збої в логістиці, постачанні	Простій виробництва, затримка поставок готової продукції клієнтам, збільшення складських витрат
Технологічний	застаріле обладнання, втрата даних, збої в роботі систем	Зниження якості продукції, уповільнення або повна зупинка виробничих процесів, необхідність термінових та дорогих ремонтів/замін
Ризики, пов'язані з персоналом	втрата ключових співробітників, недостатній рівень кваліфікації працівників, конфлікти в колективі	Зниження якості роботи, сповільнення темпів реалізації проєкту, необхідність додаткових витрат на рекрутинг та адаптацію нових кадрів
Юридичний	Перевірки, законодавчі зміни	Штрафні санкції, призупинення діяльності, додаткові витрати на приведення діяльності у відповідність до нових норм
Репутаційний	Низька якість продукції/сервісу	Значне падіння попиту, втрата довіри, довгострокове погіршення іміджу бренду, яке важко і дорого відновлювати.

Джерело: сформовано автором

Успішна реалізація проєкту нерозривно пов'язана з ефективним управлінням ризиками. Ризик визначається як невизначена подія або умова, яка,

у разі її настання, матиме позитивний, тобто наявність можливосте, або негативний, той, що несе загрози, вплив на цілі проєкту, такі як терміни, вартість, обсяг або якість. Для комплексної оцінки ми класифікували ризики проєкту за основними сферами їх виникнення.

Отже, фінансові ризики є одними з найбільш загрозливих, оскільки вони безпосередньо впливають на бюджет, рентабельність та ліквідність проєкту.

Наприклад, ризик нестачі фінансування (ліквідності) виникає, коли фактичні грошові надходження не відповідають запланованим потребам проєкту, або коли інвестори або кредитори не виконують своїх зобов'язань. Це може призвести до призупинення робіт, зриву термінів та збільшення загальної вартості за рахунок залучення більш дорогих кредитних ресурсів. В свою чергу, валютний ризик є актуальним для проєктів, що використовують імпортне обладнання, сировину або залучають іноземні інвестиції. Несприятливі коливання обмінного курсу національної валюти можуть значно збільшити вартість проєкту, при умові, що витрати в іноземній валюті, або зменшити його дохідність, у випадку, коли доходи в національній валюті. Такий фінансовий ризик як інфляційний – це ризик, пов'язаний зі знеціненням грошових коштів. Непередбачене зростання темпів інфляції призводить до збільшення цін на матеріали, енергоносії та послуги, що перевищує запланований індекс зростання цін у кошторисі проєкту, викликаючи перевитрату бюджету. Таким чином, інфляційні процеси та непередбачене зростання цін на ключові матеріали чи послуги, наприклад, енергоносії, можуть призвести до того, що фактичні витрати значно перевищать кошторис. Нестача обігових коштів може паралізувати поточну діяльність, включаючи виплату заробітної плати та оплату поставок.

Ринковий та маркетинговий ризики об'єднують загрози, пов'язані з динамікою зовнішнього середовища та ефективністю просування продукту, адже сильна конкуренція, зміни цін на ресурси та швидкі зміни споживчих уподобань можуть звести до нижчої межі переваги проєкту. Недооцінка важливості маркетингових заходів або неефективне позиціонування продукту на

ринку можуть призвести до того, що цільова аудиторія не дізнається про продукт, або ж обере пропозиції конкурентів.

Операційні та технологічні ризики пов'язана з безпосереднім виконанням робіт, процесом виробництва, управлінням інфраструктурою, постачанням ресурсів та технічним забезпеченням проекту. Залежність від одного постачальника або логістичного каналу є значною вразливістю. Технологічні ризики, особливо втрата даних, можуть мати вкрай негативні наслідки для бізнес-процесів і вимагати значних витрат на відновлення.

Управлінські та організаційні ризики виникають через внутрішні недоліки в організації та управлінні проектом. Так, неточне визначення обсягу робіт, нереалістичне оцінювання термінів та бюджету на початкових етапах є основною причиною перевитрати коштів і затягування термінів реалізації, а недостатня компетентність, відсутність досвіду або висока плінність ключових фахівців, що безпосередньо впливає на якість виконання робіт, викликають ризик некваліфікованого персоналу. До ризику неефективної комунікації, в свою чергу, призводять проблеми у взаємодії між членами команди, підрядниками та стейкхолдерами, що призводять до дублювання завдань, конфліктів та затримки прийняття рішень. Таким чином, звільнення ключових спеціалістів проекту може призвести до знецінення проекту, коли критично важливі знання про проект залишають організацію. Недостатня кваліфікація, особливо на початковому етапі, є прямою загрозою якості продукту.

Наступною групою ризиків, які впливають на проект, є юридичні та репутаційні ризики. Їх вплив здійснюється на правову основу діяльності та громадську довіру. Так, юридичний ризик вимагає постійного моніторингу законодавства, особливо в галузях, які швидко розвиваються. А репутаційний ризик є кумулятивним, мадже навіть поодинокий випадок неякісного обслуговування, поширений у соціальних мережах, може завдати шкоди, що перевищує вартість всього маркетингового іміджу.

Проведений аналіз ризиків дозволив ідентифікувати та класифікувати низку потенційних загроз, які можуть суттєво вплинути на реалізацію проекту

відкриття мережі реалізації кондитерських виробів в межах встановлених часових, бюджетних та якісних рамок. На основі детальної оцінки ризиків можна зробити висновок про те, що виявлені ризики носять не лише внутрішній, управлінський характер, а й значною мірою залежать від зовнішнього середовища. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до управління проектом, який включає моніторинг як внутрішніх процесів, так і макроекономічної ситуації загалом. Найбільш значущий вплив на успіх проекту, згідно з аналізом, мають фінансові ризики та технічні ризики, несвоєчасне реагування на які може призвести до незворотного перевищення бюджету та зриву термінів реалізації проекту.

Оскільки жоден проект не може бути реалізований без ризиків, ключовим завданням на даному етапі повинен бути перехід від ідентифікації до проактивного управління. Це вказує на те, що, по-перше, для кожного виявленого ризику необхідно розробити конкретні стратегії реагування. До уваги необхідно брати в першу чергу ризики з високою ймовірністю та значним впливом. Стратегії реагування на ризик можуть бути наступними:

- уникнення – усунення причини ризику;
- зменшення, тобто зниження ймовірності чи впливу;
- передача ризику, наприклад, страхування або аутсорсинг;
- прийняття ризику, яке містить виділення резервних фондів.

По-друге, для покриття ідентифікованих, але непередбачуваних витрат, пов'язаних із реалізацією ризиків, обов'язковим є створення резервних фондів. В даному випадку необхідно зформувати два види резервів: резерв на непередбачені обставини – для покриття відомих ризиків, які можуть, але не обов'язково настануть та управлінський резерв – для покриття невідомих ризиків, які можуть виникнути.

Виходячи із вищезазначеного, для кожного ідентифікованого ризику нами було розроблено превентивні та захисні заходи, метою яких є зниження ймовірності його настання та пом'якшення наслідків (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи мінімізації ризиків проєкту

Ризик	Заходи мінімізації	Вибір стратегії реагування
Фінансовий	резервний фонд, кредитні лінії	зменшення/прийняття: - зменшення впливу через резерви; - прийняття необхідності кредитування
Маркетинговий	якісний маркетинг, пробні акції	зменшення/прийняття: - зменшення ймовірності
Ринковий	глибокий аналіз ринку, моніторинг діяльності конкурентів, своєчасне реагування на зміни в законодавстві	через постійний моніторинг; - прийняття певного рівня ризику продажів
Операційний	надійні контракти, дублювання постачальників	зменшення/уникнення: - зменшення впливу збоїв через дублювання; уникнення залежності від одного каналу
Технологічний	постійне оновлення обладнання та пз, а також резервне копіювання важливої інформації	зменшення: - систематична профілактика збоїв та захист даних
Ризики, пов'язані з персоналом	впровадження системи мотивації, навчання та розвиток персоналу, створення позитивного робочого середовища	зменшення: - зниження ймовірності втрати ключових кадрів та підвищення їхньої кваліфікації

Юридичний	юридична підтримка, дотримання норм	зменшення: - мінімізація штрафів та призупинення діяльності через правові порушення.
Репутаційний	контроль якості, навчання персоналу	зменшення: - забезпечення високої якості як превентивний захід проти негативу

Джерело: сформовано автором

Отже, успіх проєкту залежить від перетворення ризиків з пасивного переліку загроз на активний інструмент планування. Проведений аналіз є основою для розробки ефективного плану управління ризиками, який забезпечить підвищення стійкості проєкту до зовнішніх і внутрішніх змін.

3.2. Пропозиції з реалізації проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів

Щоб виявити кращий варіант проєкту, потрібно розглянути широке коло можливих його варіантів, провести аналіз середовища існування проєкту, зробити відповідні розрахунки. Надто часто вибір якогось одного способу чи варіанта проєкту робиться передчасно. Корисно внести всі можливі варіанти до початкового переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми відбору відкинути ті варіанти, які гірші. В міру відсіву альтернативних варіантів деталі й розрахунок кожного аспекту проєкту уточнюються. Відхилення варіантів проєкту відбувається на основі відбору ідей, які згодом буде прийнято і піддано детальному аналізу на стадіях розробки та експертизи проєкту, щоб переконливо мотивувати відхилення якогось варіанту проєкту.

За результатами розробки проєкту створення та запуску мережі реалізації кондитерських виробів «Fast&sweet» пропозиції виглядають наступним чином.

Метою створення проєкту є деталізація плану створення та запуску мережі реалізації кондитерських виробів у м. Фастів. Проєкт орієнтований на задоволення зростаючого попиту на ексклюзивну, натуральну та свіжу кондитерську продукцію, що поєднує класичні рецептури з інноваційними підходами до оформлення та смаку. Передбачається відкриття трьох точок магазинів-кав'ярень в торгових центрах/кварталах Сільпо, Фастів Сіті, Едельвейз, які розташовані на вул. Соборна та вул. Івана Ступака протягом перших двох років реалізації проєкту, з поступовим розширенням асортименту та географії присутності.

Завдання проєкту включають:

- встановлення стійкої та масштабованої операційної моделі;
- завоювання значної частки ринку у сегменті преміум та середній плюс;
- формування високого рівня впізнаваності та лояльності до бренду;
- досягнення беззбитковості кожної торгової точки протягом шести місяців після відкриття.

Успішна реалізація проєкту забезпечить стійке джерело доходу та дозволить створити надійну основу для подальшого франчайзингу або розширення.

Концепція мережі базується на моделі «магазин-кав'ярня» невеликого формату, що пропонує не лише готові вироби на виніс, але й можливість швидкого споживання у затишній атмосфері. Основний асортимент включатиме торти та тістечка ручної роботи, макарони, авторські десерти, свіжу випічку, а також гарячі та холодні напої високої якості. Унікальна торгова пропозиція буде побудована навколо принципу «свіжість та натуральність», з акцентом на використанні локальних, сезонних інгредієнтів та відмовою від штучних консервантів і барвників. Кожна точка мережі матиме єдиний корпоративний дизайн, що сприятиме впізнаваності та підкреслить преміальну якість продукції.

Ринок кондитерських виробів демонструє стійке зростання, особливо в сегментах здорового харчування та використання місцевих продуктів. Споживачі все частіше віддають перевагу якості та унікальності перед масовим

виробництвом. За погнозами, середньорічний темп зростання ринку авторських кондитерських очікується на рівні 8-10% протягом наступних п'яти років. Ключовими чинниками успіху є: якість інгредієнтів, унікальність рецептур, рівень сервісу та ефективна логістика, що забезпечує свіжість продукції. Проєкт має потенціал для успіху завдяки зосередженню на ніші високоякісної продукції з високою маржинальністю.

За результатами аналізу ринку кондитерських виробів, конкурентне середовище проєкту можна розділити на три основні групи: великі промислові виробники, що конкурують у ціні та обсягах, мережеві кав'ярні та пекарні, що конкурують у локації та трафіку та невеликі кондитерські, які є нашими прямими конкуренти у якості. Наша стратегія полягає у зайнятті позиції між другою та третьою групою, тобто ми пропонуємо якість і унікальність виробів, але з перевагами мережевого формату – стандартизацією, професійним брендингом та зручним розташуванням у зонах високого трафіку. Для досягнення конкурентної переваги буде впроваджено програму швидкого обслуговування «кава-десерт на виніс» та розвиток корпоративних замовлень.

Цільова аудиторія проєкту є досить широкою, але з чітким акцентом на платоспроможних споживачах і включає:

- офісних працівників, віком 25-45 років, які купують десерти для щоденного споживання, бізнес-зустрічей або як невеликий подарунок. Вони цінують швидкість обслуговування та якість кави;

- сім'ї з дітьми, із середніс віком батьків 30-50 років, які купують торти та великі набори тістечок для свят та сімейних подій. Для них важливі натуральність інгредієнтів та можливість індивідуального замовлення;

- молодь віком 16-25 років, які є активними користувачами соціальних мереж і обирають «інстаграмні» десерти з унікальним дизайном та концепцією.

Чітке розуміння потреб кожного сегменту дозволяє адаптувати асортимент та маркетингові заходи.

Успіх проєкту залежить від правильного вибору місця розташування. Критеріями вибору локацій в даному випадку стали:

- високий пішохідний трафік (поблизу бізнес-центр, житловий квартал «Фастів сіті»);
- наявність в торговельних центрах орендарів, що генерують потік клієнтів – бутіки, продовольчі магазини, кінотеатри;
- економічні показники: орендна плата складає не більше 10-12% від прогнозованого щомісячного доходу точки;
- технічні умови: наявність необхідних потужностей електроенергії, генератори, якісна вентиляція та водопостачання, що відповідають санітарним нормам для закладів громадського харчування.

Планується, що перша точка буде розміщена у торговельному центрі «Едельвейз», наступні дві у спальних районах з високою густиною населення.

Проект передбачає створення централізованої системи управління, що дозволить стандартизувати процеси та контролювати якість. Організаційна структура буде включати:

- центральний офіс управління (керівник проекту, фінансовий менеджер, маркетолог, логіст);
- виробничий цех: на початковому етапі можливе аутсорсингове виробництво з жорстким контролем якості, але стратегічною метою є створення власного цеху;
- торговельні точки (адміністратор точки, бариста-продавець).

Важливою вимогою для кондитерської продукції є свіжість. Логістика буде побудована на принципі «доставки на вимогу» або «щоденної міні-доставки».

Для мінімізації операційних ризиків буде створено перелік альтернативних постачальників для всіх ключових позицій, що забезпечить стійкість ланцюга поставок.

Маркетингова стратегія буде реалізовуватися у двох напрямках: залучення нового трафіку та утримання існуючих клієнтів і орієнтована на цифровий маркетинг (реклама у сомережах, власний сайт тощо), офлайн-активності (проведення дегустацій та майстер-класів у перші тижні після відкриття кожної

нової точки та співпраця з локальними бізнес-центрами для забезпечення корпоративних замовлень) та програми лояльності (впровадження мобільного додатка або системи накопичення бонусів для постійних клієнтів, персоналізовані пропозиції та привітання з днем народження з невеликим подарунком тощо).

Ціноутворення буде позиціоновано у сегменті «середній плюс». Будуть розроблені спеціальні пропозиції для бізнес-ланчів (комплекс «кава + десерт») та оптові ціни для корпоративних клієнтів. Середній чек: 200 грн. Кількість клієнтів у день (3 точки): 140 осіб.

Проект поділяється на три основні фази, розраховані на 24 місяці (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи Реалізації проєкту

Фаза	Тривалість	План реалізації
Фаза 1. Підготовка (0-6 міс.)	6 місяців	Детальне фінансове планування, юридична реєстрація, розробка брендингу, пошук та облаштування першої локації, налагодження постачання сировини та тестування рецептур
Фаза 2. Запуск та Стабілізація (7-12 міс.)	6 місяців	Офіційне відкриття першої точки, відпрацювання операційних процесів, активна маркетингова кампанія, аналіз фінансових показників, прийняття рішення про відкриття другої точки
Фаза 3. Масштабування Мережі (13-24 міс.)	12 місяців	Відкриття 2-ї та 3-ї точок, розширення асортименту, оптимізація витрат та налагодження централізованого виробництва (якщо це передбачено стратегією)

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Основні стратегії управління ризиками включатимуть:

- управління фінансовим ризиком, що передбачає формування резервного фонду у розмірі 15% від загального інвестиційного бюджету для покриття непередбачених витрат або касових розривів на етапі запуску;

- управління операційним ризиком, а саме, диверсифікація постачальників та обов'язкове технічне обслуговування обладнання щоквартально;

- управління кадровим ризиком, що передбачає створення внутрішньої програми навчання та ротації, щоб мати можливість швидко замінити ключових співробітників у разі потреби.

Отже, представлений план реалізації проєкту створення мережі кондитерських виробів вимагає деталізації на етапі підготовки, але слугує надійною основою для прийняття рішення про фінансування та подальшої реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

Ринок кондитерських виробів в Україні має значний потенціал для розвитку, проте водночас ставить перед підприємцями ряд викликів, які необхідно враховувати при розробці інвестиційного проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів.

Варто зауважити, що особливістю розвитку ринку кондитерських виробів в Україні є те, що в останні роки спостерігається зростання попиту на натуральні та органічні продукти. Тому підприємства, які пропонують кондитерські вироби з натуральних інгредієнтів та без використання штучних добавок, мають конкурентну перевагу. Це вказує на те, що при розробці переліку асортименту продукції в мережі слід звертати увагу на сучасні тренди та вподобання споживачів.

2. При плануванні слід дотримуватися сучасних підходів, креативності та інноваційності. Споживач із задоволенням буде споживати новинки, які можуть запропонувати їм новий смаковий досвід. Тому при розробці інвестиційного проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів акцент повинний бути на інвестиціях у розвиток технологій та впровадження інновацій, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку.

У результаті розробки проєкту відкриття мережі реалізації кондитерських виробів було проведено аналіз ринку та концепції проєкту, розроблено організаційно-виробничий план мережі магазинів-кондитерських; розраховано початкові інвестиції, визначено джерела фінансування; складено прогноз доходів, постійних і змінних витрат, побудовано графік грошових потоків; проведено оцінку економічної ефективності. Дані показники свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту.

4. Проєкт має суттєвий соціально-економічний ефект, створює робочі місця, підвищує якість продукції на ринку та має потенціал масштабування.

В підсумку зауважимо, що відкриття мережі реалізації кондитерських виробів є фінансово доцільним, економічно вигідним та соціально значущим проєктом, що забезпечує сталий розвиток бізнесу у сфері харчової промисловості

та торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичні дані, 2023. Асоціація «Укркондпром»: вебсайт. URL: <https://ukrkondprom.com.ua/>
2. Аналітичний звіт 2024. Pro Consulting: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>
3. Європейська кондитерська промисловість: огляд ринку та інноваційних тенденцій. URL: <https://www.candyindustry.com>
4. Ільїна І.І. Управління інноваційною діяльністю в агропродовольчому секторі: європейський досвід. Економіка АПК. 2022. № 4. С. 59–65
5. 3 Інвестиційний менеджмент: Методичні. вказівки до підготовки і проведення консалтингової гри «Проектінвест». Уклад.: Л.В. Шинкарук, Т.О. Власенко. Київ, 2020. 80 с.
6. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. Delo.UA: вебсайт. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>
7. Кузьменко Ю. Екскурс в історію кондитерської галузі. Spar: вебсайт. URL: <https://spar.ua/blogs/ekskurs-v-istoriyu-konditerskoi-galuzi>
8. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. Харчові технології: інтернет журнал. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>
9. Ткаченко Т.І. Інновації у харчовій промисловості: перспективи та виклики. Економіка харчової галузі. 2021. № 2(14)
10. ТОВ «КАКАОМІЛ»: вебсайт. URL: <https://cacaomill.com.ua/blog/svitovi-trendi-na-rinku-vipichki-khlibnikh-virobiv-ta-shokoladu-u-2024-rotsi>

11. Ціни на пшеницю в Україні можуть зрости: які причини. Delo: вебсайт. URL: <https://delo.ua/news/cini-na-psenicyu-v-ukrayini-mozut-zrosti-yaki-pricini-454839/>
12. Цурпаленко П.В. Інновації у виробництві кондитерських виробів: практики ЄС Роль молоді у розвитку АПК України [Електронний ресурс]: зб. матеріалів ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 квітня 2025 р.). Київ: НУБіП України, 2025. С. 246-248. PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій
13. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Суханова А.В., Алексеєва К.А. Управління бізнес-проєктами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП, 2021. 325 с.
14. Що таке IRR? Дія Бізнес: веб-сайт. URL:<https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/so-take-vnutrisna-norma-pributkovosti-irr> .
15. 3 найгарячіші кондитерські тренди 2024 року. Puratos: вебсайт. URL: <https://www.puratos.com.ua/uk/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-patisserie-trends-for-2024>
16. Innovation in the European confectionery industry. Financial Times. URL:<https://www.ft.com>
17. Puratos: вебсайт. URL: <https://www.puratos.com.ua/uk/consumer-insights/taste-tomorrow>
18. Shynkaruk L.V., Dielini M.M., Vlasenko T.O., Dergach A.V. Investment management: study guide for students of the specialty 073 «Management». Kyiv: NULES, 2023. 336 p.