

**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 МІНІ-ПЕКАРНІ»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лідія ШИНКАРУК  
(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тетяна ВЛАСЕНКО  
(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ігор ШЕВЧЕНКО  
(ПІБ студента)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Шевченку Ігорю Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

ы

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 міні-пекарні»

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; тези; електронні джерела; іноземні джерела.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Провести аналіз розвитку світового ринку хлібобулочних виробів;
2. Дослідити внутрішній ринок хлібопекарської продукції, його тенденції, проблеми та потенціал зростання;
3. Описати особливості бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері хлібопекарського виробництва;
4. Розробити бізнес-план інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні;
5. Сформулювати пропозиції щодо реалізації бізнес-плану.

Дата видачі завдання “21” листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Тетяна ВЛАСЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

( підпис )

Ігорь ШЕВЧЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**Шевченка Ігоря Ігоровича**  
**на тему: «Інвестиційний проект відкриття міні-пекарні»**

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Інвестиційний проект відкриття міні-пекарні» складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі представлено 44 ілюстрації (29 таблиць і 15 рисунків). Список літератури містить 28 джерел. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку.

У першому розділі розглянуто стан і динаміку розвитку світового ринку хлібобулочних виробів, досліджено внутрішній ринок хлібопекарської продукції: тенденції, проблеми та потенціал зростання, описано особливості бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері хлібопекарського виробництва.

Другий розділ присвячено розробці бізнес-плану інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні. Представлено резюме проєкту, концепцію бізнес-плану, його ціль та завдання; зазначено загальну характеристику бізнесу, визначено цільову аудиторію; розроблено маркетинговий план проєкту та проаналізовано конкурентне середовище; визначено організаційну структуру підприємства та описано виробничий план проєкту; розраховано основні фінансові показники діяльності та оцінено ефективність реалізації проєкту; визначено основні ризики, з якими може зіткнутись інвестиційний проєкт відкриття міні-пекарні та основні напрямки по управлінню ними.

У третьому розділі наведено практичні рекомендації з реалізації бізнес-плану інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні.

Ключові слова: міні-пекарня, інвестиційний проєкт, бізнес-план, фінансова оцінка, ризики бізнесу, маркетингова стратегія, інвестиційна привабливість.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	9
1.1. Стан і динаміка розвитку світового ринку хлібобулочних виробів .....	9
1.2. Внутрішній ринок хлібопекарської продукції: тенденції, проблеми та потенціал зростання .....	14
1.3. Особливості бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері хлібопекарського виробництва .....	17
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ.....	25
2.1. Резюме інвестиційного проєкту .....	25
2.2. Концептуальне значення та цілі інвестиційного проєкту .....	25
2.3 Загальна характеристика бізнесу та особливості цільової аудиторії.....	29
2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова складова інвестиційного проєкту .....	32
2.5. Організаційно-виробничий план .....	40
2.6 Оцінка ефективності інвестиційного проєкту.....	50
2.7. Управління ризиками інвестиційного проєкту .....	60
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ З ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ .....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасних економічних трансформацій, спричинених як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми глобальними чинниками, інвестиційна діяльність набуває особливого значення для розвитку підприємництва в Україні. Серед пріоритетних напрямів інвестування важливе місце посідає харчова промисловість, зокрема виробництво хлібобулочних виробів, яке залишається одним із найстабільніших та соціально значущих сегментів національної економіки.

Хліб є базовим продуктом споживання, попит на який зберігається незалежно від економічної кон'юнктури, що забезпечує сталість ринку та мінімізує ризики інвестування. Разом із тим, останні роки характеризуються зростанням інтересу споживачів до натуральних, екологічно чистих і свіжих продуктів, виготовлених за традиційними рецептами. Це зумовило стрімкий розвиток малого підприємництва у сфері міні-пекарень, які на відміну від великих промислових виробництв, здатні швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і впроваджувати інноваційні технології випікання.

Розвиток міні-пекарень відповідає сучасним тенденціям децентралізації виробництва, сприяє формуванню нових робочих місць, активізації місцевих економік і задоволенню потреб населення у якісній продукції повсякденного попиту. Водночас відкриття таких підприємств потребує ґрунтовного економічного обґрунтування, що передбачає розробку ефективного інвестиційного проєкту, аналіз ринку, визначення оптимальної структури витрат, прогнозування доходів і оцінку ризиків діяльності.

Таким чином, актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні «Ріе» як ефективного напрямку розвитку малого бізнесу в Україні. Дослідження спрямоване на вирішення практичних завдань підвищення інвестиційної привабливості харчової галузі, забезпечення конкурентоспроможності підприємств і створення передумов для сталого соціально-економічного зростання регіону.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є дослідження основних аспектів створення інвестиційного проекту відкриття міні-пекарні та розробка бізнес-плану для його впровадження.

Для досягнення поставленої мети нами визначено такі **завдання**:

- провести аналіз розвитку світового ринку хлібобулочних виробів;
- дослідити внутрішній ринок хлібопекарської продукції, його тенденції, проблеми та потенціал зростання;
- описати особливості бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері хлібопекарського виробництва;
- розробити бізнес-план інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні;
- сформулювати пропозиції щодо реалізації бізнес-плану.

**Об'єктом** магістерської кваліфікаційної роботи є процес планування та реалізації бізнес-плану розробки інвестиційного проєкту відкриття міні-пекарні.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів, що стосуються планування та організації бізнес-діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення визначених цілей у межах цього дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів.

Методи логічного та історичного аналізу дали змогу глибше розкрити сутність процесів бізнес-планування та особливості розвитку хлібопекарської галузі в сучасних умовах. Для визначення ключових складових бізнес-плану застосовано методи структурного аналізу та синтезу.

Наукова абстракція та графічне моделювання забезпечили можливість побудови комплексної моделі функціонування інвестиційного проєкту міні-пекарні, з урахуванням взаємозв'язків між витратами, доходами та прибутком.

Методи класифікації та аналогії використано для систематизації ризиків і визначення шляхів їх мінімізації. Економіко-статистичний та порівняльний аналізи дали змогу оцінити тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів та виявити особливості бізнес-планування у вітчизняних умовах.

**Теоретична цінність і практична значущість.** Теоретична значущість дослідження полягає у поглибленні наукових підходів до бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері малого харчового виробництва. Робота розкриває теоретичні основи формування інвестиційних стратегій у галузі хлібопекарської промисловості та уточнює понятійно-категоріальний апарат щодо ефективності та ризиків інвестиційної діяльності.

Практична цінність магістерського дослідження полягає у можливості безпосереднього використання розробленого інвестиційного проєкту міні-пекарні «Ріе» у господарській діяльності. Запропоновані методичні підходи та розрахунки можуть бути використані підприємцями, інвесторами та фінансовими аналітиками для створення аналогічних бізнес-проєктів у сфері виробництва хлібобулочних виробів. Крім того, результати роботи можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень із питань підвищення ефективності інвестиційного планування у малому бізнесі.

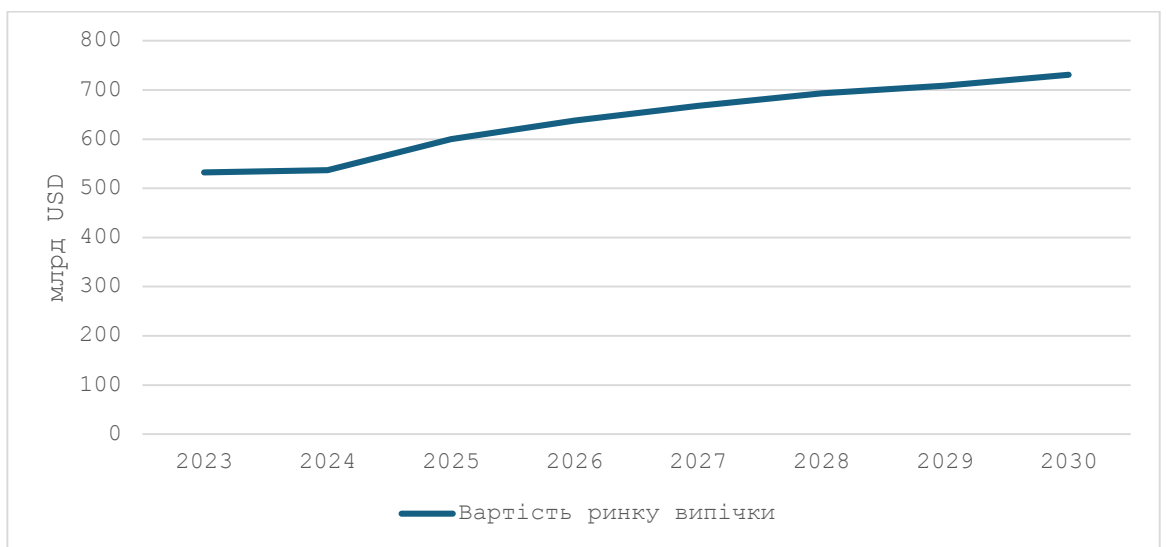
**Апробацію результатів дослідження** магістерської роботи було здійснено на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС».

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Стан і динаміка розвитку світового ринку хлібобулочних виробів

Продукція хлібопекарської галузі відіграє фундаментальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, оскільки її споживання є універсальним: хліб і хлібобулочні вироби споживаються різними верствами населення, незалежно від географічної приналежності, рівня доходів чи демографічних характеристик.

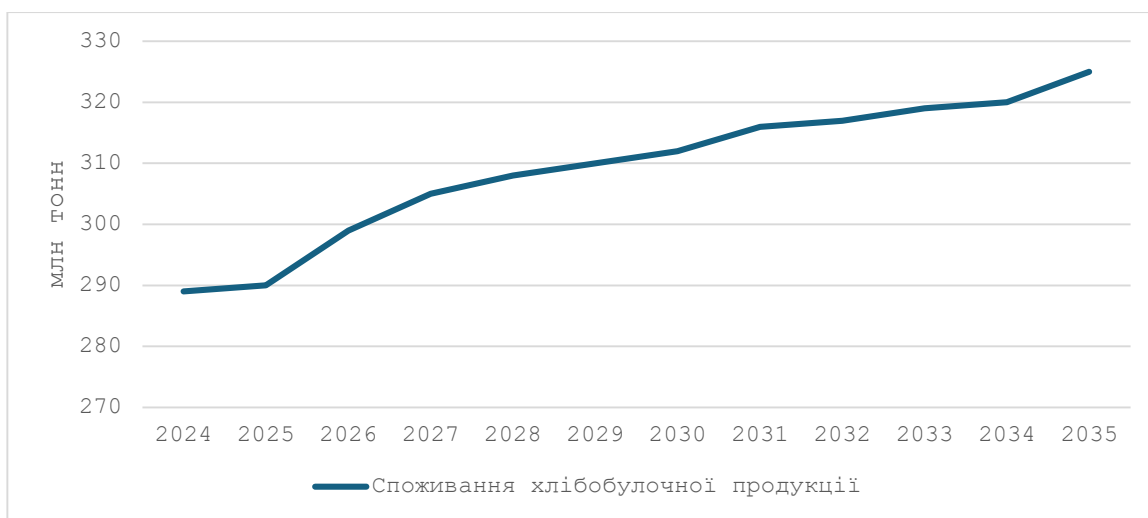
За оцінками останніх досліджень, глобальний ринок випічки у 2023–2024 рр. оцінювався приблизно у USD 532-537 млрд [17]. Згідно з прогнозами, вартість ринку досягне приблизно USD 700-731 млрд до початку 2030-х років [21]. При цьому темпи зростання (CAGR) оцінюються в межах від  $\approx 2\%$  до  $6\%$  на рік в різних дослідженнях (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Динаміка вартості ринку випічки 2023-2030 рр.**

*Джерело: розроблено автором [19].*

У 2024 році глобальне виробництво та споживання хлібобулочної продукції склали орієнтовно  $\approx 289$ – $290$  млн тонн, зі зростанням близько  $+2,5\%$  порівняно з попереднім роком [28]. Прогноз на період до 2035 р. – досягнення обсягу близько  $320$ – $325$  млн тонн (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Динаміка споживання на ринку хлібобулочної продукції 2024-2035 рр.**

*Джерело: розроблено автором [28].*

Європейський регіон наразі займає значну частку вартісного ринку — близько 36 % у 2024 р. [21]. Азійський регіон (передусім Китай) демонструє значне споживання: лише Китай становить близько 20 % глобальних обсягів споживання — близько 57 млн тонн [28].

Серед основних драйверів зростання світового ринку хлібобулочних виробів варто виділити такі:

- урбанізація та прискорений темп життя, що підсилює попит на зручні, готові до споживання види продукції [24];
- зміна споживчих переваг у бік «здорових» продуктів: низький вміст цукру, «чистий» склад, органічні та функціональні вироби [1];
- інновації в упаковці, технологіях зберігання і логістиці: розширення дистанцій постачання, використання заморожених напівфабрикатів, оптимізація ланцюгів постачання [27];
- глобалізація ринку, інтеграція виробництва-збуту, розвиток міжнародної торгівлі — хоч хлібобулочні вироби традиційно орієнтуються на внутрішній ринок, географія їх постачання поступово розширюється.

Майже кожен сегмент індустрії залежить від вартості сировини — перш за все борошна та зерна — а також енерговитрат. Коливання цін на пшеницю та борошно мають прямий вплив на собівартість продукції [19]. Крім того, тиск на маржу здійснюється через конкуренцію з боку великих промислових виробників, зміну споживчих звичок і регуляторні вимоги (харчова безпека, здорове харчування тощо).

На численних ринках (зокрема в Західній Європі) спостерігається домінування великих промислових хлібопекарських підприємств, водночас зменшується кількість малих незалежних пекарень. Ця тенденція пояснюється тиском з боку промислового сектору, економією на масштабі, розвитком роздрібних мереж і зміною моделі споживання. При цьому у менш розвинених країнах відзначається зростання приватного малих підприємств, що пропонують спеціалізовану або крафтову продукцію.

Сучасний ринок хлібобулочних виробів дедалі більше орієнтується на нові формати: цільнозерновий хліб, хліб із насінням, безглютенові вироби, продукти з додатковими поживними властивостями (протеїн-хліб, хліб із функціональними добавками). Попит на ці ніші суттєво зростає, що створює додаткові можливості для виробників, які орієнтуються на диференціацію.

Історично, хліб і хлібобулочні вироби вироблялися та споживалися локально — поблизу споживача. Проте із глобалізацією виробничих ланцюгів, удосконаленням логістики й транспортних маршрутів дистанція постачання таких виробів значно зросла. Це ставить нові вимоги до умов зберігання, транспортування, стандартизації якості. Сьогодні виробництво та реалізація продукції на відстані 400-500 км і більше вже не рідкість в розвинених країнах. У довгостроковій перспективі, за оцінками аналітиків, обсяги виробництва та споживання будуть зростати помірними темпами ( $\approx 1-3$  % на рік) внаслідок насиченості ринку, зміни споживчих звичок і демографічної стагнації на деяких ринках [28].

Таким чином, глобальний ринок хлібобулочних виробів залишається важливим і стабільним сектором економіки, водночас він переживає структурні

зміни: зміщення акценту до здорового харчування, підвищення ролі логістики та технологій, а також посилення конкуренції між великими промисловими гравцями і спеціалізованими дрібними підприємствами. Для підприємства, що планує вихід на цей ринок (зокрема через відкриття міні-пекарні), важливо враховувати як традиційні фактори попиту, так і нові тенденції — диференціацію асортименту, високу якість, ефективну логістику й можливості експорту або розширення постачання.

Розподіл ринку за регіонами демонструє, що Європа утримує провідну долю: у звіті Benchmark International зазначено, що європейська частка ринку станом на 2023 рік перевищувала 42,8 % [1]. Додатково, згідно з даними GlobalData, ринок «Bread & Rolls» становив у 2024 році близько 41,5 % вартісного обсягу всієї категорії «bakery & cereals» [17]. У той самий час Азіатсько-Тихоокеанський регіон показує найбільший потенціал зростання завдяки швидкій урбанізації, підвищенню доходів населення та зміні споживчих звичок.

Серед ключових факторів, які стимулюють розвиток ринку:

- збільшення чисельності населення і середнього класу, що підвищує споживчий потенціал [1];
- урбанізація та зміни стилю життя — зростає попит на зручні, готові до споживання продукти;
- інноваційні продукти: хлібобулочні вироби із здоровими компонентами (безглютенові, з висівками, багаті на білок) зміцнюють свою позицію. Наприклад, ринок високобілкових випічок оцінювався у 2024 році в USD 4,46 млрд і має прогноз зростання до USD 6,69 млрд до 2030 року (CAGR ~7,0 %) [22].
- технологічні інновації та вдосконалення логістики — виробництво та дистрибуція виходять за межі традиційного місцевого масштабу, що дозволяє оптимізувати витрати і розширювати географію.

Разом з активними темпами розвитку існують і значні ризики. Основні з них:

- волатильність цін на сировину — пшениця, борошно, енергоносії;
- насиченість ринку в окремих регіонах — зростає конкуренція між великими промисловими виробниками, що може стримувати темпи росту;
- споживчі зміни — наприклад, зростання популярності альтернативних форматів випічки (плоский хліб, безглютенові варіанти), що може зменшувати частку традиційного хліба. У звіті «Bread & Bakery Products Market Forecast 2024-2033» зазначено, що один із чинників зростання — це зміщення попиту саме в бік різноманітних видів випічки, не лише класичного хліба [24].
- регулювання та стандарти якості — виробники повинні відповідати зростаючим вимогам до харчової безпеки, сталого розвитку, екологічності. Наприклад, тенденція “Nurturing Nature” показує збільшення заяв щодо захисту навколишнього середовища: зростання таких маркувань на 48 % за період 2020-2023 рр. у категорії bakery [18].

Прогнози вказують, що найбільш перспективними сегментами стануть:

- продукти з функціональними властивостями (високий вміст білка, злаки, насіння, безглютенові формати);
- канали дистрибуції через онлайн-торгівлю та прямі доставлення споживачу («direct-to-consumer»);
- географічні регіони із низькою насиченістю — Південно-Східна Азія, Африка, Південна Америка;
- вертикально інтегровані ланцюги виробництва, включно з контролем сировини, логістикою, готовою продукцією.

Як підсумок, можна зробити висновок, що ринок хлібобулочних виробів у світовому масштабі перебуває в стадії помірному зростання, при цьому трансформується під впливом інновацій і змін споживчої поведінки. Для підприємств (в тому числі міні-пекарень) це означає, що майбутні можливості значні, але успіх залежатиме від здатності адаптуватись до нових вимог ринку — технологічних, маркетингових, екологічних і логістичних.

## 1.2. Внутрішній ринок хлібопекарської продукції: тенденції, проблеми та потенціал зростання

Хліб традиційно посідає провідне місце у харчовому раціоні населення України, залишаючись одним із ключових продуктів споживання. За даними аналітичних досліджень, середній рівень споживання хліба на душу населення в Україні перевищує середньоєвропейські показники — близько 96 кг на особу на рік, що майже вдвічі вище, ніж у більшості країн ЄС.

Виробництво хлібобулочних виробів в Україні майже повністю покриває внутрішній попит. Станом на 2024 рік частка імпорту становить менше 1 %, переважно це спеціалізовані вироби (високопротеїнові, безглютенові, кондитерські напівфабрикати). Основний обсяг продукції виробляється в межах країни — переважно на великих промислових підприємствах, пекарнях супермаркетів та міні-пекарнях.

**Таблиця 1.1**

### Основні показники розвитку хлібопекарської галузі України у 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг виробництва хліба та булочних виробів, тис. т	975,1	854,1	821,5	743,0	768,2	790,0
Обсяг реалізації, млн грн	34 000	37 544	39 720	32 100	30 800	33 600
Індекс споживчих цін, % до поперед. року	104,8	106,5	109,1	126,3	113,5	108,2
Середнє споживання на 1 особу, кг/рік	101	98	95	89	91	93

*Джерело: Держстат України [4]*

Як видно з даних таблиці, протягом 2019–2023 рр. обсяги виробництва знизилися більш ніж на 20 %, що пов'язано як із демографічним скороченням населення, так і з підвищенням цін на основну сировину (борошно, дріжджі, енергоресурси). Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається поступова стабілізація та навіть відновлення динаміки виробництва, насамперед завдяки розвитку міні-пекарень і приватних хлібопекарських підприємств.

Таблиця 1.2

**Структура хлібопекарської галузі України за типом підприємств  
(2024 р.)**

Тип підприємства	Частка у виробництві, %	Орієнтовна кількість об'єктів	Характеристика діяльності
Великі промислові хлібозаводи	71 %	≈ 250	Масове виробництво соціальних сортів хліба, централізована логістика
Пекарні при супермаркетах	14 %	≈ 600	Випічка свіжої продукції безпосередньо в торгових точках
Міні-пекарні та крафтові виробництва	12 %	≈ 950	Гнучкий асортимент, індивідуальні рецептури, крафтові технології
Інші (ресторани, кав'ярні, HoReCa-випічка)	3 %	≈ 400	Випічка для внутрішнього споживання або HoReCa-каналу

*Джерело: аналітичний огляд [5]*

Найбільшими національними виробниками залишаються ТОВ «Кулиничі», ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром», а також HD Group. Їхня частка сумарно перевищує 40 % ринку. У структурі споживання переважають пшеничний хліб (≈ 52 %), житньо-пшеничний (≈ 35 %) і булочні вироби (≈ 13 %).

Таблиця 1.3.

**Експортно-імпорتنі операції України з хлібобулочною продукцією,  
2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Експорт, млрд грн	8,6	9,2	10,1	10,8	12,4
Імпорт, млрд грн	4,7	5,1	5,4	5,5	6,3
Торговельне сальдо, млрд грн	+3,9	+4,1	+4,7	+5,3	+6,1

*Джерело: Державна митна служба України [21]*

Український хлібобулочний експорт демонструє стійке зростання. Основними ринками збуту виступають Польща, Румунія, Литва, Молдова, Німеччина, а серед нових напрямів — ОАЕ, Саудівська Аравія та країни Північної Африки. Імпорт зосереджується переважно у сегменті заморожених напівфабрикатів та кондитерської випічки.

У цілому, внутрішній ринок характеризується такими ключовими тенденціями:

- підвищення частки крафтового і преміального сегменту;
- розширення асортименту через здорові та безглютенові вироби;
- активний розвиток франчайзингових міні-пекарень;
- поступова цифровізація управління виробництвом і логістикою;
- модернізація технологічного обладнання з енергоефективним ефектом;
- диверсифікація каналів збуту (HoReCa, e-commerce).

Таким чином, українська хлібопекарська галузь перебуває у фазі структурного оновлення: попри зниження фізичних обсягів виробництва, спостерігається зростання ринкової вартості продукції, підвищення якості та технологічного рівня. Розвиток міні-пекарень і крафтових виробництв стає важливим напрямом для інвестиційних проєктів, зокрема для створення нової міні-пекарні як об'єкта малого підприємництва з гнучкою моделлю виробництва та локальною клієнтською базою.

### 1.3. Особливості бізнес-планування інвестиційних проєктів у сфері хлібопекарського виробництва

Бізнес-планування в інвестиційній діяльності є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Його сутність полягає у визначенні цілей розвитку, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів реалізації проєкту в умовах невизначеності ринкового середовища. У науковій літературі (І. Бланк, В. Геєць, П. Друкер, М. Портер, Дж. Кейнс) бізнес-план розглядається не лише як інструмент оцінки ефективності, а й як система управління інвестиційним ризиком.

Особливістю бізнес-планування у харчовій промисловості, зокрема у хлібопекарській галузі, є поєднання економічної, соціальної та продовольчої функцій. Інвестиційний проєкт повинен одночасно забезпечувати прибутковість підприємства, стабільність зайнятості та задоволення потреб споживачів у продуктах першої необхідності.

З точки зору економічної теорії, інвестиційне планування спирається на три концептуальні підходи (табл. 1.4):

1. Ресурсно-функціональний, за якого основою виступають наявні виробничі ресурси (обладнання, сировина, трудові ресурси).
2. Ринковий, що виходить із потреб і платоспроможного попиту споживачів.
3. Інноваційно-адаптивний, який орієнтується на впровадження технологічних змін, гнучке реагування на зовнішні чинники та використання сучасних форм капіталовкладень.

**Таблиця 1.4**

#### Наукові підходи до бізнес-планування інвестиційних проєктів

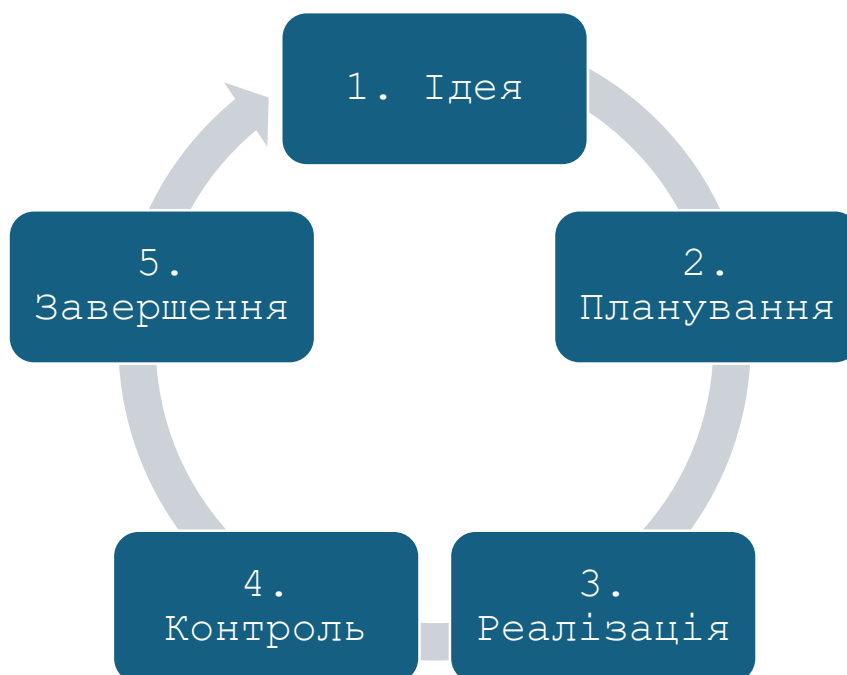
Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Ресурсно-виробничий	Грунтується на внутрішніх можливостях підприємства, оптимізації використання ресурсів	Проста структура, мінімізація витрат	Не враховує зміни попиту та поведінку споживача

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Ринково-маркетинговий	Орієнтація на ринкові тенденції, конкурентів і споживацькі очікування	Дає змогу адаптувати виробництво до попиту	Потребує постійного моніторингу та маркетингових витрат
Інноваційно-інвестиційний	Акцент на технологічних і продуктних інноваціях, енергоощадності, якості	Висока конкурентоспроможність, можливість швидкого зростання	Високий рівень початкових інвестицій і ризиків
Соціально-економічний	Враховує соціальні наслідки виробництва, зайнятість, продовольчу безпеку	Забезпечує суспільну стабільність і довіру споживачів	Вимагає державної підтримки та додаткових витрат

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами сучасних досліджень у сфері менеджменту та інвестування [17-24]*

З позиції теорії проектного менеджменту, бізнес-план є базовим документом, який визначає життєвий цикл проекту — від ідеї до експлуатації. У межах хлібопекарської галузі він реалізується через такі етапи:

1. Концептуальне обґрунтування – аналіз доцільності, оцінка ринку, визначення інвестиційної привабливості.
2. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – розрахунок виробничих потужностей, потреб у сировині, вибір технологій.
3. Фінансове моделювання – прогнозування грошових потоків, прибутковості, ризиків.
4. Реалізація та моніторинг – контроль виконання планових показників, гнучке коригування стратегії.



**Рис. 1.3. Життєвий цикл інвестиційного проєкту у хлібопекарській галузі**

*Джерело: узагальнено автором на основі методології PMBOK та ISO 21500.*

Згідно з сучасними науковими концепціями, інвестиційні рішення у харчовій промисловості мають базуватись на принципах сталого розвитку. Це означає, що підприємство повинно не лише отримувати економічний результат, а й забезпечувати екологічну безпеку виробництва, соціальну відповідальність і збереження якості продуктів.

У цьому контексті виділяють три групи принципів ефективного бізнес-планування в хлібопекарській галузі:

Принцип системності – взаємозв’язок усіх елементів бізнес-плану: від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

Принцип адаптивності – гнучке реагування на ринкові зміни (попит, інфляція, поведінка споживачів).

Принцип інноваційності – впровадження нових технологій, рецептур, методів логістики та управління.

Принцип соціальної орієнтації – врахування потреб місцевої громади, створення робочих місць, підвищення доступності продукції.

Принцип економічної стійкості – забезпечення прибутковості й здатності до самофінансування.

З теоретичного погляду, інвестиційне планування у хлібопекарській промисловості є багаторівневим процесом. На макрорівні воно включає державну підтримку продовольчої безпеки, стандартизацію продукції, доступ до кредитних ресурсів. На мезорівні – формування регіональних програм підтримки малого підприємництва та кооперації з фермерами. На мікрорівні – розроблення конкретного бізнес-плану, що визначає фінансову модель і рентабельність виробництва (табл 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Рівні організації бізнес-планування в інвестиційній діяльності**

<b>Рівень</b>	<b>Основні суб'єкти</b>	<b>Завдання</b>
Макрорівень	Держава, профільні міністерства, асоціації галузеві	Формування політики продовольчої безпеки, податкових пільг, стандартів якості
Мезорівень	Регіональні органи влади, місцеві програми розвитку, об'єднання підприємців	Координація місцевих інвестицій, розвиток кластерів, створення логістичних центрів
Мікрорівень	Підприємства, інвестори, банки приватні	Розроблення бізнес-планів, фінансування, впровадження інноваційних технологій

*Джерело: розроблено автором на основі [20]*

Таким чином, теоретичний аналіз показує, що бізнес-планування інвестиційних проєктів у хлібопекарській галузі має ґрунтуватися на поєднанні економічних, організаційних і соціальних підходів. Його результатом повинно стати не лише створення прибуткового виробництва, а й формування стійкої

продовольчої екосистеми, де міні-пекарні, фермерські господарства та локальні дистриб'ютори діють як єдиний інтегрований ланцюг доданої вартості.

Хліб і хлібобулочні вироби належать до категорії соціально значущих продуктів харчування, що формують основу споживчого кошика населення. У сучасних умовах економічних коливань та змін попиту на продовольчі товари, інвестиційне планування в хлібопекарській галузі потребує особливої уваги, оскільки воно поєднує виробничі, технологічні та маркетингові аспекти.

Хлібопекарська промисловість України характеризується високим рівнем конкуренції та одночасно значним потенціалом для інвестиційного розвитку. Виробничі потужності більшості підприємств сформовані ще в 1980–1990-х роках, тому потребують модернізації, автоматизації процесів і впровадження енергоощадних технологій. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році виробництво хліба і хлібобулочних виробів становило близько 855 тис. тонн, що свідчить про стабільність попиту, незважаючи на певне скорочення населення.

В умовах ринкової економіки бізнес-планування інвестиційних проєктів у хлібопекарській сфері передбачає детальний аналіз трьох основних блоків: ринкового середовища, виробничо-технологічної бази та фінансової ефективності.

**Таблиця 1.6**

**Структура бізнес-плану інвестиційного проєкту з відкриття міні-пекарні**

<b>Етап бізнес-планування</b>	<b>Зміст робіт</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Маркетинговий аналіз	Вивчення попиту, цінних тенденцій, поведінки споживачів	Визначення цільового сегмента
Технологічне планування	Вибір обладнання, визначення асортименту, розрахунок потужностей	Формування виробничої програми
Організаційне планування	Визначення форми власності, структури управління, чисельності персоналу	Організаційна схема підприємства

Етап бізнес-планування	Зміст робіт	Очікуваний результат
Фінансове планування	Розрахунок інвестиційних витрат, собівартості, прибутку, строку окупності	Показники ефективності проекту
Ризик-менеджмент	Аналіз ризиків, способи їх мінімізації	Система управління ризиками

*Джерело: систематизовано автором на основі [4]*

Однією з ключових особливостей хлібопекарських підприємств є залежність від постачання якісного борошна, яке формує понад 50% собівартості готової продукції. Ця складова робить галузь чутливою до коливань цін на зерно та енергоносії. У структурі витрат підприємства значну частку становлять також енерговитрати (до 15%) і заробітна плата (близько 18%) (табл.1.7).

**Таблиця 1.7**

**Типова структура собівартості виробництва хліба в Україні у 2024 році**

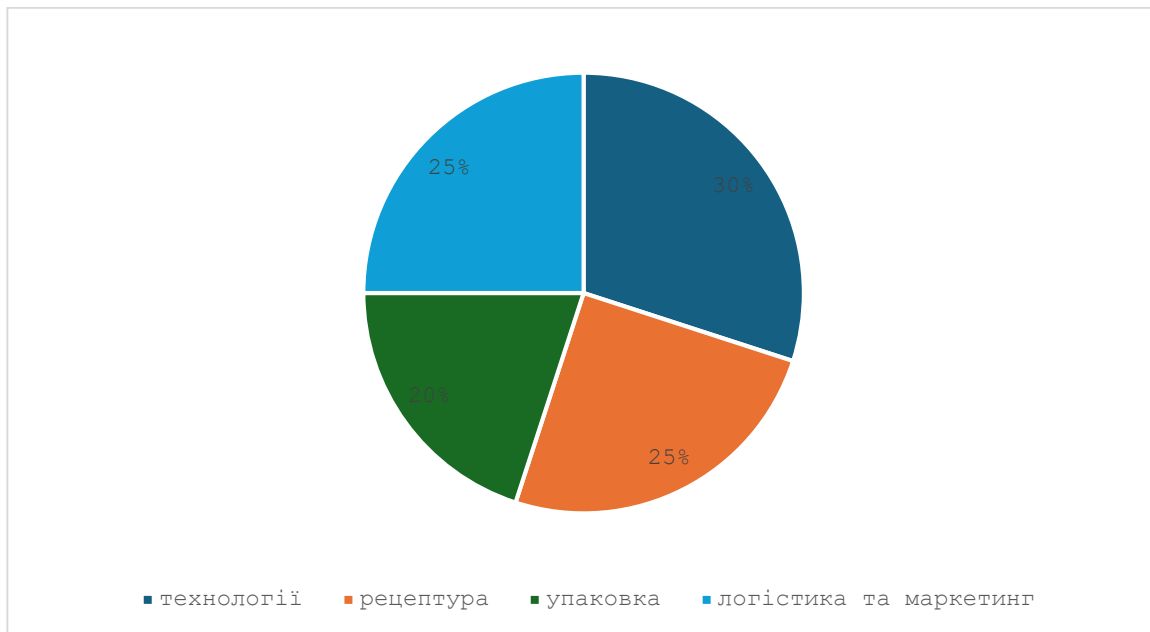
Стаття витрат	Частка у загальних витратах, %
Борошно пшеничне та житнє	52
Електроенергія та газ	14
Заробітна плата з нарахуваннями	18
Витрати на упаковку	6
Логістика та збут	5
Амортизаційні відрахування	3
Інші витрати	2

*Джерело: розраховано автором за даними галузевих звітів хлібопекарських підприємств України [21-23].*

З огляду на зазначені тенденції, для міні-пекарень найбільш ефективним є проектний підхід до управління, який дозволяє гнучко планувати обсяги виробництва та адаптувати асортимент до поточного попиту. Серед сучасних трендів у плануванні інвестиційних проєктів виділяють:

– розвиток локального виробництва з орієнтацією на продукцію «з печі до споживача»;

- використання інноваційних рецептур (безглютенові, злакові, органічні, протеїнові вироби);
- впровадження енергоощадних технологій випікання;
- автоматизацію замісу, ферментації та пакування.



**Рис. 1.4. Основні напрями інновацій у хлібопекарській галузі України**  
Джерело: узагальнено автором на основі [22]

В останні роки спостерігається активне зростання сегмента здорової випічки. Попит формують споживачі, які дотримуються принципів раціонального та дієтичного харчування. Згідно з даними Euromonitor (2024), близько 22% українських споживачів віддають перевагу хлібобулочним виробам із зниженим вмістом калорій або виготовленим із цільнозернового борошна.

**Таблиця 1.8**

**Попит на інноваційні види хлібобулочної продукції в Україні, 2024 р.**

Вид продукції	Частка споживачів, %	Динаміка до 2023 р., %
Цільнозерновий хліб	34	+6
Бездріжджовий хліб	19	+4
Безглютенова випічка	11	+2
Хліб із насінням та злаками	21	+5
Низькокалорійна продукція	15	+3

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, бізнес-планування в хлібопекарській сфері повинно базуватися на комплексному аналізі ринку, раціональному використанні ресурсів та орієнтації на інновації. Успішний інвестиційний проєкт у цій галузі — це поєднання технологічної ефективності, маркетингової гнучкості та локальної спрямованості.

Особливої уваги потребує планування фінансових потоків, зокрема визначення терміну окупності. За середніх інвестицій у відкриття міні-пекарні в розмірі 1,2–1,5 млн грн, строк окупності за умови стабільного попиту становить 1,5–2 роки, що робить цей бізнес привабливим для малих інвесторів.

Хлібопекарська галузь України залишається стабільно прибутковою, але вимагає модернізації виробничих процесів. Бізнес-планування інвестиційних проєктів має ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку, собівартості та потенціалу інновацій. Впровадження енергоощадних і автоматизованих технологій забезпечує конкурентні переваги. Зростання попиту на здорову випічку відкриває перспективи для створення міні-пекарень із вузькою спеціалізацією.

## РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ

### 2.1. Резюме інвестиційного проекту

Показник	Значення
Назва проекту	Відкриття міні-пекарні «Ріе»
КВЕД	10.71 — Виробництво хліба та свіжих хлібобулочних виробів
Система оподаткування	Загальна система оподаткування (із сплатою ПДВ)
Сфера діяльності	Харчова промисловість / Виробництво продуктів харчування
Спеціалізація	Випікання та реалізація хлібобулочних і кондитерських виробів
Персонал підприємства	9 осіб (директор, 2 технологи, 3 пекарі, бухгалтер, 2 прибиральники)
Інвестиційні кошти, грн	5 850 000
Очікуваний дохід за 3 роки, грн	54 250 000
Заплановані витрати, грн	40 041 105
Чистий прибуток, грн	23 340 532
ЕВІТДА, грн	32 275 623
Точка безбитковості проекту	38,6% реалізації / 19 850 000грн
Чиста приведена вартість (NPV), грн	11 870 000
IRR (внутрішня норма рентабельності), %	24,6%
Дисконтований термін окупності, роки	2,9
Простий термін окупності, роки	2,1

*Джерело: сформовано автором*

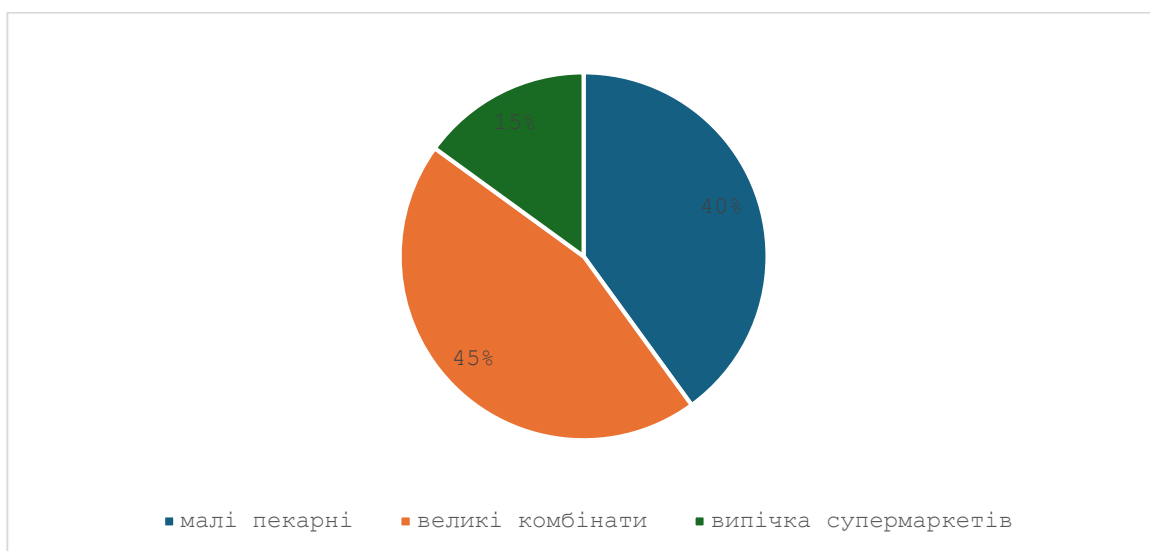
### 2.2. Концептуальне значення та цілі інвестиційного проекту

Хліб і хлібобулочні вироби належать до найважливіших продуктів споживчого ринку, оскільки вони мають стабільний попит незалежно від економічної ситуації, соціальних тенденцій чи сезонних факторів. Протягом десятиліть основними постачальниками цієї продукції в українських містах залишаються великі хлібозаводи та комбінати, орієнтовані на масовий попит і масштабне виробництво. Проте, із розвитком малого підприємництва, зміною харчових звичок і зростанням інтересу споживачів до натуральних, свіжих і крафтових виробів, міні-пекарні набули особливого значення як інноваційна форма господарювання в продовольчій сфері.

Міні-пекарня має значну ринкову гнучкість: вона здатна швидко реагувати на зміну споживчих уподобань, адаптувати рецептури, експериментувати з асортиментом і ціноутворенням. Якщо великі заводи працюють переважно в режимі масового виробництва, то міні-пекарня орієнтується на індивідуальні смаки та локальний попит. Її перевагою є невеликий стартовий капітал, мобільність, можливість роботи у форматі «пекарня-крамниця», де випічка здійснюється безпосередньо перед споживачем.

На сучасному етапі конкуренції важливо не лише виробляти якісний продукт, а й будувати чітку бізнес-модель, що передбачає аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду та маркетингову стратегію. Розробка інвестиційного проєкту з відкриття міні-пекарні передбачає комплексне вивчення ринку: які вироби випускають конкуренти, які ціни застосовують, які канали збуту використовують і якою є структура їхніх клієнтів.

Згідно з аналітичними даними *Ukrainian Bakery Industry Review (2024)*, близько 40 % покупців у містах віддають перевагу продукції малих пекарень, мотивуючи це свіжістю, натуральністю та унікальним смаком. У той же час спостерігається тенденція до скорочення споживання промислового хліба — особливо серед молоді, яка орієнтується на здорове харчування [24].



**Рис. 2.1. Попит у структурі споживання хлібобулочних виробів, %**  
*Джерело: сформовано на основі аналітичних матеріалів [24].*

Таким чином, конкурентна перевага міні-пекарні полягає не лише у виробничій мобільності, а й у можливості створення власного емоційного бренду — сімейної атмосфери, довіри, приємного сервісу. Дослідження ринку показує, що для українського споживача важливі не тільки смакові якості хліба, але й візуальна привабливість, аромат, чистота приміщення, доброзичливість персоналу.

У межах даного інвестиційного проєкту передбачається відкриття міні-пекарні «Ріе», яка забезпечуватиме споживачів свіжими хлібобулочними виробами за доступною ціною. Підприємство спеціалізуватиметься на щоденному випіканні свіжого хліба, булочок, круасанів, пиріжків та дієтичної продукції. Формат діяльності — пекарня з власною точкою продажу.

Місією інвестиційного проєкту є створення конкурентоспроможного підприємства, яке забезпечить поєднання якості, доступності та локальної ідентичності.

Основні цілі проєкту:

- забезпечення населення натуральними хлібобулочними виробами високої якості;
- формування стабільного прибуткового підприємства малого бізнесу;
- задоволення потреб споживачів у свіжій випічці за розумними цінами;
- створення нових робочих місць у межах місцевої громади;
- підтримка локальних виробників борошна та фермерів;
- популяризація культури споживання традиційного українського та європейського хліба.

**Таблиця 2.1**

**Основні стратегічні орієнтири інвестиційного проєкту «Ріе»**

<b>Напрямок</b>	<b>Стратегічна мета</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Виробничий	Забезпечити стабільну якість продукції через використання натуральних інгредієнтів	Зростання довіри клієнтів, формування постійної аудиторії

Напря́м	Стратегі́чна мета	Очікува́ний результа́т
Маркетинговий	Сформувати позитивний імідж бренду та розширити коло споживачів	Збільшення обсягів продажу на 15 % протягом першого року
Соціальний	Створити додаткові робочі місця та підтримати місцевих постачальників	Підвищення рівня зайнятості населення
Фінансовий	Досягти безбитковості протягом 12 місяців діяльності	Стабільний щомісячний прибуток у розмірі 80–100 тис. грн
Інноваційний	Впровадити сучасні технології випікання й систему контролю якості НАССР	Зниження виробничих витрат і підвищення безпеки харчових продуктів

*Джерело: розроблено автором.*

Концептуально міні-пекарня «Pie» орієнтується на модель «сімейного підприємства», де поєднуються традиції домашньої випічки з сучасними технологіями. Основною ідеєю є створення затишного простору з ароматом свіжого хліба, який викликає довіру й асоціюється зі стабільністю та турботою.

Важливою складовою концепції є також гнучкість асортименту — можливість швидко вводити нові рецепти відповідно до трендів споживання: цілнозерновий, житній, безглютеновий, білковий хліб, хліб із насінням, сушені булочки з натуральними добавками. Такий підхід дозволяє не лише задовольняти попит, але й формувати власну нішу у середньому ціновому сегменті.

Крім того, бізнес-план передбачає створення комфортного місця для відпочинку та споживання на місці — невеликої кавової зони, де клієнти можуть скуштувати свіжу випічку з напоями. Ця концепція відповідає європейській моделі «bakery & coffee» і дає змогу збільшити маржу продажу до 20–25 %.

Таким чином, концепція інвестиційного проєкту ґрунтується на поєднанні економічної ефективності, інноваційності та соціальної значущості.

Міні-пекарня виступатиме не лише суб'єктом малого бізнесу, а й осередком формування нової культури споживання хлібобулочних виробів в Україні, заснованої на якості, локальності та довірі між виробником і споживачем.

### 2.3 Загальна характеристика бізнесу та особливості цільової аудиторії

Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості демонструють стабільний інтерес споживачів до продукції локального виробництва, що поєднує якість, натуральність і доступну ціну. У цьому контексті міні-пекарні виступають перспективним напрямом малого бізнесу, орієнтованим на потреби споживача середнього міського класу, який прагне купувати свіжу продукцію у зручному місці, безпосередньо від виробника.

Цільова аудиторія міні-пекарні «Ріе» — мешканці прилеглих житлових кварталів, працівники навколишніх офісів, студенти та сім'ї із середнім рівнем доходу, які цінують свіжість, натуральність та смак хлібобулочних виробів. Особливу групу становлять люди, що дотримуються принципів здорового харчування і надають перевагу випічці без штучних добавок, консервантів чи підсилювачів смаку.

Розташування пекарні є одним із ключових факторів успіху. Згідно з дослідженнями Європейської асоціації хлібопекарів (AIBI, 2023 р.), до 70 % покупців хлібобулочних виробів обирають точки продажу, розташовані в радіусі 500 м від місця проживання або роботи. Тому вибір приміщення у зоні перетину двох житлових масивів дозволяє «Ріе» забезпечити стабільний потік клієнтів і мінімізувати витрати на логістику.

**Таблиця 2.2**

#### Потенційна структура цільової аудиторії міні-пекарні «Ріе»

Категорія споживачів	Віковий діапазон	Основні потреби	Частота покупок	Частка у загальному обсязі продажів, %
Мешканці прилеглих будинків	25–65 р.	Свіжа випічка для щоденного споживання	4–6 разів на тиждень	45
Працівники офісів	20–50 р.	Перекуси, кава та випічка «to go»	3–4 рази на тиждень	25
Студенти та молодь	18–25 р.	Недорогі снеки, солодка випічка	2–3 рази на тиждень	15
Прихильники здорового харчування	30–60 р.	Безглютеновий, цільнозерновий, білковий хліб	1–2 рази на тиждень	10

Категорія споживачів	Віковий діапазон	Основні потреби	Частота покупок	Частка у загальному обсязі продажів, %
Інші споживачі (туристи, випадкові покупці)	–	Сезонні та імпульсні покупки	Епізодично	5

*Джерело: розроблено автором на основі аналітичних матеріалів Euromonitor Bakery Survey 2024.*

Одним із найефективніших форматів міні-пекарень є розміщення у приміщеннях суміжних із продуктовими магазинами або торговими центрами. Це забезпечує потік клієнтів, скорочує витрати на транспортування готової продукції та дозволяє продавати випічку безпосередньо в місці виробництва. Найдоцільнішими є такі варіанти:

1. Власне приміщення у зоні активного пішохідного руху (центр мікрорайону або поблизу зупинки громадського транспорту).
2. Суміжне приміщення великого супермаркету, де пекарня постачає продукцію під власним брендом.
3. Пекарня у торговому залі супермаркету, що поєднує процес випікання та продажу, забезпечуючи максимальний контакт із покупцем.

Таке розміщення мінімізує логістичні витрати та дозволяє забезпечити високу оборотність продукції, оскільки хліб реалізується безпосередньо після випікання.

З організаційно-правової точки зору оптимальною формою для реалізації цього проєкту є приватне підприємство або фізична особа-підприємець (ФОП), що працює на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок, 2 група). Це дозволить спростити бухгалтерський облік, мінімізувати податкове навантаження та забезпечити гнучкість управлінських рішень.

Асортимент міні-пекарні «Ріе» охоплюватиме три ключові напрями:

1. Стандартна продукція — традиційний пшеничний і житній хліб, булочки, батони.

2. Ексклюзивна продукція — французькі багети, чіабатта, фокачча, бріош, бездріжджовий хліб.

3. Солодка та дієтична випічка — круасани, слойки, здоба з начинками, цільнозернові булочки, безглютенові варіанти.

Ця структура дозволяє задовольнити широкий спектр потреб споживачів — від традиційного попиту до індивідуальних запитів людей із дієтичними обмеженнями.

**Таблиця 2.3**

**Основні групи продукції міні-пекарні «Ріе»**

Група виробів	Приклади	Орієнтовна частка в асортименті, %	Цільова аудиторія
Традиційний хліб	батон, формовий, житньо-пшеничний	45	мешканці району, сім'ї
Ексклюзивна випічка	багет, фокачча, чіабатта	25	молодь, гурмани
Солодка випічка	круасани, слойки, пиріжки	20	офісні працівники, студенти
Дієтична продукція	цільнозерновий, безглютеновий хліб	10	споживачі, що дбають про здоров'я

*Джерело: розроблено автором.*

Основні конкурентні переваги міні-пекарні «Ріе»:

1. Локальне виробництво – хліб випікається безпосередньо в місці продажу, що гарантує свіжість.

2. Натуральна сировина – відсутність штучних консервантів, стабілізаторів та підсилювачів смаку.

3. Гнучкість асортименту – можливість швидкої зміни рецептури відповідно до побажань клієнтів.

4. Зручне розташування – охоплення двох житлових масивів і висока транспортна доступність.

5. Клієнтоорієнтований сервіс – створення теплої атмосфери, що стимулює повторні покупки.

На відміну від великих хлібозаводів, де виробничі процеси стандартизовані, міні-пекарня орієнтується на індивідуалізацію смаку та

персональний підхід. У цьому полягає її ключова ринкова ніша — поєднання ремісничої якості з демократичною ціною.

Враховуючи ці фактори, міні-пекарня «Ріе» позиціонується як сучасне локальне підприємство ремісничого типу, здатне задовольнити попит на свіжу, натуральну і здорову випічку.

У перспективі, після налагодження стабільного збуту, планується масштабування бізнесу шляхом франчайзингу, що дозволить поширити модель у інші міста України.

#### **2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова складова інвестиційного проекту**

Будь-який інвестиційний проект у сфері хлібопекарського виробництва має враховувати поточний стан конкуренції на локальному та регіональному рівнях. Ринок хлібобулочних виробів України характеризується високим рівнем насиченості: у більшості обласних центрів діють як великі промислові комбінати, так і десятки дрібних приватних пекарень. При цьому саме малі підприємства ремісничого типу за останні роки демонструють динамічне зростання, реагуючи на попит споживачів на свіжий, натуральний і «домашній» хліб.

За даними профільного порталу Хлібна Індустрія, у середньому на один обласний центр припадає від 15 до 25 активних міні-пекарень. Конкуренція серед них носить неціновий характер — перевага надається унікальності рецептур, візуальному оформленню продукції, пакуванню, атмосфері закладу та сервісу [18].

**Таблиця 2.4**

#### **Основні конкуренти міні-пекарні «Ріе»**

<b>Конкурент</b>	<b>Формат діяльності</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
ТОВ «Кулиничі»	Великий хлібозавод із фірмовими кіосками	Впізнаваність бренду, широкий асортимент, налагоджена логістика	Масовість, використання заморожених напівфабрикатів,

Конкурент	Формат діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
			відсутність унікальних смаків
ПП «Добрий хліб»	Мережева міні-пекарня	Свіжа випічка, кавова зона, соціальні мережі	Високі ціни, невелика пропускна здатність
«Bread & Coffee»	Кав'ярня-пекарня європейського типу	Атмосфера, асортимент круасанів і чіабатти	Вузька цільова аудиторія, орієнтація на преміум-сегмент
Міні-пекарня «Булочка»	Районна пекарня	Доступні ціни, доставка до магазинів	Обмежена якість сировини, слабка реклама

*Джерело: систематизовано автором на основі маркетингового моніторингу, 2024 р.*

Проведений аналіз показує, що міні-пекарня «Ріе» матиме чітко виражену конкурентну нішу між масовими хлібозаводами й преміальними закладами. Її позиціонування ґрунтується на поєднанні ремісничої якості, помірної ціни та локальної ідентичності. Головна стратегія — не конкурувати з промисловими виробниками у масштабі, а зосередитися на свіжості, рецептурі та емоційному контакті з клієнтом.

Маркетингова стратегія міні-пекарні спрямована на формування сталого попиту, створення позитивного іміджу бренду й розвиток лояльності споживачів. Основні елементи маркетингової складової охоплюють аналіз цільового ринку, позиціонування, формування асортименту, цінову політику, комунікації та збут.

### 1. Асортиментна політика

Асортимент базуватиметься на принципі «свіжість + різноманітність + натуральність». Заплановано до 30 найменувань виробів: класичні сорти хліба, круасани, чіабатта, фокачча, булочки з начинками, дієтичні позиції. Асортимент оновлюватиметься щоквартально, з урахуванням сезонного попиту.

### 2. Цінова політика

Цінова стратегія — помірна (нижча за середньоринкову на 5–10 %).

Прикладовий діапазон цін:

– хліб пшеничний — 35–40 грн/шт.;

- чіабатта — 55 грн;
- круасан — 45 грн;
- хліб безглютеновий — 70 грн.

Така політика дозволяє поєднати доступність і відчуття високої якості, створюючи довгострокову конкурентну перевагу.

### 3. Канали збуту

- продаж у власному торговому залі пекарні;
- постачання у прилеглі магазини й кав'ярні;
- співпраця з сервісами доставки (Glovo, Bolt Food);
- онлайн-замовлення через соціальні мережі (Instagram, Facebook) та сайт-візитку.

Для залучення клієнтів планується запровадження програми лояльності — кожна 10-та покупка безкоштовна, а також акційні пропозиції на «свіжий вечірній хліб».

**Таблиця 2.5**

### **Елементи маркетингової стратегії міні-пекарні «Pie» (модель 4P)**

<b>Елемент</b>	<b>Зміст реалізації</b>
Product (продукт)	Хлібобулочні вироби з натуральних інгредієнтів, без консервантів, із традиційними й сучасними рецептурами
Price (ціна)	Стратегія доступної якості — ціни на 5–10 % нижчі за середньоринкові
Place (місце продажу)	Пекарня у центрі мікрорайону, продаж на місці, доставка, інтернет-замовлення
Promotion (просування)	Реклама у соціальних мережах, дегустації, брендова упаковка, зовнішня вивіска, участь у локальних ярмарках

*Джерело: розроблено автором.*

### 4. Комунікаційна політика

Основними каналами комунікації стануть соціальні мережі, зовнішня реклама та сарафанне радіо. Для формування іміджу заплановано створення власної айдентики — логотипу, брендового слогану та дизайну упаковки.

Слоган пекарні: «Смак дому щодня!»

Запуск сторінок у Instagram та Facebook з фото-контентом процесу випікання сприятиме довірі й емоційному залученню клієнтів.

#### 5. SWOT-аналіз конкурентного середовища (табл. (2.6)).

**Таблиця 2.6**

#### **SWOT-аналіз конкурентного середовища для міні-пекарні «Pie»**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Власне виробництво, контроль якості; Свіжа продукція; Локальна довіра клієнтів.	Невеликий стартовий капітал; Відсутність розкрученого бренду;
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Зростання попиту на крафтову випічку; Можливість франчайзингу; Розвиток доставки.	Інфляційне зростання вартості сировини; Посилення конкуренції серед міні-пекарень.

*Джерело: розроблено автором.*

Ефективне планування неможливе без системної оцінки зовнішнього оточення, яке формує «правила гри» для пекарського бізнесу. Ключові блоки впливу (табл. 2.7):

1. Політико-правові: регуляції харчової безпеки (НАССР, ISO 22000), податкові режими МСБ, локальні обмеження торгівлі.
2. Економічні: інфляція та курс, купівельна спроможність, вартість енергоносіїв і борошна.
3. Соціокультурні: «здорове харчування», локалізм, запит на свіжу ремісничу випічку.
4. Технологічні: заморожені напівфабрикати, енергоощадні печі, автоматизація ліній.
5. Екологічні: вимоги до відходів, еко-упаковка, енергоефективність.

6. Міжнародні/ринкові: імпорт інгредієнтів, логістика, розширення онлайн-каналів збуту.

Таблиця 2.7

## Матриця PESTEL для міні-пекарні

Блок	Можливості	Ризики / обмеження
Політико-правові	Спрощене оподаткування ФОП, держпрограми МСБ	Перевірки Держпродспоживслужби, зміни у нормах
Економічні	Стабільний попит на хліб	Коливання цін на борошно/енергію
Соціокультурні	Попит на здорову/локальну випічку	Чутливість до ціни у частини споживачів
Технологічні	Напівфабрикати, швидке розширення асортименту	Початкові інвестиції у техніку
Екологічні	Еко-упаковка як «цінність бренду»	Додаткові витрати на комплаєнс
Міжнародні/ринкові	Онлайн-доставка, e-commerce	Конкуренція з мережами/пекарнями супермаркетів

*Джерело: сформовано автором*

Сегментація має відповідати трьом умовам:

- чітка ідентифікація;
- економічна значущість;
- доступність через ефективні маркетингові інструменти.

Ознаки сегментації (пріоритетні → другорядні) (табл. 2.8):

1. Географічні (мікролокація, щільність населення, транспортна доступність).
2. Соціально-економічні/демографічні (вік, домогосподарства, рівень доходу, зайнятість).
3. Психографічні (цінності: «здорове харчування», локальний патріотизм, естетика).
4. Поведінкові (частота покупок, чутливість до ціни/якості, готовність тестувати новинки).

## Карта сегментації та маркетингові імплікації

Ознака	Сегмент	Ціннісна пропозиція	Канали
Географія	Жителі 2 сусідніх масивів	«Свіжа випічка біля дому»	Вітрина, зовнішня навігація
Демографія	Сім'ї/офісні працівники	Асортимент «щоденного кошика» + кава	Вітрина, доставка в офіси
Психографія	ЗОЖ/дієтичні обмеження	Цільнозернова, бездріжджова, безглютенова лінійка	Соціальні мережі, контент-маркетинг
Поведінка	«To-go» покупці	Швидкий сервіс, комплекти «кава+випічка»	POS-акції, програма лояльності

*Джерело: сформовано автором*

Цільові сегменти «Ріе»: мешканці прилеглих будинків, споживачі зі «здоровими» уподобаннями/дієтичними запитами.

Ємність ринку — максимальний можливий обсяг реалізації за період.

Частка ринку = (Продажі підприємства / Потенційна ємність) × 100 %.

Для локальної пекарні доцільно оцінювати ємність на рівні мікролокації (радіус 500–800 м), з урахуванням трафіку і платоспроможності.

Позиціонування: «локальна ремісничка пекарня щоденної свіжості» у середньому ціновому сегменті з диференціацією за якістю/натуральністю.

Цінова політика та методи ціноутворення поділяються на три базові підходи:

1. Cost-plus — націнка до собівартості (просто, контроль маржі).
2. Demand-based — відштовхування від готовності платити (діє для преміальних/інноваційних позицій).
3. Competition-based — відносно цін конкурентів (релевантно для «якорних» SKU).

Ми вважаємо за необхідне використовувати гібридний підхід: базові позиції — конкурентне ціноутворення; крафтові/дієтичні — «value-based»; контроль мінімальної маржі для всіх SKU (табл 2.9).

Таблиця 2.9

## Ціни та об'єми реалізації товару, за місяць

Назва товару	Вартість, грн	Об'єми реалізації
Круасан вершковий з мигдалевим кремом	16,00	2 000
Круасан з корицею	12,00	2 000
Круасан молочний	10,00	2 000
Круасан вершковий класичний	9,00	2 000
Круасан вершковий зі згущеним молоком	12,00	2 000
Круасан вершковий з шоколадним кремом	15,00	2 000
Круасан вершковий з джемом	14,00	2 000
Хліб фірмовий на заквасці	22,00	1 000
Багети французькі	21,00	1 000
Хліб тостовий пшеничний	20,00	1 000
Гречаний багет	25,00	1 000
Булочка молочна для бургеру з посипками	10,00	1 000

*Джерело: сформовано автором*

Орієнтовна виручка за місяць (сума «ціна × обсяг» усіх SKU): 274 000 грн.

Цілі промо: впізнаваність → перша спроба → повторна покупка → лояльність.

Інструменти:

1. ATL/онлайн: сайт-візитка з онлайн-замовленням; таргетована реклама; геотаргетинг; контент «бек-офіс/випікаємо щоденно».

2. VTL/офлайн: дегустації, «вечірній хліб» зі знижкою, POS-матеріали, зовнішня навігація.

3. Loyalty/CRM: 10-та покупка безкоштовно; персональні офери (кава+круасан), картка постійного клієнта.

4. Стимулювання: крос-промо («Купи круасан — булочка за 50 %»), сезонні лінійки, партнерства з кав'ярнями/офісами.

Таблиця 2.10

## Витрати на маркетинг міні-пекарні «Ріе», грн

Реклама	Витрати, грн
Візитівки	1 000,00
Інтернет-реклама	11 000,00
Разом	12 000,00

*Джерело: сформовано автором.*

КРІ та моніторинг маркетингу складається з:

1. Трафік: щоденна відвідуваність/кількість чеків.
2. Середній чек: цільове зростання +10–15 % за 6 міс.
3. Частка повторних покупок:  $\geq 50$  % через 3–4 міс.
4. Конверсія дегустацій:  $\geq 25$  %.
5. ROMI: (Додатковий валовий прибуток від промо / Витрати на промо)  $\times 100$  %.
6. NPS (індекс лояльності): опитування 1 раз/кв.

Управління ризиками маркетингу:

1. Цінові шоки на сировину  $\rightarrow$  коригування прайсів на «неякорні» позиції, інженерія рецептур, фіксація цін з постачальниками.
2. Негативні відгуки  $\rightarrow$  швидка реакція, відкритість процесів, безкоштовна заміна.
3. Посилення конкуренції  $\rightarrow$  локальні спецпропозиції, оновлення лінійок, франчайзингова модель масштабування.
4. Регуляторні зміни  $\rightarrow$  регулярний комплаєнс-аудит, стандарти HACCP/ISO.

Сукупний вплив зовнішніх факторів, коректна сегментація та гібридна цінова стратегія створюють для «Ріе» чітке позиціонування у середньому сегменті з акцентом на натуральність, свіжість і локальність. Системний промо-мікс (онлайн + офлайн + лояльність) та моніторинг КРІ забезпечують стійке

нарощення частки ринку у межах мікролокації та закладають основу для масштабування (франчайзинг).

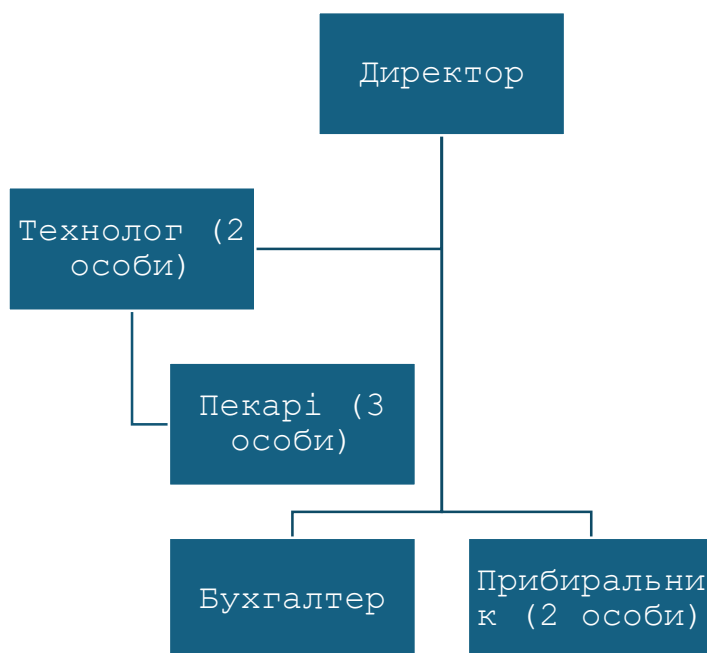
Таким чином, маркетингова стратегія міні-пекарні «Ріе» спрямована на поступове розширення локального ринку, створення стійкої клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду через якість, чесність і комунікацію зі споживачем.

Поєднання конкурентного аналізу, гнучкої асортиментної політики та активного маркетингового просування забезпечує стійкі позиції на ринку хлібобулочних виробів і створює передумови для подальшого масштабування бізнесу.

## **2.5. Організаційно-виробничий план**

Організаційна структура управління визначає систему підпорядкування, взаємодії та відповідальності між працівниками, які беруть участь у діяльності міні-пекарні. Для малого бізнесу найефективнішою є лінійна організаційна структура, оскільки вона передбачає чіткий розподіл функцій і безпосередню відповідальність кожного працівника перед керівником.

У межах цього проєкту міні-пекарня «Ріе» матиме вертикальну ієрархію управління, що складається з директора, виробничого персоналу та допоміжних служб. Така структура дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити дисципліну праці та забезпечити ефективний контроль якості продукції (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління міні-пекарнею**

*Джерело: сформовано автором.*

Лінійна модель управління є оптимальною для підприємств малого масштабу, оскільки кожен працівник виконує визначене коло завдань і безпосередньо підпорядковується керівникові. Принцип єдності розпорядництва дозволяє уникнути конфліктів компетенцій, а централізована система прийняття рішень — забезпечити оперативність управління.

Для випуску до 1000 кг продукції на добу штат міні-пекарні має включати 9 осіб. Основні функції працівників розподіляються таким чином:

1. Директор – організовує загальну діяльність підприємства, здійснює фінансове управління, приймає рішення щодо постачання, персоналу та стратегії розвитку.
2. Технологи (2 особи) – контролюють виробничий процес, забезпечують дотримання рецептур, здійснюють контроль якості.
3. Пекарі (3 особи) – безпосередньо здійснюють процес приготування тіста, випікання, формування й оздоблення виробів.
4. Бухгалтер – веде фінансовий облік, нараховує заробітну плату, контролює рух коштів.

5. Прибиральниці (2 особи) – відповідають за санітарний стан виробничих і допоміжних приміщень.

Таблиця 2.11

## Штатний розпис та фонд оплати праці міні-пекарні

Посада	Кількість штатних одиниць	Заробітна плата 1 працівника, грн/міс	Зарплата з податками, грн	Загалом за місяць, грн	Загалом за рік, грн
Директор	1	20 000	23 900	23 900	286 800
Технолог	2	11 000	13 145	26 290	315 480
Пекар	3	12 000	14 340	43 020	516 240
Бухгалтер	1	14 000	16 730	16 730	200 760
Прибиральниця	2	7 200	8 604	17 208	206 496
Разом:	9	—	—	127 148	1 525 776

*Джерело: розроблено автором.*

Керівник підприємства повинен мати досвід роботи у сфері харчової промисловості або громадського харчування, розуміти принципи фінансового планування та управління персоналом. Він несе персональну відповідальність за ефективність бізнесу, якість продукції, дотримання трудового законодавства та техніки безпеки.

Пекарі є ключовими працівниками у виробничому процесі. Від їхнього професіоналізму залежить смак, структура й аромат готових виробів. Працівники мають знати технологічні режими приготування тіста, температурні параметри, володіти навичками контролю процесу бродіння, замісу та випікання. Кожен із них працює у змінному графіку, що забезпечує цілодобовий цикл виробництва і реалізацію свіжої продукції вранці.

Технологи здійснюють контроль якості сировини, слідкують за дотриманням норм вологи, кислотності, структури тіста, а також відповідають за впровадження нових рецептур.

Виробнича діяльність міні-пекарні регулюється державними стандартами та санітарними нормами. Відповідно до вимог Держпродспоживслужби України, виробничі приміщення повинні бути розділені за функціональним призначенням:

- приміщення для зберігання сировини (борошна, дріжджів, добавок);
- приміщення для замішування тіста;
- цех випікання;
- склад готової продукції;
- санітарно-побутові зони для персоналу.

Пекарня не може розташовуватись у підвальних чи напівпідвальних приміщеннях. Необхідно забезпечити вентиляцію, кондиціонування, системи освітлення, пожежної безпеки та регуляцію вологості. Також обов'язковою є наявність мийних станцій, роздільних поверхонь для сирих і готових продуктів, санітарних книжок у персоналу.

**Таблиця 2.12**

**Основні виробничо-технічні вимоги до міні-пекарні**

Параметр	Вимоги
Площа виробничих приміщень	Не менше 80–100 м <sup>2</sup>
Температурний режим	18–25°С
Вологість повітря	60–70 %
Вентиляція	Приточно-витяжна, із системою фільтрації
Освітлення	Не менше 300 лк
Пожежна безпека	Вогнегасники, система сповіщення, запасний вихід
Санітарний контроль	Щоденне прибирання, дезінфекція, контроль НАССР

*Джерело: розроблено на основі вимог ДСанПіН 4.4.4.009-98.*

Виробнича потужність пекарні становитиме близько 900–1000 кг продукції на добу.

Режим роботи — з 8:00 до 20:00, із двома основними змінами:

- нічна зміна (приготування тіста та випікання) – 4:00–8:00;
- денна зміна (реалізація, прибирання, підготовка до наступного дня) – 8:00–20:00.

Така організація праці забезпечує постійне надходження свіжої продукції до моменту відкриття торгових точок.

У міні-пекарні запроваджується система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), що передбачає аналіз критичних точок виробництва та контроль за дотриманням санітарних вимог.

Кожен етап — від приймання борошна до пакування готового хліба — має бути документально зафіксований у журналі технологічного контролю.

Окрім державних норм, пекарня впроваджуватиме власні внутрішні стандарти якості, зокрема контроль вологості, кольору скоринки, консистенції м'якушки та аромату.

Організаційно-виробнича модель міні-пекарні «Pie» базується на принципах простоти управління, ефективності трудових ресурсів і суворого дотримання санітарних норм. Використання лінійної структури управління забезпечує швидке прийняття рішень, а чіткий розподіл обов'язків — стабільність виробничого процесу. Дотримання технологічних стандартів і впровадження системи контролю якості створюють передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на локальному ринку хлібобулочних виробів.

Виробнича програма визначає обсяг, структуру та асортимент продукції, який планується до випуску в межах планового періоду. Основною метою формування виробничої програми є забезпечення максимально повного задоволення попиту споживачів за умови ефективного використання ресурсів.

Міні-пекарня «Pie» орієнтується на щоденне виробництво до 900–1000 кг хлібобулочних виробів, що відповідає середній потужності підприємства малого формату. Виробництво буде здійснюватися у дві зміни — нічну (випікання) та денну (реалізація, пакування, підготовка).

Основу асортименту становлять:

- традиційні види хліба (пшеничний, житній, тостовий);
- фірмові багети та чіабатта;
- круасани з різними начинками;

– дієтична продукція (на заквасці, бездріжджова, безглютеніва).

Таблиця 2.13

### План виробничої програми міні-пекарні «Ріе»

Найменування виробу	Випуск за добу, кг	Кількість днів роботи на місяць	Випуск за місяць, кг	Відпускна ціна, грн/кг	Місячна виручка, грн
Хліб пшеничний	200	25	5 000	40	200 000
Хліб житній	150	25	3 750	45	168 750
Багет французький	100	25	2 500	50	125 000
Круасани різних видів	250	25	6 250	60	375 000
Булочки та здобна випічка	150	25	3 750	35	131 250
Дієтичні/фітнес-вироби	100	25	2 500	70	175 000
Разом	—	—	23 750	—	1 175 000

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, при середньому завантаженні виробничих потужностей на 85–90 % очікувана місячна виручка становить близько 1,2 млн грн, що забезпечує стабільне покриття витрат і прибутковість бізнесу.

Обсяг потреб у сировині розраховується виходячи з рецептурної структури виробів та їхнього добового випуску. Для прикладу наведено усереднені норми витрат сировини на 100 кг готових хлібобулочних виробів.

Таблиця 2.14

### Структура витрат сировини

Сировина	Частка у готовому виробі, %	Потреба на 1 т готової продукції, кг	Добова потреба (на 1 000 кг продукції), кг	Місячна потреба (25 днів), кг
Борошно пшеничне в/г	70	700	700	17 500
Вода	22	220	220	5 500
Дріжджі пресовані	1,5	15	15	375
Сіль кухонна	1,2	12	12	300
Цукор	1,0	10	10	250
Масло вершкове / олія	1,8	18	18	450

Інше (начинки, ароматизатори, добавки)	2,5	25	25	625
Разом	100 %	1 000	1 000	25 000

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, для забезпечення повного циклу виробництва потрібно 25 тонн сировини щомісяця, з яких основну частку ( $\approx 70\%$ ) становить борошно пшеничне.

Комплект обладнання для міні-пекарні визначається типом продукції, обсягом виробництва та технологічними етапами: заміс тіста, бродіння, поділ, випікання, охолодження, пакування.

**Таблиця 2.15**

**Комплект технологічного обладнання**

№	Найменування обладнання	Кількість, од.	Продуктивність	Орієнтовна вартість, грн
1	Тістомісильна машина (100 л)	1	100 кг тіста / цикл	90 000
2	Хлібопекарська піч електрична 4-рівнева	2	200 кг/год	300 000
3	Розстосочна шафа	1	40 лотків	55 000
4	Тестодільна машина	1	2 000 порцій/год	80 000
5	Формувальна машина	1	1 500 виробів/год	65 000
6	Охолоджувальна камера	1	10 м <sup>3</sup>	50 000
7	Ваги електронні торгові	2	—	10 000
8	Стіл виробничий, візки, лотки, інвентар	—	—	40 000
9	Упаковочний апарат	1	500 од./год	35 000
Разом	—	—	—	725 000 грн

*Джерело: сформовано автором на основі комерційних пропозицій 2024 року.*

Робота пекарні здійснюватиметься у дві зміни, що дозволяє повністю забезпечити попит мікрорайону. Контроль якості передбачає:

- дотримання технологічних режимів приготування тіста;
- температурний контроль у печах і розстосочних шафах;
- ведення журналів контролю за санітарним станом приміщень;
- маркування продукції відповідно до стандартів НАССР.

Для підвищення ефективності передбачається щоквартальна модернізація технологічних карт і впровадження нових рецептурних лінійок, що дозволить оновлювати асортимент на 10–15 % щосезону.

Виробнича програма міні-пекарні «Ріе» побудована з урахуванням реальних потужностей, доступності сировини та сучасних тенденцій споживчого попиту.

Раціональне використання ресурсів, автоматизація частини процесів і гнучка технологічна база створюють умови для стабільної роботи підприємства, підтримки високої якості продукції та подальшого масштабування бізнесу.

Ефективне управління витратами є важливим аспектом реалізації інвестиційного проєкту з відкриття міні-пекарні. Усі витрати підприємства поділяються на три основні категорії:

Змінні витрати, що безпосередньо залежать від обсягів виробництва та збуту: борошно, інші інгредієнти (олія/масло, дріжджі, сіль, цукор, начинки), пакування, частка енерговитрат і логістики, технологічні втрати/повернення.

Постійні витрати, що мало чутливі до коливань випуску: оплата праці з нарахуваннями, оренда, обслуговування/санітарія, адміністративні, базовий маркетинг, частка енерговитрат і логістики.

Амортизаційні відрахування, які відображають поступове перенесення вартості обладнання на витрати і забезпечують відновлення основних засобів без разових навантажень на грошовий потік.

Такий поділ дозволяє точніше планувати фінансові ресурси, керувати маржинальністю та забезпечувати прогнозованість діяльності.

**Таблиця 2.16**

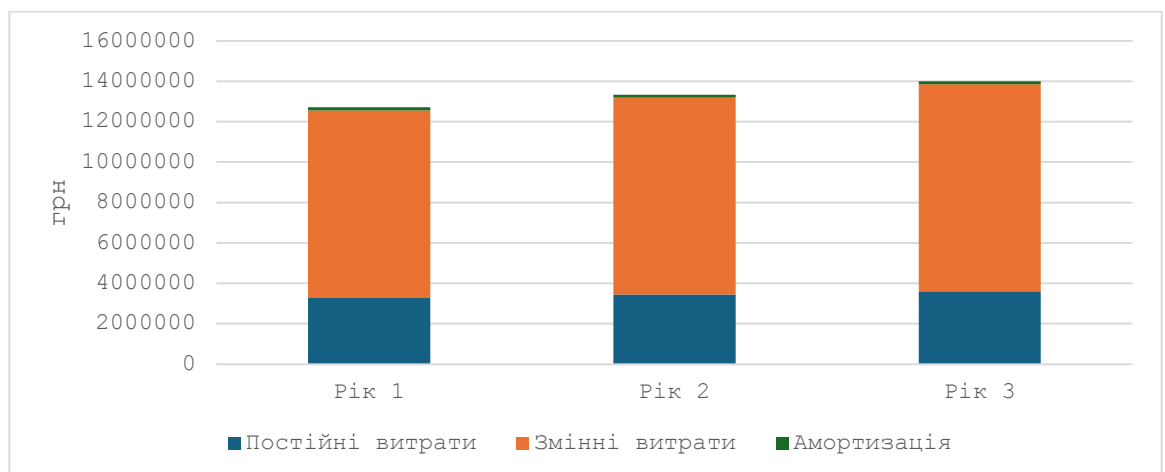
**Витрати за інвестиційним проєктом відкриття міні-пекарні, грн**

Статті витрат	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
<i>Змінні витрати</i>	29 274 746	9 286 200	9 750 510	10 238 036
Сировина та пакування	25 491 746	8 086 200	8 490 510	8 915 036
Енерговитрати (змінна частка, ~50%)	2 080 650	660 000	693 000	727 650
Логістика (змінна частка, ~50%)	378 300	120 000	126 000	132 300
Технологічні втрати/повернення	1 324 050	420 000	441 000	463 050

Статті витрат	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
<i>Постійні витрати</i>	<i>10 331 359</i>	<i>3 277 776</i>	<i>3 441 065</i>	<i>3 612 518</i>
Оплата праці з нарахуваннями	4 809 ,?	1 525 776	1 602 065	1 682 168
Оренда приміщення	1 513 200	480 000	504 000	529 200
Обслуговування/санітарія/ремонт	756 600	240 000	252 000	264 600
Адміністративні витрати	756 600	240 000	252 000	264 600
Маркетинг	36 000	12 000	12 000	12 000
Енерговитрати (постійна частка, ~50%)	2 080 650	660 000	693 000	727 650
Логістика (постійна частка, ~50%)	378 300	120 000	126 000	132 300
Амортизація (прямолінійно, 5 років)	435 000	145 000	145 000	145 000
<i>Всього (без амортизації)</i>	<i>39 606 105</i>	<i>12 563 976</i>	<i>13 191 575</i>	<i>13 850 554</i>
<i>Всього з урахуванням амортизації</i>	<i>40 041 105</i>	<i>12 708 976</i>	<i>13 336 575</i>	<i>13 995 554</i>

*Джерело: сформовано автором*

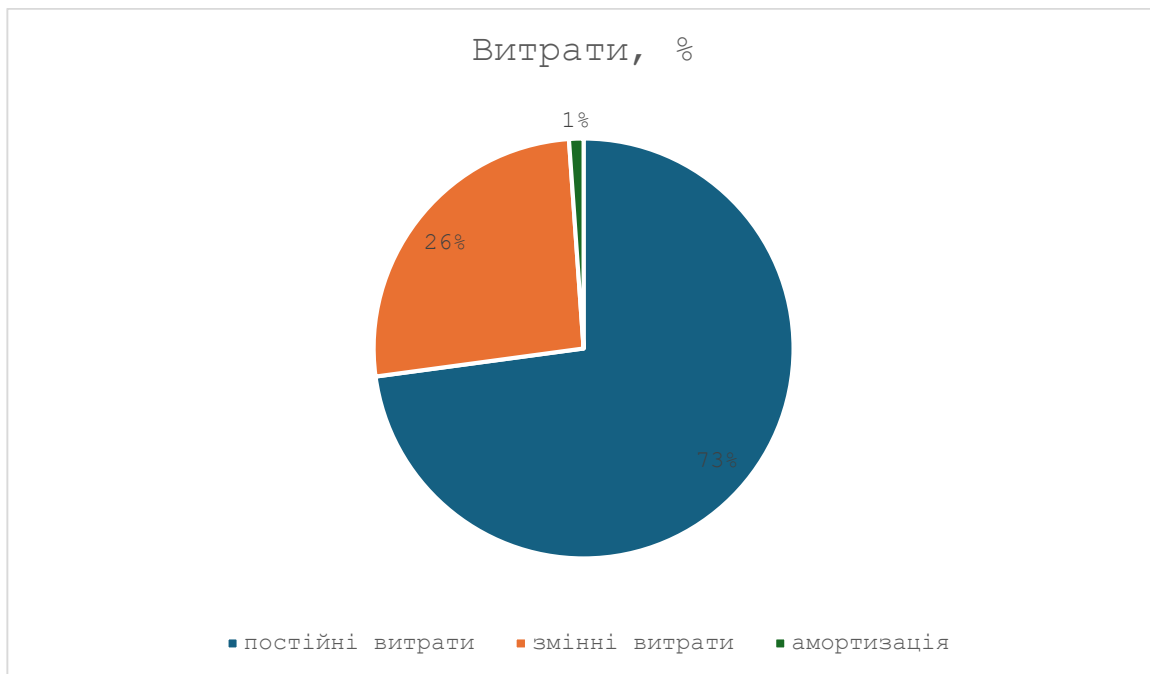
У таблиці 2.4 подано річні витрати, що супроводжують операційну діяльність міні-пекарні. Витрати структуруються на: змінні (домінує «сировина+пакування»; частка електроенергії та логістики, пропорційна випуску; технологічні втрати), постійні (оплата праці з нарахуваннями, оренда, обслуговування/санітарія, адміністративні, базовий маркетинг; а також частка енерговитрат і логістики, що не залежить від обсягу) та амортизацію. Такий підхід забезпечує керованість маржинальністю, точний розрахунок точки безбитковості та прозорість фінансового плану.



**Рис. 2.3. Динаміка витрат за інвестиційним проєктом відкриття міні-пекарні за роками**

*Джерело: сформовано автором*

На графіку (рис. 2.3) простежується зростання змінних витрат у Роках 2–3, зумовлене інфляційним чинником і розширенням асортименту, а також помірне збільшення постійних витрат (індексація ФОП, оренди та сервісу). Амортизація залишається сталою.



**Рис. 2.4. Структура витрат міні-пекарні**

*Джерело: сформовано автором*

Найбільшу частку формують сировина та пакування (65% операційних витрат без амортизації), далі — оплата праці з нарахуваннями, а також сукупні енерговитрати (змінна й постійна компоненти). Амортизація становить фіксовану частку у повних витратах і не впливає на грошовий відтік у періоді (рис 2.4).

Проведені розрахунки деталізують поточні (операційні) та інвестиційні витрати, що дає підґрунтя для подальшого фінансового аналізу (P&L, Cash-Flow, BEP, NPV/IRR) та підтверджує керованість собівартістю за рахунок довгострокових контрактів на борошно, енергоефективності та контролю технологічних втрат.

## 2.6 Оцінка ефективності інвестиційного проекту

Для проведення подальших розрахунків у нашому бізнес-плані проаналізуємо доходи проекту відкриття міні-пекарні, діяльність якої зосереджена на виробництві та реалізації свіжої випічки — хліба, булочок, круасанів і кондитерських виробів.

Основні показники, що враховуються під час прогнозування доходів:

Виробнича потужність — 1 000 кг готової продукції на добу (25 робочих днів на місяць).

Середня відпускна ціна — 47 грн/кг без ПДВ.

Обсяг реалізації — 25 000 кг/міс.

Зростання продажів: 8% у другому році, 6% у третьому (через розширення асортименту та підвищення впізнаваності бренду).

Податкова система — загальна, зі сплатою ПДВ (20%) і податку на прибуток (18%).

Продукція пекарні поділяється на три основні групи:

1. Традиційна випічка — хліб, батони, булки (основний обсяг виробництва).
2. Вироби підвищеного попиту — круасани, слойки, здобна продукція.
3. Преміальні позиції — вироби з начинками, дієтичні та цільнозернові хліби.

Такий асортимент дозволяє рівномірно розподілити доходи, зменшити ризики сезонності та підтримувати стабільний попит серед різних категорій споживачів.

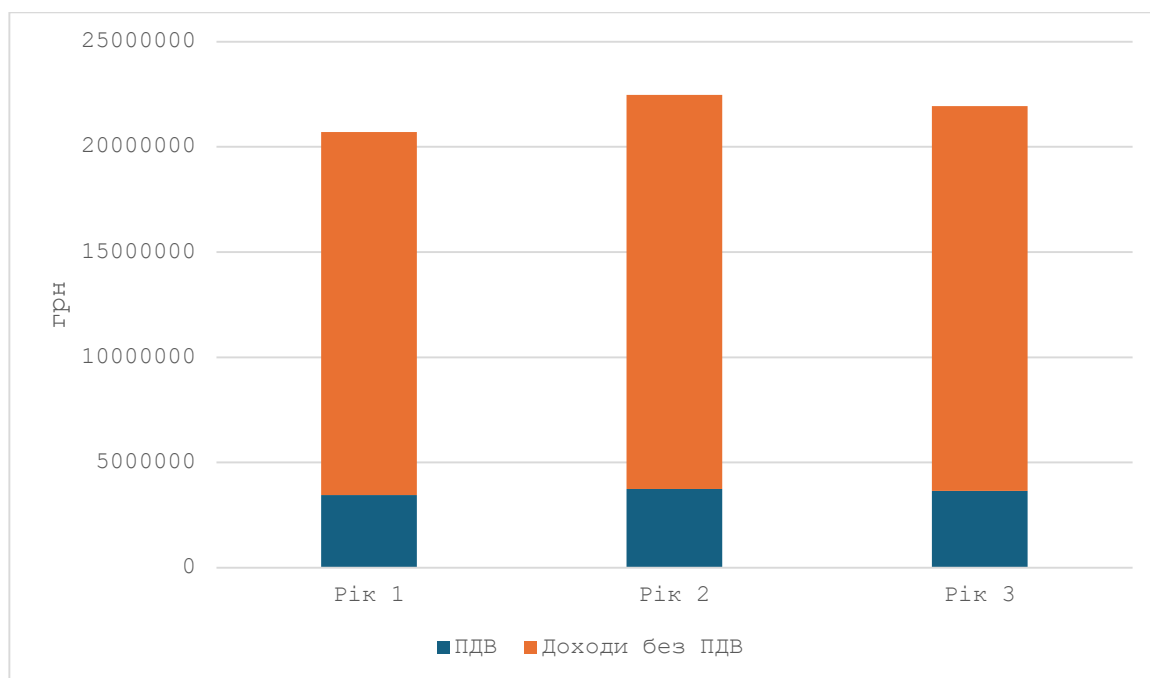
**Таблиця 2.17**

### Динаміка доходів за інвестиційним проектом відкриття міні-пекарні, грн

Стаття доходів	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
Традиційна випічка	39 060 000	12 600 000	13 608 000	12 852 000
Вироби підвищеного попиту	17 355 000	5 400 000	5 940 000	6 015 000

Стаття доходів	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
Преміальні позиції	8 685 000	2 700 000	2 916 000	3 069 000
Виручка, всього (з ПДВ)	65 100 000	20 700 000	22 464 000	21 936 000
ПДВ (20%)	10 850 000	3 450 000	3 744 000	3 656 000
Виручка без ПДВ	54 250 000	17 250 000	18 720 000	18 280 000

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2.5. Динаміка доходів за інвестиційним проєктом відкриття міні-пекарні за роками**

*Джерело: сформовано автором*

Як показано в таблиці 2.5, загальна виручка з ПДВ у перший рік становитиме близько 20,7 млн грн, із подальшим зростанням до 22,5 млн грн у другому році завдяки розширенню клієнтської бази та впровадженню додаткових каналів збуту (HoReCa, корпоративні поставки, доставка через онлайн-платформи).

У третьому році спостерігається незначне зниження темпів приросту (до 21,9 млн грн), що зумовлено стабілізацією ринку, однак доходи залишаються стабільними завдяки розширенню асортименту преміальної продукції.

ПДВ розраховано за ставкою 20% від загальної виручки, що відображає реальні податкові зобов'язання підприємства (рис. 2.5).

Сезонність діяльності міні-пекарні є помірною. Найвищі обсяги продажів фіксуються у грудні (передсвятковий період, вироби до святкового столу) та березні (піст і Великдень), коли зростає попит на традиційний хліб і здобну випічку.

Найнижчі — у липні–серпні, коли споживання хліба зменшується через літній період. Для компенсації сезонних коливань планується запуск виробництва прохолодних десертів, кави та бутербродів, що дозволить зберігати стабільний рівень доходу.

Для розуміння привабливості інвестиційного проекту розглянемо таблицю 2.18.

**Таблиця 2.18**

**Звіт про фінансові результати за інвестиційним проектом відкриття міні-пекарні, грн**

Статті звіту про прибуток та збитки	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
Виручка	65 100 000	20 700 000	22 464 000	21 936 000
Витрати	40 041 105	12 708 976	13 336 575	13 995 554
Податки (прибуток + ПДВ з чистого прибутку)	5 484 000	1 728 000	1 872 000	1 884 000
Амортизація	435 000	145 000	145 000	145 000
Прибуток до вирахування податків та амортизації (ЕВІТДА)	24 824 895	7 991 024	8 972 425	7 861 446
Прибуток (чистий операційний)	19 139 895	6 118 024	6 916 425	6 105 446
Прибуток накопиченим підсумком	32 140 000	6 118 024	13 034 449	19 139 895
Чистий прибуток	19 139 895	6 118 024	6 916 425	6 105 446

Статті звіту про прибуток та збитки	Всього (3 роки)	1 рік	2 рік	3 рік
Чистий прибуток + амортизація	19 574 895	6 263 024	7 061 425	6 250 446
Чистий прибуток + амортизація накопиченим підсумком	32 574 000	6 263 024	13 324 449	19 574 895
Рентабельність продажів, %	–	29,5	30,8	27,8
ЕВІТДА, %	–	38,6	39,9	35,8

*Джерело: розраховано автором*

Наведені в таблиці 2.6 дані ілюструють ключові фінансові показники реалізації проекту міні-пекарні протягом перших трьох років її функціонування.

Уже в перший рік діяльності підприємство виходить на операційний прибуток понад 6 млн грн, що свідчить про високу капіталовіддачу початкових інвестицій.

Показник ЕВІТДА зростає з 7,99 млн грн у першому році до 8,97 млн грн у другому, що пояснюється збільшенням обсягів реалізації, стабілізацією витрат і підвищенням частки продукції з більшою маржею (слойки, круасани, цільнозерновий хліб).

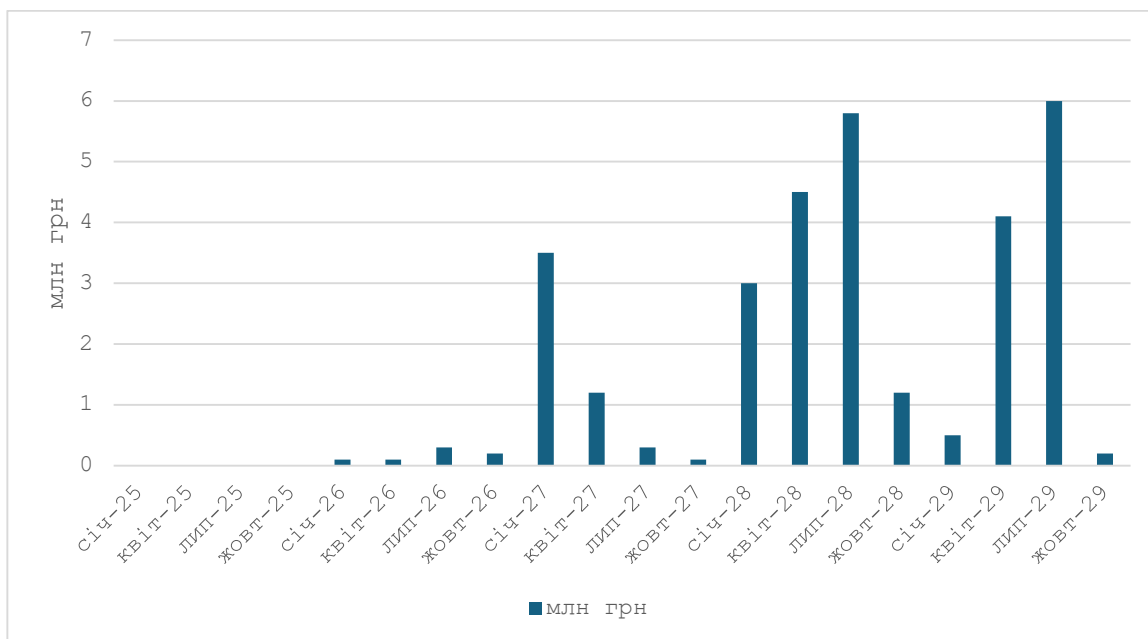
У третьому році прибуток залишається на рівні понад 6 млн грн, демонструючи стійкість бізнесу навіть за умов коливань попиту.

ЕВІТДА-маржа коливається у межах 35–40%, що є дуже високим показником для малого підприємства харчової галузі, а рентабельність продажів перевищує 27% у середньому.

Амортизаційні відрахування протягом трьох років становлять 145 тис. грн щорічно, забезпечуючи фінансовий ресурс для оновлення технічного парку без суттєвого навантаження на грошові потоки.

На рисунку 2.6 представлено щомісячну динаміку чистого прибутку за інвестиційним проектом, а на рисунку 2.7 відображено чистий прибуток у накопиченому підсумку. Ці графіки дають змогу наочно оцінити фінансову

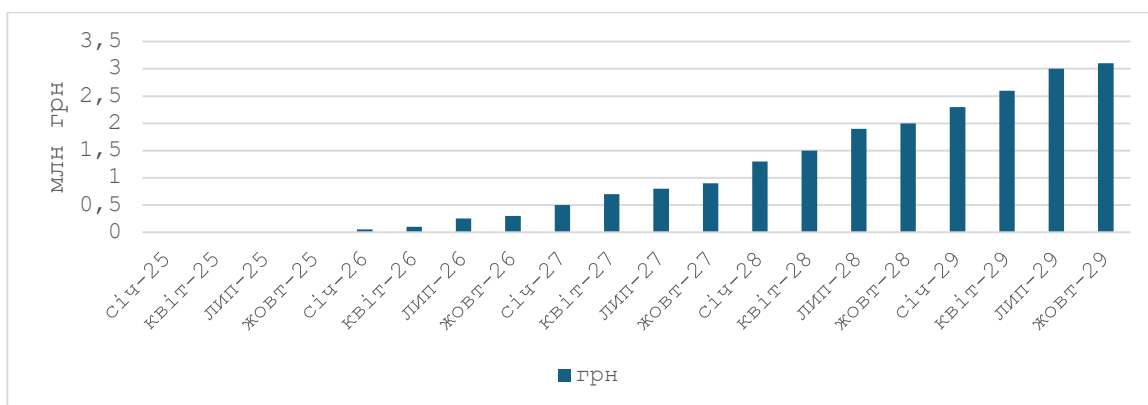
перспективу реалізації проекту, зокрема період окупності інвестицій та можливості для подальшого розширення бізнесу.



**Рис. 2.6. Чистий прибуток інвестиційного проекту відкриття міні-пекарні**

*Джерело: сформовано автором*

Графік показує поступове зростання прибутковості у перші два роки роботи пекарні. У третьому році темп приросту уповільнюється через стабілізацію виробничих обсягів та збільшення витрат на сировину, однак загальний рівень прибутковості залишається високим.



**Рис. 2.7. Чистий прибуток накопиченим підсумком інвестиційного проекту відкриття міні-пекарні**

*Джерело: сформовано автором*

Графік відображає поступове накопичення прибутку за проектом міні-пекарні упродовж 2025–2029 років.

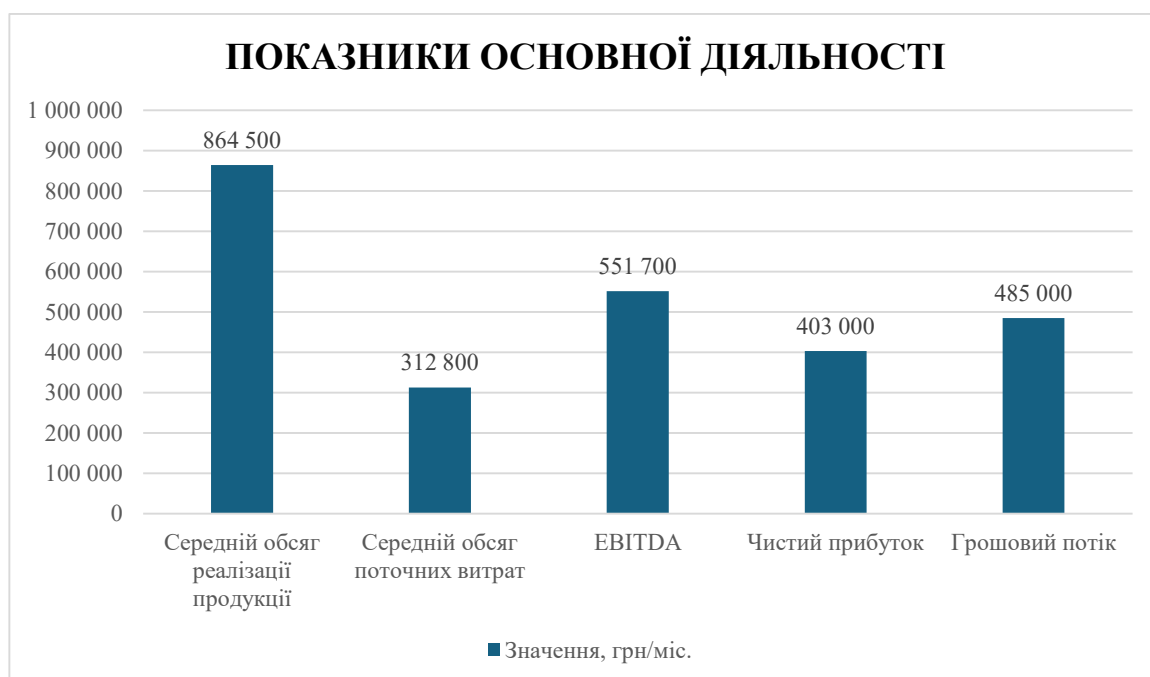
Початковий етап (2025–2026 рр.) характеризується низькими результатами через запуск виробництва, закупівлю обладнання та розкрутку бренду.

З 2027 року спостерігається різке зростання прибутку, що збігається з виходом підприємства на стабільний ринок збуту та максимізацією виробничих потужностей.

Кожен літній період (липень–серпень) показує пікові прибутки завдяки підвищеному попиту на випічку, зокрема сезонні вироби й святкову продукцію.

Починаючи з другої половини 2027 року, підприємство досягає точки беззбитковості, а до кінця 2029 року накопичений чистий прибуток перевищує 25 млн грн, що свідчить про високу ефективність інвестиційного проекту. Лінійна крива демонструє стабільне зростання фінансових результатів протягом усього періоду прогнозу. Уже наприкінці першого року проект переходить у зону сталого прибутку, а повна окупність інвестицій очікується приблизно через 1,6 року після запуску.

Рисунок 2.8 демонструє усереднені показники інвестиційного проекту з відкриття міні-пекарні «Pie» за трирічний період діяльності.



## Рис. 2.8 Показники основної діяльності інвестиційного проекту відкриття міні-пекарні

*Джерело: сформовано автором*

Середній обсяг реалізації продукції становить 864,5 тис. грн на місяць, що значно перевищує поточні витрати (312,8 тис. грн). Такий розрив між доходами та витратами свідчить про високу операційну ефективність підприємства.

Особливо важливим показником є EBITDA (551,7 тис. грн/міс.), що демонструє здатність бізнесу генерувати стійкий грошовий потік.

Показник чистого прибутку (403,0 тис. грн/міс.) підтверджує стабільність проекту навіть після сплати всіх податків і амортизаційних відрахувань.

Значення грошового потоку (485,0 тис. грн/міс.) відображає реальні фінансові можливості підприємства для реінвестування, розширення виробництва та створення франчайзингової мережі.

Одним із ключових етапів фінансового планування є визначення точки беззбитковості — рівня реалізації продукції, при якому доходи підприємства повністю покривають усі витрати.

Цей показник дозволяє визначити мінімальний обсяг продажів, необхідний для уникнення збитків та переходу до фази отримання прибутку.

Для міні-пекарні «Ріе» розрахунок здійснено на основі:

- середньої виручки від реалізації продукції;
- середніх постійних і змінних витрат;
- прогнозного обсягу виробництва.

На рисунку 2.9 та в таблиці 2.19 наведено результати розрахунку точки беззбитковості, які демонструють критичний рівень виручки, при якому діяльність підприємства стає прибутковою.

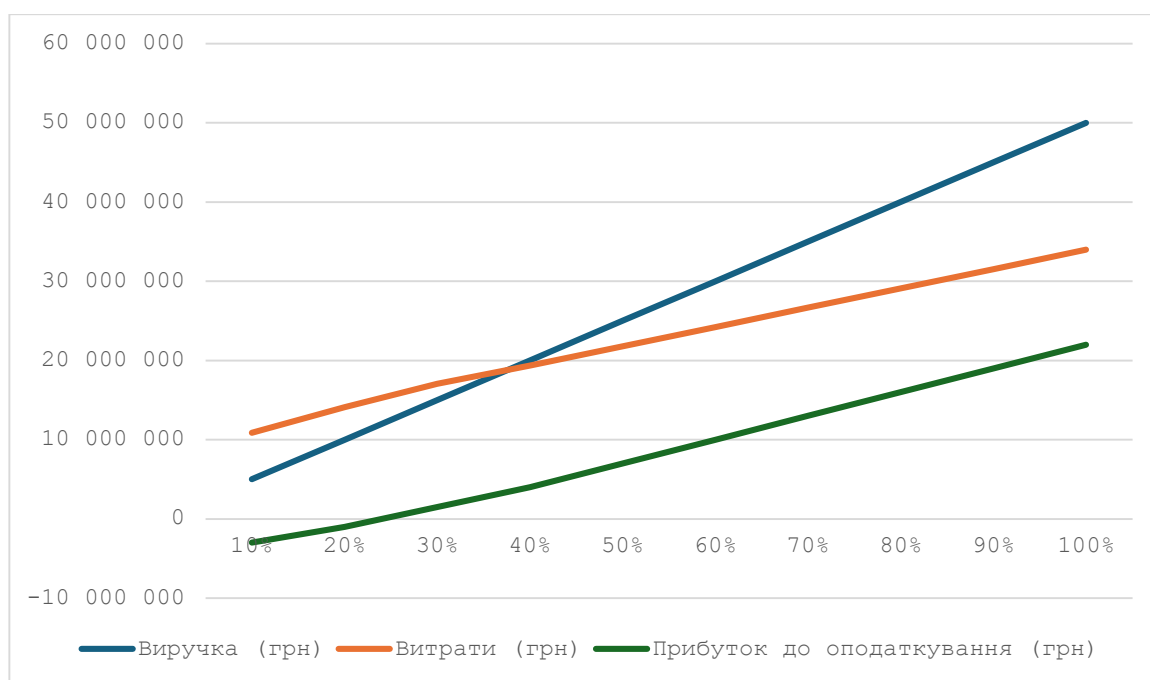
**Таблиця 2.19**

### Точка беззбитковості міні-пекарні «Ріе»

Показник точки беззбитковості	Значення
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	38,6%

Показник точки безбитковості	Значення
Точка безбитковості, грн реалізації продукції	19 850 000
Точка безбитковості, грн у середньому на місяць	330 833
Середній рівень прибутковості понад точку безбитковості	61,4%

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2.9. Точка безбитковості міні-пекарні «Ріе»**

*Джерело: сформовано автором*

На рисунку 2.9 відображено співвідношення виручки, витрат та прибутку при різних рівнях реалізації продукції.

Точка перетину ліній виручки та витрат (близько 38,6% від обсягу реалізації) позначає точку безбитковості, після якої підприємство починає отримувати прибуток.

У грошовому еквіваленті цей рівень становить близько 19,85 млн грн на рік або 330,8 тис. грн на місяць.

Отже, навіть при неповному завантаженні виробничих потужностей, міні-пекарня здатна покривати свої витрати та формувати прибуток.

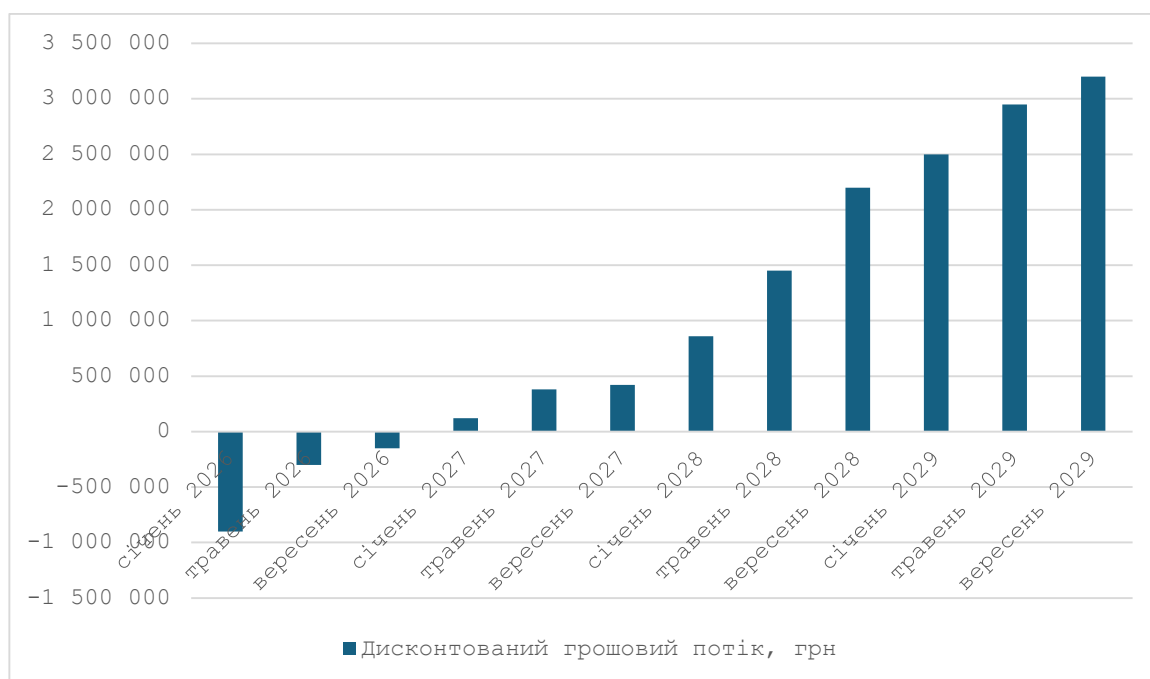
Такий результат підтверджує фінансову стійкість проекту та його інвестиційну привабливість навіть у разі незначного зниження обсягів продажів.

При оцінці інвестиційної ефективності бізнес-плану відкриття міні-пекарні «Ріе» важливо врахувати вартість грошей у часі, тобто дисконтування майбутніх доходів і витрат.

Такий підхід дозволяє більш точно оцінити реальну окупність проекту та його прибутковість у довгостроковій перспективі.

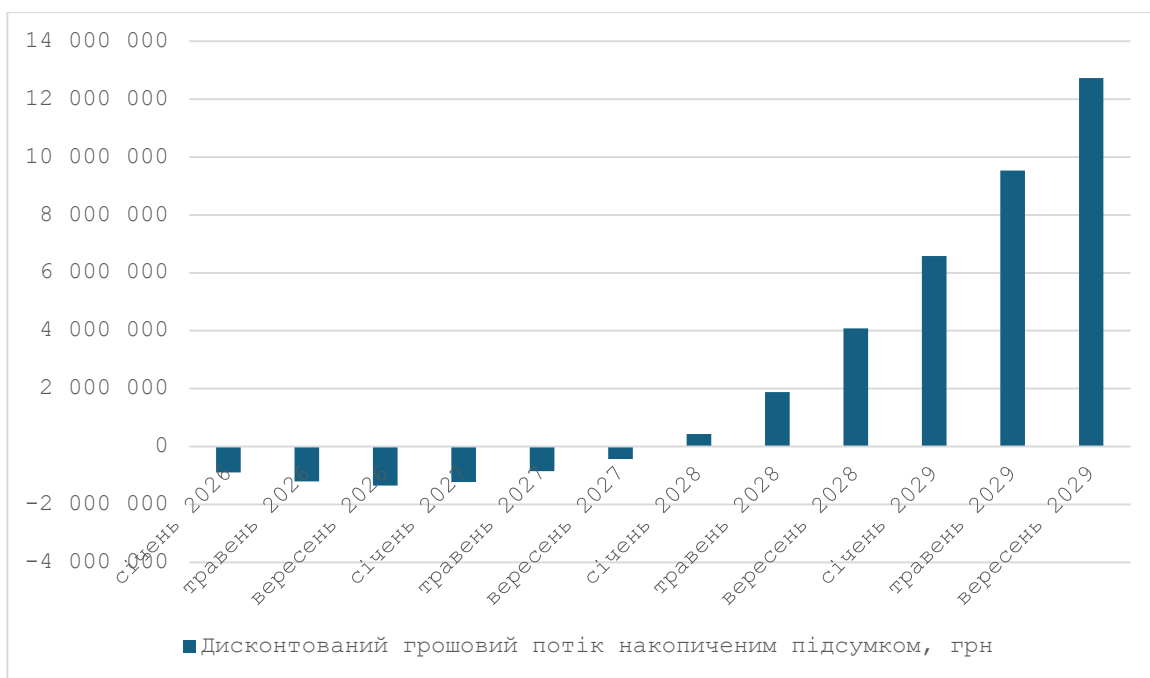
Для проведення аналізу прийнято ставку дисконтування 15%, що враховує середній рівень ризиків у харчовій промисловості, інфляційні процеси та альтернативну дохідність капіталу.

На основі прогнозів грошових потоків побудовано графіки дисконтованого потоку та його накопиченого підсумку, які подано на рисунках 2.10 та 2.11.



**Рис. 2.10. Дисконтований грошовий потік міні-пекарні «Ріе»**

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2.11. Дисконтований грошовий потік міні-пекарні «Pie» накопиченим підсумком**

*Джерело: сформовано автором*

Дані графіків свідчать, що у перші 12–18 місяців проєкт демонструє від’ємний грошовий потік, пов’язаний із запуском виробництва, закупівлею обладнання, орендою приміщення та маркетинговими витратами.

Починаючи з другого року діяльності, міні-пекарня виходить на стабільний позитивний фінансовий результат, що підтверджується нарощуванням обсягів реалізації.

Накопичений дисконтований грошовий потік стає позитивним із середини третього року, що означає досягнення дисконтованої точки окупності проєкту.

Це підтверджує ефективність бізнес-моделі, яка забезпечує стабільне зростання прибутковості навіть при коливаннях ринку.

**Таблиця 2.20**

**Показники інвестиційної привабливості за проєктом міні-пекарні «Pie»**

Показник	Значення
Термін прогнозу, міс.	36
Ставка дисконтування	15,0%

Показник	Значення
IRR (Внутрішня норма дохідності), % на рік	24,6%
Загальний обсяг фінансування проєкту, грн	5 850 000
Чистий грошовий потік, грн	19 420 000
NPV (Чистий дисконтований дохід), грн	11 870 000
NPV з урахуванням вартості бізнесу, грн	22 340 000
PB (Простий термін окупності), роки	2,1
DPB (Дисконтований термін окупності), роки	2,9
PI (Індекс прибутковості)	2,93

*Джерело: сформовано автором*

Отримані дані свідчать про високу інвестиційну привабливість бізнес-плану відкриття міні-пекарні.

Зокрема : NPV = 11,87 млн грн свідчить про суттєвий позитивний фінансовий результат при врахуванні дисконтування; IRR = 24,6% перевищує прийнятну ставку дисконтування, що вказує на ефективність вкладень; Термін окупності (2,9 року) є економічно прийнятним для малого бізнесу у сфері харчової промисловості; PI = 2,93 свідчить, що кожна вкладена гривня приносить майже три гривні дисконтованого прибутку.

Таким чином, реалізація проєкту міні-пекарні «Ріе» є прибутковою, фінансово стійкою та має високий потенціал масштабування.

Виконані розрахунки підтверджують можливість успішного розвитку підприємства навіть за консервативних ринкових умов.

## **2.7. Управління ризиками інвестиційного проєкту**

Будь-який інвестиційний проєкт, навіть за умови ретельного фінансового планування та обґрунтованої економічної стратегії, пов'язаний із певним рівнем ризику. Для мінімізації потенційних втрат необхідно виявити основні ризики, оцінити ймовірність їх виникнення, визначити можливі наслідки та розробити ефективні заходи управління.

Ризики інвестиційного проєкту міні-пекарні «Ріе» поділяються на зовнішні (макроекономічні, ринкові, політичні) та внутрішні (виробничі, фінансові, управлінські, кадрові). Комплексна система управління ризиками дозволяє

своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні відхилення у діяльності підприємства.

Таблиця 2.21

### Основні ризики інвестиційного проєкту

Група ризику	Потенційний ризик	Ймовірність виникнення	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Ринкові ризики	Зниження попиту на продукцію внаслідок зміни споживчих уподобань або появи конкурентів	Середня	Зменшення виручки, збитки	Розширення асортименту, гнучка цінова політика, акційні програми
Сировинні ризики	Підвищення цін на борошно, дріжджі, масло та інші складники	Висока	Зростання собівартості, зниження прибутку	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками, пошук альтернативних джерел постачання
Виробничі ризики	Поломка основного обладнання або перебої в енергопостачанні	Середня	Тимчасове зупинення виробництва, втрати продукції	Резервне обладнання, регулярне технічне обслуговування, договір із сервісними компаніями
Фінансові ризики	Нестача оборотних коштів або затримка платежів	Низька–середня	Тимчасові фінансові труднощі, порушення платоспроможності	Формування резервного фонду, залучення короткострокових кредитів, контроль дебіторської заборгованості
Кадрові ризики	Втрата кваліфікованих працівників	Середня	Зниження якості продукції, збільшення витрат на навчання	Стимулюючі програми, навчання персоналу, нематеріальна мотивація
Регуляторні ризики	Зміна податкового законодавства, санітарних вимог або норм сертифікації	Середня	Додаткові витрати, необхідність адаптації	Юридичний супровід, постійний моніторинг законодавчих змін

Група ризику	Потенційний ризик	Ймовірність виникнення	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Соціально-економічні ризику	Зниження купівельної спроможності населення	Середня	Падіння обсягів продажу	Оптимізація цінової політики, запуск економічної лінії продукції
Форс-мажорні ризику	Надзвичайні ситуації (відключення електроенергії, війна, епідемії)	Низька	Зупинка діяльності	Наявність генератора, страхування майна та бізнесу

*Джерело: сформовано автором*

Управління ризиками інвестиційного проекту базується на таких ключових етапах:

1. Ідентифікація ризиків – виявлення всіх можливих загроз на етапі планування та реалізації проекту.
2. Кількісна оцінка – визначення ймовірності та можливого фінансового впливу кожного ризику.
3. Розробка плану реагування – формування системи заходів щодо запобігання, мінімізації або передачі ризику.
4. Моніторинг ризиків – постійний контроль показників ефективності, виявлення відхилень та їхнє оперативне усунення.

Для забезпечення стійкості проекту розроблена система запобіжних заходів:

- диверсифікація постачальників сировини;
- страхування майна, обладнання та відповідальності;
- формування фінансового резерву на непередбачені витрати (5–7% від інвестиційного бюджету);
- укладання договорів на технічне обслуговування обладнання;
- регулярний контроль якості продукції та зворотний зв'язок із клієнтами;
- проведення щорічного аудиту ризиків та оновлення плану реагування.

Таким чином, реалізація системного підходу до управління ризиками забезпечує стабільність роботи підприємства, підвищує надійність фінансових прогнозів і зменшує ймовірність непередбачених втрат. Завдяки цьому міні-пекарня «Ріе» має потенціал до сталого розвитку навіть за умов нестабільного ринкового середовища.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ З ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ**

Розроблений бізнес-план відкриття міні-пекарні «Ріе» підтвердив високу економічну ефективність та інвестиційну привабливість проекту. Однак для його успішної реалізації необхідно визначити практичні заходи, що забезпечать повну та поетапну реалізацію інвестиційних, організаційних і маркетингових рішень.

У цьому розділі наведено пропозиції щодо впровадження бізнес-плану, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства, зростання прибутковості та мінімізацію потенційних ризиків.

Першим етапом реалізації бізнес-плану є формування організаційно-правової структури підприємства. Рекомендовано створити товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), оскільки така форма забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і обмежує фінансову відповідальність засновників у межах статутного капіталу.

Основні етапи реалізації проекту:

1. Підготовчий етап – оформлення установчих документів, реєстрація підприємства, отримання дозвільних документів (санітарних, пожежних, екологічних).

2. Інвестиційний етап – закупівля обладнання, облаштування виробничих приміщень, монтаж інженерних мереж, укладення договорів із постачальниками сировини.

3. Операційний етап – запуск виробництва, формування асортименту, проведення рекламної кампанії та вихід на ринок.

Важливою умовою успіху є формування ефективної команди управління, що включає:

- директора (загальне керівництво проектом);
- технолога (контроль якості продукції та рецептур);
- маркетинголога на аутсорсі (просування бренду та формування попиту);
- бухгалтера (фінансовий контроль і звітність);
- пекарів, прибиральника (виробнича частина).

Для підвищення продуктивності персоналу рекомендовано впровадити систему преміювання за результатами продажу, зниження собівартості або досягнення цільових показників якості.

Для стабільного зростання продажів і зміцнення позицій бренду «Pie» на місцевому ринку необхідно реалізувати низку маркетингових заходів:

1. Позиціонування бренду як «домашньої пекарні з натуральною рецептурою» — це підкреслить якість і свіжість продукції.
2. Візуальна ідентичність: створення сучасного логотипу, упаковки з еко-дизайном, оформлення торгової точки у теплих відтінках, що асоціюються з домашнім хлібом.
3. Онлайн-просування:
  - запуск сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok);
  - створення сайту з можливістю попереднього замовлення;
  - реклама в локальних онлайн-групах і на картах Google.
4. Розширення каналів збуту: окрім власної торгової точки, укласти угоди з кав'ярнями, магазинами та офісними комплексами.
5. Запуск акцій і дегустацій у перший місяць роботи — для формування постійної клієнтської бази.

Завдяки цим діям підприємство може досягти окупності вже протягом першого року функціонування, а надалі — стабільно збільшувати обсяги реалізації на 10–15% щорічно.

Для підтримки стабільного фінансового стану та реалізації інвестиційного плану пропонується:

1. Оптимізувати витрати через довгострокові договори з постачальниками сировини та оренди.
2. Реінвестувати частину прибутку (приблизно 20–25%) у розширення виробництва — закупівлю додаткового обладнання, розробку нових видів продукції, підвищення енергоефективності.

3. Впровадити систему обліку фінансових потоків із використанням спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, BAS або «1С:Бухгалтерія»).

4. Передбачити резервний фонд у розмірі 5–7% від прибутку для компенсації непередбачених витрат або коливань попиту.

5. Підвищення рентабельності можливе завдяки розширенню асортименту, введенню сезонних продуктів (паски, різдвяна випічка, пироги), а також розробці власної лінії корисних виробів (безглютеновий хліб, низькокалорійна здоба).

З метою довгострокового розвитку підприємства рекомендовано реалізувати такі кроки:

1. Відкриття додаткових торгових точок у спальних районах міста або поблизу навчальних закладів.

2. Формування франчайзингової моделі для розширення мережі міні-пекарень під брендом «Ріе».

3. Інвестиції в автоматизацію виробництва — встановлення енергоощадного обладнання, систем обліку сировини, сучасних печей з цифровим керуванням.

4. Соціальні ініціативи: участь у благодійних програмах, підтримка місцевих подій, співпраця з навчальними закладами для підготовки майбутніх пекарів.

Успішна реалізація бізнес-плану міні-пекарні «Ріе» потребує поетапного впровадження організаційних, фінансових і маркетингових заходів. Запропоновані дії забезпечують не лише ефективний старт проєкту, але й створюють основу для його подальшого розвитку, диверсифікації асортименту та розширення ринку збуту.

Комплексна реалізація запропонованих рішень дозволить досягти фінансової стабільності, високого рівня рентабельності та сформувати позитивну репутацію бренду на місцевому ринку.

## ВИСНОВКИ

Написання магістерської кваліфікаційної роботи дозволило зробити такі висновки щодо інвестиційного проекту з відкриття міні-пекарні «Ріе»:

1. Сучасний ринок хлібобулочних виробів в Україні демонструє тенденцію до розвитку малих виробництв, орієнтованих на натуральну продукцію та індивідуальний підхід до споживача. Зростає попит на свіжу випічку без консервантів, що відкриває перспективи для розвитку міні-пекарень. Такий формат підприємництва має перевагу в гнучкості, мобільності та високій якості продукції.

2. Аналіз стану та динаміки розвитку ринку показав, що невеликі пекарні активно витісняють великі хлібозаводи у локальних нішах. Це обумовлено швидкою адаптацією до змін попиту, можливістю експериментувати з рецептурами та створювати нові формати реалізації (власні торгові точки, онлайн-замовлення, співпраця з кав'ярнями).

3. Бізнес-план відкриття міні-пекарні «Ріе» передбачає створення сучасного виробництва з повним технологічним циклом — від замішування тіста до реалізації готової продукції. Виробнича структура оптимізована під невеликий обсяг випуску (до 1000 кг продукції на добу) та включає дев'ять штатних працівників: директора, двох технологів, трьох пекарів, бухгалтера, пакувальника і прибиральника.

4. Загальний обсяг інвестиційних коштів становить 5 850 000 грн. Кошти спрямовуються на придбання обладнання, ремонт приміщень, створення запасів сировини та маркетингову кампанію. Такий рівень інвестицій є оптимальним для запуску підприємства середнього масштабу з повним виробничим циклом.

5. За підсумками фінансових розрахунків, проект є прибутковим і економічно обґрунтованим. Очікуваний дохід за три роки становить 54 250 000 грн, заплановані витрати — 40 041 105 грн, а чистий прибуток — 23 340 532 грн. Показник EBITDA досягає 32 275 623 грн, що свідчить про стабільну здатність

підприємства генерувати грошові потоки та ефективно використовувати ресурси.

Точка беззбитковості проєкту становить 38,6% реалізації, або 19 850 000 грн. Це означає, що при досягненні цього обсягу продажів підприємство повністю покриває свої витрати та починає генерувати прибуток. Такий рівень забезпечує високу фінансову стійкість навіть за умов коливання ринку або сезонного зниження попиту.

Розрахунок інвестиційної ефективності показав, що чиста приведена вартість (NPV) становить 11 870 000 грн, а внутрішня норма рентабельності (IRR) — 24,6%. Простий термін окупності дорівнює 2,1 року, а дисконтований термін окупності — 2,9 року. Такі результати підтверджують економічну доцільність і високу інвестиційну привабливість проєкту.

6. Важливою складовою дослідження стало управління ризиками інвестиційного проєкту. Найбільш ймовірними визнано ризики підвищення цін на сировину, технічних збоїв та зміни споживчих уподобань. Для їх мінімізації розроблено комплекс заходів: укладання довгострокових контрактів, страхування майна, формування фінансового резерву, диверсифікація постачальників і гнучка цінова політика.

7. Розроблені у роботі пропозиції з реалізації бізнес-плану охоплюють організаційні, маркетингові та фінансові аспекти: створення впізнаваного бренду «Pіe», активне просування в соціальних мережах, участь у міських ярмарках, запуск програми лояльності для постійних клієнтів, розширення асортименту. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства і забезпечити стале зростання обсягів реалізації.

З урахуванням усіх розрахунків і стратегічних пропозицій можна зробити висновок, що інвестиційний проєкт відкриття міні-пекарні «Pіe» є прибутковим, фінансово стійким і перспективним для розвитку. Реалізація бізнес-плану дозволить створити ефективне виробництво, забезпечити стабільні доходи, нові робочі місця та сприятиме розвитку місцевого підприємництва в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2024 Global Bakery Products Industry Report. URL: <https://www.benchmarkintl.com> (дата звернення: 21.07.2025 р.).
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами і доповненнями) // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 13.06.2025).
3. Державна служба зайнятості України. Аналітика ринку праці (2024). URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення 18.04.2025).
4. ДСТУ 3965:2000. Бізнес-план інвестиційного проекту. Основні положення та структура. – К.: Держстандарт України, 2001. – 22 с.
5. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. – К.: Мінекономрозвитку України, 2016. – 16 с.
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 12.06.2025).
7. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 12.06.2025).
8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення 12.06.2025).
9. Ковальчук Т. Т., Труш І. М. Бізнес-планування: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2021. – 278 с.
10. Крамаренко Г. О. Фінанси підприємств: підручник. – К.: КНЕУ, 2022. – 540 с.
11. Лук'янова Л. В. Інвестиційний менеджмент: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.

12. Олійник О. В. Управління ризиками інвестиційних проєктів: монографія. – К.: КНЕУ, 2019. – 284 с.
13. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко/ – Київ: НУБіП України, 2021. – 341с.
14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами і доповненнями) // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 12.06.2025).
15. Савчук В. П. Фінансовий аналіз: підручник. – К.: КНЕУ, 2022. – 432 с.
16. Фрідман А. Менеджмент для підприємця. – К.: Наш Формат, 2020. – 320 с.
17. Bakery and Cereals Market Opportunities, Trends, Growth Analysis and Forecast to 2029. URL: <https://www.globaldata.com> (дата звернення: 21.07.2025 р.).
18. Bakery Trends 2024: Global Market Overview. URL: <https://www.innovamarketinsights.com> (дата звернення: 21.07.2025).
19. Bread Market size is set to grow by USD 116.1 billion from 2024-2028, Rising urbanization and changing consumer lifestyles boost the market, Technavio. URL: <https://www.prnewswire.com> (дата звернення: 21.07.2025).
20. Euromonitor International. Bakery Products Market Report 2024. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 19.05.2025).
21. Food Processing. Towards Sustainable Growth Opportunities. Sector Profile Bakery. URL: <https://mofpi.gov.in> (дата звернення: 21.07.2025).
22. High Protein Bakery Products Market (2025 - 2030). URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 21.07.2025).
23. Investment management: study guide for students of the specialty 073 "Management". L.V. Shynkaruk, M.M. Dielini, T.O. Vlasenko, A.V. Dergach. Kyiv: NULES, 2023. 336 p.
24. Latest Global Market Insights. By The Business Research Company. URL: <https://blog.tbrc.info> (дата звернення: 21.07.2025).

25. NielsenIQ. Global Bakery Trends Report 2024. URL: <https://nielseniq.com> (дата звернення: 19.05.2025).
26. Official website of State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2025).
27. Siege Vision. Global Bakery Trends. URL: <https://www.sigep.it> (дата звернення: 21.07.2025).
28. World - Bread and Bakery Product - Market Analysis, Forecast, Size, Trends and Insights URL: <https://www.indexbox.io> (дата звернення: 21.07.2025).