

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – МКР. 2228 “С” 2023.12.07. 06 ПЗ

Литвинчука Ярослава Максимовича

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.511(083.92):664.6

ПОГОДЖЕНО

**Декан факультету аграрного
менеджменту**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту**

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ ПЕКАРНІ НА ДРОВАХ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

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

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ **Тетяна ЛОБУНЕЦЬ**
(підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ **Ярослав ЛИТВИНЧУК**
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

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

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Литвинчука Ярослава Максимовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Бізнес-план проекту відкриття пекарні на дровах»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07 грудня 2023 р. №2228 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру 29 листопада 2024 р.
(рік, місяць, число)

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні та практичні засади розвитку ринку хліба в Україні та світі.
2. Бізнес-план відкриття пекарні на дровах.
3. Пропозиції з реалізації бізнес плану.

Дата видачі завдання “15” грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Ярослав ЛИТВИНЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

Реферат
магістерської кваліфікаційної роботи
на тему: «**Бізнес план відкриття пекарні на дровах**»

Структура магістерської роботи включає: титульну сторінку, зміст, вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Робота містить 18 ілюстративних матеріалів (10 таблиць та 8 рисунків). У списку використаних джерел – 35 назв. Загальний обсяг роботи – 58 сторінки.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим попитом на натуральний крафтовий хліб в Україні та потребою у відкритті невеликих пекарень, які спеціалізуються на традиційних технологіях випікання. Ринок хлібобулочних виробів показує позитивні тенденції розвитку, що відкриває можливості для інвестування та створення бізнесу у форматі пекарні на дровах.

Мета дослідження полягає у систематизації наукових і практичних знань з розвитку ринку крафтового хліба та розробці бізнес-плану для відкриття пекарні на дровах, яка забезпечить конкурентні переваги та задовольнить попит на якісний хліб.

Об'єкт дослідження – процес організації діяльності пекарні на дровах.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади розробки бізнес-плану для відкриття пекарні на дровах.

Основні завдання роботи: дослідити особливості ринку хлібобулочних виробів в Україні; визначити конкурентні переваги крафтового хліба; розробити бізнес-план для відкриття пекарні на дровах; оцінити фінансову ефективність проекту та запропонувати шляхи його реалізації.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні основних теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення бізнесу у форматі пекарні на дровах, з урахуванням специфіки крафтового сегмента хлібобулочного ринку.

Практична значущість проекту полягає у формулюванні рекомендацій для організації діяльності крафтової пекарні на дровах та створення конкурентоспроможного підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

У першому розділі розглянуто історичні особливості ринку хліба та динаміку його розвитку в Україні; розкрито поняття крафтового хліба та досліджено його зростаючу популярність серед споживачів, акцентовано увагу на ринкових тенденціях і факторах, що сприяють популяризації крафтового виробництва.

У другому розділі представлено загальну характеристику бізнесу, проаналізовано основні конкурентні переваги проекту, побудовано бізнес-модель та проведено розрахунок необхідних інвестицій; складено організаційно-виробничий план та оцінено фінансову привабливість проекту. Виявлено можливі ризики та запропоновано шляхи їх мінімізації.

У третьому розділі на основі зібраної інформації запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації бізнес-плану, включаючи вибір місця розташування, стратегію маркетингу та розвитку бізнесу.

Ключові слова: крафтовий хліб, пекарня, дров'яна піч, бізнес-план, хлібобулочний ринок.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та практичні засади розвитку ринку хліба в Україні та світі.....	7
1.1. Особливості внутрішнього ринку хліба в Україні.....	7
1.2. Аналіз світового ринку хліба.....	12
1.3. Соціальна складова хлібного ринку.....	15
РОЗДІЛ 2. Бізнес-план відкриття пекарні на дровах.....	17
2.1 Загальна характеристика бізнесу – виробництва крафтового хліба.....	17
2.2 Аналіз ринку і конкуренції. Особливості цільового ринку.....	19
2.3 Маркетингова стратегія.....	24
2.4 Організаційно-виробничий план.....	27
2.5 Фінансова оцінка проекту.....	37
2.6 Оцінка ефективності проекту.....	41
2.7 Управління ризиками проекту.....	44
РОЗДІЛ 3. Пропозиції з реалізації бізнес плану.....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Виробництво хлібобулочних виробів є однією з ключових галузей в харчовій промисловості України. Хліб є головним продуктом харчування в раціоні населення, частка хліба у споживанні складає 15 % [1].

Дана галузь представлена широкою мережею хлібозаводів і пекарень, що забезпечують населення виробами з хліба. Найбільші виробничі потужності хлібопекарської галузі зосереджені здебільшого в місцях найбільшого виробництва борошна та у великих промислових центрах. Майже 50 % усього хліба припадає на 7 підприємств в Україні. Важливим чинником для хлібопекарської галузі є регіональна концентрація головних гравців ринку.

Наприклад, лідер ринку ПАТ «Київхліб», здебільшого представлений в Києві та Київській області, він утримує біля 90 % столичного ринку і близько 14 % ринку України.

На сьогодні тема виробництва хлібу є досить актуальною, тому що в Україні є велика кількість хлібопекарських заводів та пекарень, але способи виробництва ними продукції і обладнання застаріли.

Мета дослідження. Метою дослідження є систематизація наукових і практичних знань щодо ринку хлібобулочних виробів та розробка і обґрунтування бізнес-плану для відкриття пекарні на дровах.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити особливості внутрішнього ринку хліба в Україні;
- провести аналіз світового ринку хліба;
- дослідити соціальну складову хлібного ринку;
- розробити бізнес-план створення пекарні на дровах;
- обґрунтувати рекомендації щодо реалізації розробленого бізнес-плану.

Об’єктом дослідження є процеси організації відкриття виробництва крафтового хліба в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад бізнес-планування виробництва крафтового хлібу.

Методи дослідження. Для виконання завдань використовувались загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження. Зокрема, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції й дедукції, а також системний і порівняльний аналіз дали змогу отримати теоретичні висновки щодо оцінки ефективності хлібопекарського виробництва. Показники ефективності продукції аналізувалися на основі якісного, кількісного та економіко-статистичного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також спеціалізована економічна література, електронні ресурси та результати власних досліджень автора.

Теоретична цінність і прикладна значущість отриманих результатів полягають у запропонованих практичних рекомендаціях щодо ефективного функціонування пекарні на дровах.

Результати магістерського дослідження доповідалися та обговорювалися на VII міжнародній науково-практичній конференції (16-17 листопада 2023 р.) «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору» та VIII міжнародній науково-практичній конференції (23-24 жовтня 2024 р.) «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС», що підтверджено тезами.

Інформаційною базою дослідження стали праці відомих фахівців у галузі харчової промисловості, підприємницької діяльності та інвестиційного планування, а також спеціалізована економічна література, електронні джерела та результати власних спостережень автора.

Структура роботи сформована відповідно до поставленої мети і завдань, і включає вступ, три основні розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

1.1. Особливості внутрішнього ринку хліба України.

За даними органів статистики [13] в Україні у 2022 році збір основних зернових сільськогосподарських культур становив 60125,8 тис. т, що на 25862,76 тис. т більше аналогічного показника 2013 року. За період з 2013 до 2022 року збір основних сільськогосподарських культур зріс з 34263,04 до 60125,8 тис. т (рис.1.1).



Рис.1.1. Валовий збір основних сільськогосподарських культур в 2013-2022 рр., тис. т (за даними Держстату України)

Джерело: [9]

Не зважаючи на це, за даними Статистичного щорічника України за 2021 рік [12], виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні у 2021 році

становило 1356,8 тис. т, що на 802,9 тис. т менше аналогічного показника 2013 року. За період з 2013 до 2021 року виробництво хліба та хлібобулочних виробів скоротився з 2159,7 до 1356,8 тис. т.

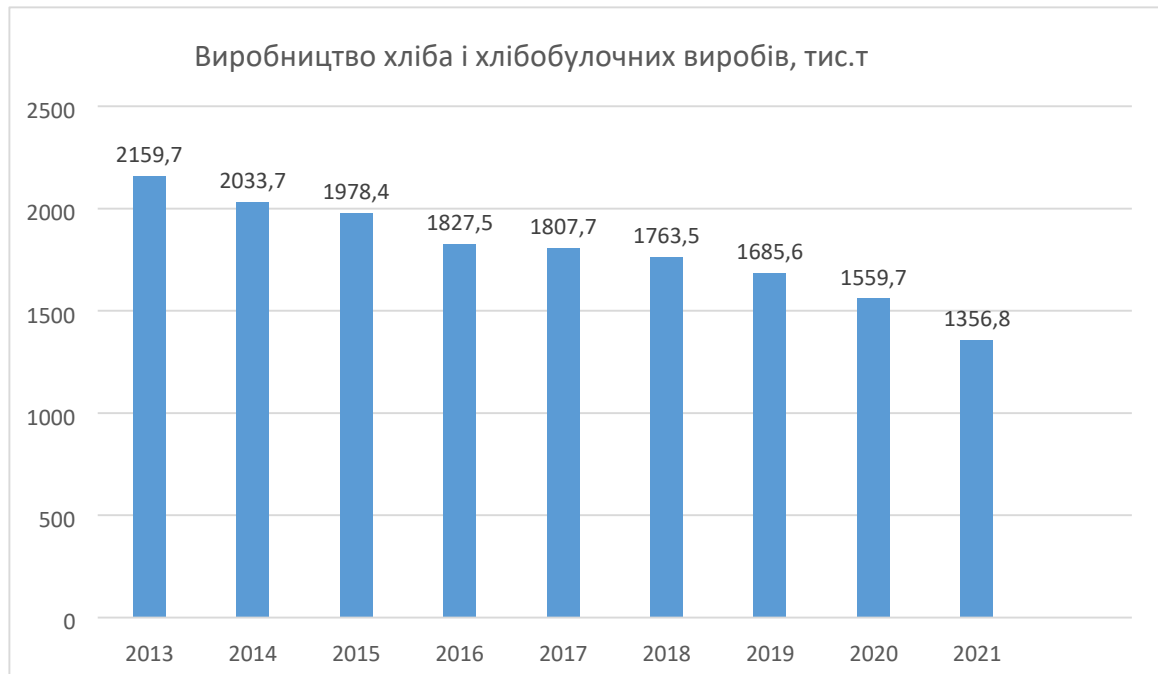


Рис. 1.2. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в 2013-2021 рр., тис. т (за даними Держкомстату України)

Джерело: [9]

Скорочення виробництва хліба та хлібобулочних виробів можна пояснити тим, що зменшується в загальному споживання хліба населенням України в результаті зростання їхніх доходів та демографічних факторів. Також ці зміни можна пояснити тим, що з кожним роком все більше продукції виготовляється невеликими підприємствами, результати виробництва яких не враховують державні органи статистики. Підтвердженням цього може слугувати дана інформація про розподіл головних виробників хліба та хлібобулочних виробів в Україні:

- 72% всього хліба і хлібобулочних виробів виготовляють хлібозаводи, котрі знаходяться у великих містах та районних центрах (приблизно 400);
- 6% хліба виготовляють хлібозаводи, які раніше входили до системи Укркоопсоюз. Їхня кількість становить біля 500. Зазвичай, такі підприємства мають невелику потужність і орієнтуються на населення із прилеглих сіл;
- 1,5% хліба виробляє частина хлібозаводів, котрі входять до Укрпродсоюзу;
- 20% від кількості всього хліба і хлібобулочних виробів випікають окремі приватні, невеликі пекарні юридичних та фізичних осіб. [15]

Інформацію про кількість хлібозаводів слід брати до уваги при здійсненні аналізу стану конкуренції в даній галузі. Конкуренція має найбільший вплив на проходження окремим капіталом стадії впровадження. Конкуренція утворюється в результаті зіткнення інтересів в сфері обміну товарами та продуктами на ринку. Врешті-решт, інтенсивність конкуренції на даному ринку визначає способи доступу до споживача.

Конкуренція на ринку хліба в Україні досить інтенсивна і головна боротьба відбувається між великими підприємствами та міні-пекарнями. Особливістю ринку хліба є місцевий характер завдяки нетривалому терміні зберігання продукції. Тому, велика увага спрямовується на місцевих конкурентів. Досягнути перемоги на ринку намагаються як завдяки боротьбі за вже існуючі ніші, так і шляхом виробництва нової продукції.

В нашій країні щорічно Дегустаційна комісія Укрхлібпрому розглядає та затверджує рецептури до 200 нових видів хліба та хлібобулочних виробів і 180 найменувань кондитерських виробів. При високому рівні диференціації попиту окремим капіталам простіше знайти нішу для реалізації себе як товарної маси та вища ймовірність вилучення закладених в них доданої вартості.

Індивідуальне відтворення тісно пов'язане з рівнем прибутку в тій чи іншій галузі. Чим вищий рівень прибутку, тим більша кількість підприємств пробує ввійти на ринок.

Збільшення кількості підприємств, які конкурують між собою, веде до зниження загального рівня прибутку даної галузі і, відповідно, зниження доданої вартості в процесі індивідуального відтворення. За умови, коли підприємства мали б можливість без перешкод входити в галузь, тоді б йшла мова про ринок чистої конкуренції, але вхід на ринок деяких товарів ускладнений існуванням бар'єрів входу.

Входження на ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується певними особливостями. Для нових великих хлібозаводів він є ускладненим через необхідність залучення великих капіталів на обладнання. Для малих підприємств цю перешкоду оминати легше, тому що вони потребують невеликих потужностей. Але одночасно цей плюс може виступати і мінусом: постає інша перешкода – вищі затрати на виробництво (немає можливості для економії на масштабах так, як на великих підприємствах). Попри це, однією із значних перешкод для входу в галузь розрізняють різноманітні організаційні форми обмеження конкуренції, зокрема вертикальне і горизонтальне злиття підприємств, які мають єдиний виробничий процес (наприклад, концерн «Хлібпром»).

За інформацією наданою службою статистики, у 2021 році в нашій країні було випечено 1356,8 тис. т хліба та інших виробів, а у 2020 році було випечено 1559,7 тис. т хліба і інших виробів, що становить на 7,4% менше, ніж у 2019 році.

Основними причинами зниження кількості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є: скорочення чисельності населення України – станом на 1 грудня 2014 року кількість населення України, за даними Держстату, становила 42 млн. 900 тис. осіб і зменшилася в порівнянні з аналогічною датою 2017 року на 2 млн. 500 тис. осіб; зміни в раціоні харчування населення України – надання

споживачами переваги на інші продукти харчування; збільшення кількості випеченого хліба на суб'єктах господарювання, які не звітують про кількості перед органами статистики (сюди належать міні-пекарні та супермаркети, які випікають хліб та хлібобулочні вироби під власними торговими марками).

Згідно з офіційною статистикою, зміна кількості виготовлення хліба та хлібобулочних виробів в нашій державі має постійну тенденцію до зниження. В останні роки можна спостерігати значний прогресивний розвиток національного ринку хлібобулочних напівфабрикатів. Приблизно кожен великий виробник звичайного хліба в країні апробується у вигляді «заморозки».

Завдяки таким діям виробники шукають шляхи диверсифікації виготовлення хліба завдяки додатковим коштам - продукції з доданою вартістю. Також на ринку існують не значні за розмірами оператори, для яких основою діяльності є виробництво напівфабрикатів. Для підвищення обсягів даного ринку використовують досить популярний шлях збуту товарів, як мережі супермаркетів (наприклад, Сільпо, Ашан, Вайн-тайм, АТБ та інші).

Для мереж супермаркетів – це дуже вигідне співробітництво, оскільки вироблення в місцях продажів напівфабрикатів потребує значно менше площ, затрат часу й праці, ніж при створенні на основі супермаркетів повноцінного циклу випікання хліба.

Якщо враховувати, що всі регіони задовольняють свій попит на хліб та хлібобулочні вироби повністю, то є всі передумови висловити припущення про якомога більший розвиток тіньового ринку хліба, якому сприяють, конкурентні переваги виробників хліба, які оподатковуються за простішою схемою, адміністративне регулювання цін на хліб, який випікається хлібозаводами, та відсутність державної допомоги промисловим виробникам хліба при їх збитковому виробництві.

До міжрегіональних холдингів відносять: хлібозаводи, борошномельні підприємства, а також кондитерські виробництва.

Одним із потужних холдингових компаній є ПАТ “Київхліб”, який виробляє приблизно 17% вітчизняного ринку виробництва хлібопродуктів.

Також вже не перший рік в п’ятірці лідерів знаходиться ПАТ “Одеський коровай”. Частка якого на ринку України становить приблизно 3 % вітчизняного виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

1.2 Аналіз світового ринку хліба

У Європі та Америці пшениця є основою щоденного раціону харчування. Світовий попит на пшеницю весь час зростає, що пов’язано не лише зі збільшенням населення планети, а й, зокрема, зі збільшенням її споживання. Сьогодні світовий обсяг виробництва пшениці та попит на неї збалансовані: вирощування дорівнює споживанню. Їжа на основі злакових набуває дедалі більшої популярності також серед населення країн, які нещодавно досягли високого рівня індустріального розвитку, таких як Китай або Південна Корея. У зв’язку з цим експерти прогнозують збільшення реальної вартості зерна пшениці до 2050 р. на 40-70% порівняно з його теперішньою ціною. Зважаючи на це, припускають, що людям у багатьох частинах світу складно буде платити таку велику ціну за їжу. Збільшення обсягів виробництва пшениці є надзвичайно складним завданням, що потребує великих зусиль.

У всьому світі фермери борються зі шкідниками та наслідками несприятливих погодно-кліматичних умов, що набуває ще більшого значення, коли на меті поставлено збільшення рівня продуктивності культури на гектар. Відповідно до експертної оцінки, через зростання середньорічних температур фермерські господарства у Південній Азії можуть зазнати збільшення втрат урожайності до 2050 р. у межах 21-34%. Під впливом складних погодних умов перебувають і регіони традиційного вирощування пшениці у Північній півкулі.

Такі злакові, як пшениця, є головною складовою для виробництва хліба та здобної випічки і становлять основу щоденного раціону для багатьох людей. На думку науковців світу гібриди пшениці зможуть забезпечити більший урожай, особливо в умовах перебування під стресовими факторами середовища протягом сезону. Крім того, вони будуть потужнішими, аніж звичайні сорти, забезпечуючи стабільнішу врожайність із року в рік. Це, своєю чергою, допоможе задовольнити потребу у продовольчій пшениці у всьому світі.

Фахівці в рамках продовольчої безпеки виділяють основні причини зростання цін на продовольство, включаючи хліб та хлібні продукти:

- зростання доходів населення у найбільших країнах, що динамічно розвиваються, насамперед Китаї та Індії;

- зростання цін на нафту і газ збільшує витрати на виробництво мінеральних добрив, отже й їх ціну;

- підвищення ставок за фрахт. Продовжуючи зростати, ціни на пальне разом зі збільшенням тоннажу флоту і протяжності торгових шляхів підштовхнули вгору ціни на транспортування продовольства морськими суднами. Це викликало переорієнтацію в географічній структурі торгівлі: ряд країн вважають за краще задовольнити свої потреби в імпорті продовольства від найближчих сусідів, щоб заощадити на транспортних витратах;

- глобальне потепління, яке призводить до збільшення площ, уражених посухами. За прогнозами, глобальне потепління зменшить світове сільськогосподарське виробництво приблизно на 1/6 до 2020 року.

Глобальна проблема всього світу – якість зерна. Українська пшениця не мусить поступатися за якістю світовим брендам. Продажі зерна на світових біржах постійно обмежуються через нестачу високопротеїнової пшениці. Хліб майбутнього повинен бути збалансованим за всіма корисними елементами і мати не лише енергетичне, але й лікувальне значення. Тому на сьогодні для

оздоровчого харчування найбільше уваги заслуговує споживання житнього хліба та хліба з цільнозмеленого зерна.

В Міжнародній асоціації виробників хліба вважають, що у галузі ще дуже багато проблем і завдань, що вимагають рішення. Серед цих завдань - питання екології, енергозбереження, екологічності. На світовому ринку хлібобулочних виробів число запусків нових продуктів продовжує зростати з року в рік. Проте, за даними Innova Market Insights, збільшення кількості новинок в сегменті функціонального хліба дещо сповільнилося, що пояснюється посиленням законодавства в цій області в ЄС і Північній Америці. Проте хліб і хлібобулочні вироби, що мають властивості, корисні для здоров'я, склали більше 42% загального числа хлібних новинок у 2013 році. Цей показник значно відрізняється за регіонами – зростання на 75% в США і Австралії, на 70% – в Латинській Америці, але зниження більш ніж на 30% на ринку хліба в Азії.

Порівнюючи вітчизняну хлібопекарську галузь із закордонною фахівці відмічають наступне: масові сорти українського хліба приблизно в п'ять-шість разів дешевші за хліб, що виробляється за кордоном. Ціна на хліб становить Азербайджані – 1,25 дол. США, країнах ЄС – 2-3 євро за 1 кг хліба. Проте іноземний хлібобулочний продукт відрізняється не лише ціною, а рядом якісних показників, які набагато вищі, ніж у вітчизняного. Крім цього, структура європейського хлібобулочного ринку повністю відрізняється від українського: в країнах ЄС немає хлібо заводів, які випікають хліб для цілого міста чи регіону. Кожний район міста або навіть вулиця має невеличку міні-пекарню, в якій печуть хліб та булочні вироби відповідно до найвищих стандартів якості та повністю задовольняють попит місцевого населення [36].

1.3. Соціальна складова хлібного ринку

Вплив хліба на здоров'я споживача.

Хліб - один з головних елементів раціону, який містить важливі для організму речовини: амінокислоти, вуглеводи, вітаміни, білки, жири та клітковину. Хліб містить багато вітамінів групи В, які допомагають впоратися з підвищеною втомлюваністю, поганим настроєм, дратівливістю. Позаяк, повна відмова від хліба, навіть якщо ви худнете, може привести до неприємностей. Окрім того, випічка багата на білки та амінокислоти, завдяки чому підвищує м'язову активність. Вуглеводи у хлібі забезпечують наш організм енергією. Клітковина сприяє виведенню з організму шкідливих речовин та більш тривалому відчуттю ситості.

Соціальний аспект крафтових пекарень.

Так склалося, що хліб для кожного з нас означає набагато більше, ніж будь-який продукт. І це не дивно. Це традиційна українська страва є частиною культури та історії нашого народу. Напевно, тому ми з таким захопленням надкушує хрустку скоринку і, вдихаючи теплий запах хліба, чуйно насолоджуємося його чудовим смаком і ароматом. Тому виробництво хліба є невід'ємною соціальною складовою будь якого народу.

Екологічний аспект крафтових пекарень.

Екологічна криза – це серйозна загроза, яка стала однією з найгостріших проблем сучасної цивілізації. Вона виникає внаслідок надмірного вирубування лісів, забруднення повітря, водою і ґрунту, втрати біорізноманіття та зміни клімату. Все це призводить до загострення проблеми екологічного погіршення та загрози для здоров'я людини та природного середовища.

Виробництва крафтового хліба, як безпосередні учасники гастрономічної культури та громадського життя, безперечно несуть з собою деякі негативні аспекти, що стосуються навколишнього середовища. Велика кількість відходів,

які генеруються в процесі роботи, призводять до забруднення довкілля та проблем із їхньою утилізацією. Особливо це стосується одноразової упаковки, яка, як правило, не підлягає повторному використанню та утворює значну кількість сміття.

Виробництво крафтового хліба потребує значних розмірів, під час виробництва є значне споживання електроенергії, що призводить до надмірного споживання природних ресурсів. Крім того, великі крафтові пекарні, можуть сприяти викидам CO₂ через транспорт, який використовує персонал виробництва та служба доставки. Це має значний вплив на атмосферне забруднення та зміну клімату.

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ ПЕКАРНІ НА ДРОВАХ

2.1 Загальна характеристика бізнесу – виробництва крафтового хліба

Сучасна крафтова пекарня дозволяє створити ідеальні умови для розвитку культури випікання хліба в Україні.

Кожному добре відомо, що велика частина продукції на українському хлібному ринку представлена вітчизняними виробниками, а це означає, що норми та якість хліба, який випікається великими партіями залишає бажати кращого. Отже, місія проекту – розвиток української хлібної культури та надання можливості українцям споживати якісну і корисну продукцію.

Мета проекту – створення комплексу з виробництва крафтового хліба.

Для реалізації поставленої мети підприємству необхідно вирішити такі завдання:

- вибір організаційно-правової форми та реєстрація як юридичної особи за місцем виробничої діяльності;
- будівництво хлібопекарні за інноваційними технологіями;
- використання сучасних та традиційних технологій;
- використання високоякісної продукції для задоволення попиту;
- забезпечення відповідної якості хліба вимогам міжнародних стандартів;
- своєчасна та повна сплата податків у бюджет та інші фонди;
- створення необхідних умов праці, забезпечення соціальних гарантій;
- забезпечення заробітної плати на рівні не нижче середньої по АПК;
- екологічна безпека.

Для успішної реалізації бізнесу необхідний ретельний підбір і підготовка, а також сертифіковані постачальники продукції. Під час вибору продукції

споживачі звертають увагу на вибір сорту і типу борошна, з якого випікають хліб.

Крафтовий хліб в Україні виготовляється вручну з органічної цільнозернового та з інших сортів борошна без використання хімічних домішок та інгредієнтів.

Для випікання крафтового хліба добре підходять такі сорти борошна, як:

- Пшеничне жорнового помелу;
- Житнє жорнового помелу;
- Борошно вищого гатунку.

Хліб спечений з міксу жорнового і звичайного борошно відрізняється високою якістю і мають живий товарний вигляд та ,звичайно, чудові смакові властивості.

Попит на крафтовий хліб є стабільним протягом року, тобто бізнес не є сезонним.

Цільнозерновий крафтовий хліб – унікальний. Завдяки використанню живих заквасок, цільнозернового борошна, в якому міститься клітковина, мікроелементи і вітаміни, випіканні на дровах хліб набуває виключно смакові та поживні властивості.

Усі стадії виробництва передбачають тільки ручну працю, природні умови і натуральні матеріали, тому розстойка тіста відбувається в лляній тканині без використання ферментаційних камер. Завдяки випікання в дров'яній печі хліб має достатню щільну кірочку, яка зберігає м'якиш свіжим достатньо тривалий час.

Додатковою статтею доходу при виробництві крафтового хліба може стати продаж цільнозернового борошна жорнового помелу (сучасний млин, австрійського виробництва, буде встановлений на виробництві), який, на відміну від звичайного, є більш поживний і корисний.

2.2 Аналіз ринку і конкуренції. Особливості цільового ринку

Хліб та хлібобулочна продукція є одним з основних і масових продуктів харчування, що споживається всіма категоріями населення незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу, рівня доходів. Особлива роль хлібу у раціоні харчування людини, його соціальна значущість накладають свій відбиток на функціонування ринку хлібобулочних виробів як складової вітчизняної економіки. У споживчому кошику середньостатистичного українця хлібобулочна продукція займає одну з основних позицій, тобто частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15%, що становить в середньому 8,81% від загальних витрат на харчування, дана продукція займає четверте місце після молочних продуктів, м'яса та м'ясопродуктів та виробництва олії та тваринних жирів. Це свідчить про те, що обсяги споживання даної продукції достатньо високі, а, отже, попит стабільний.

Сучасний розвиток ринку хлібної продукції характеризується кількісними (загальний спад ринку хліба, що продовжувався кілька років та злам цієї тенденції і початок дуже повільного збільшення ринку у 2018 році) та якісними (структурними) змінами. Поява субринку крафтового хліба та темпи його зростання дозволяють передбачити, що крафтове виробництво хліба в Україні у ближчі сім років досягне свого піку. Наразі частка крафтового хліба складає 1% у загальному обсязі виробництва хліба [1]. На українському хлібному ринку довгий час можна було спробувати максимум французький багет. На цьому асортимент «оригінальності» було вичерпано. Починаючи з 2012 року почалося те, що європейські та американські пекарі називають ренесансом. Ситуацію на ринку крафтового хліба дуже часто називають промисловою революцією. На ринку з'явилися компанії, які взяли собі за основну ціль – формування культури споживання хліба. Так на українському ринку з'явився крафт.

Крафтовий хліб – це хліб, що був зроблений на невеликому виробництві, переважно за авторськими унікальними рецептами, адже багато відомих

сьогодні крафтових виробників почали з власних кухонь або сараїв. Для того, аби пекарня мала можливість називатися крафтовою, вона повинна відповідати декільком умовам. Перш за все, не менше 75% капіталу пекарень повинні перебувати в її безумовному розпорядженні. У разі, якщо частка капіталу третіх осіб перевищує 25%, керівництво компанії повинно орієнтуватися на фінансові вимоги інвесторів і не мати можливості підходити до процесу випікання хліба творчо. По-друге, базою крафтового хліба повинно виступати якісне зерно, а пекарі мають бути зосереджені над ускладненням рецептури і покращенням смаку, а не намагатися знизити витрати і собівартість готової продукції. Дуже важливо постійно шукати та розробляти нові смаки, а також експериментувати з базами і добавками. Як тільки пекар починає працювати в одному сегменті, що вказує на його стабільне положення - він переходить на ринок масового виробництва і як наслідок масового споживання, що суперечить принципу крафта. Безумовно, крафтові виробники не ставлять собі за основну ціль – збагачення, але заробляти гроші на виробництві смачного продукту для справжніх гурманів, не стає обмеженням для виробників, бо на розробку нових видів хліба та поліпшення обладнання необхідні кошти. На момент 2018 року епоха безособового батону відійшла у минуле, тепер люди хочуть незвичайні рецепти і насичені смаки. На ринку крафтового хліба наразі спостерігається зростання. І якщо в Америці та Європі бум на крафт вже досягає свого піку, то на ринку країн СНГ поява на ринку крафтового хліба викликало гучний резонанс не тільки серед споживачів, але і серед його виробників [2]. В контексті означених тенденцій та специфіки самого продукту цікавим є дослідити особливості джерел конкурентоспроможності виробників.

Наразі ринок крафтової продукції розвивається досить інтенсивно. Стимування інфляції, повільне та поступове зростання ВВП та стабілізація і поліпшення споживчих настроїв створюють передумови до зростання попиту [3]. З іншої сторони, відносна частка коштів, що виділяється на придбання

товарів і послуг та сплату податків продовжує зростати, разом із цим у домогосподарств знижується рівень заощаджень. Зростання витрат на споживання в нинішній українських умовах виглядає як вимушене "проїдання", а отже, додаткових коштів на придбання крафтового хліба у населення України не з'явилося. Водночас, формується власний сегмент гурманів, які надають перевагу саме смаку поперед інших властивостей пива, та здатні заплатити за буханку хліба близько 80 грн. Культура споживання пива розвивається в містах і, з огляду на збільшення кількості міського населення – має потенціал до поширення. Гості в крафт-крамничках захоплено вивчають різну крафтову продукцію, зокрема, хліб. Це означає що розвиток культури споживання хліб в Україні триває, що підтверджується темпами зростання ринку. Одним з головним трендів ринку крафту є зростання популярності хліба з незвичайними смаками. Кейпкод – хліб з журавлиною, або Леван з маслинами та томатами - в Сполучених Штатах, за результатами 2019 року, 11% всього проданого хліба відносилось до категорії гурманське. Це наслідок розвитку споживчих ринків і один із способів привернути аудиторію. Водночас, прихильність споживачів крафтового хліба до певного виробника є нестійкою, витрати на переключення між конкурентами є низькими, отже, щоб заохотити споживачів, необхідно постійно задовольняти їх основний інтерес – інтерес до нового або незвичного смаку за авторськими рецептами.

Правові аспекти функціонування ринку також свідчать на користь його розвитку. Незважаючи на негативні фактори конкуренції, очікується коригування закону про нові стандарти для хлібної галузі, що допоможе крафтовим виробництвам. Це дозволить надати якісний продукт споживачеві і стимулює розвиток малого бізнесу.

Глобальний тренд крафтового виробництва хліба на ринку є, і як наслідок, виникнення великої кількості крафтових пекарень у великих містах в Україні. Ринок крафтового хліба в Україні, за прогнозами експертів, у ближчі сім років

досягне свого піку. Основними пекарнями, які виробляють крафтовий хліб в Україні є: Культ хліба (Львів) 25%, Жернова (Київ) 17%, Cookietone 12% (Київ) [5]. Нижче наведено рисунок, який відображає абсолютну частку ринку компанії «Культ хліба» у порівнянні з абсолютною часткою ринку та нових компаній що з'явилися на ринку у поточному році [5]:

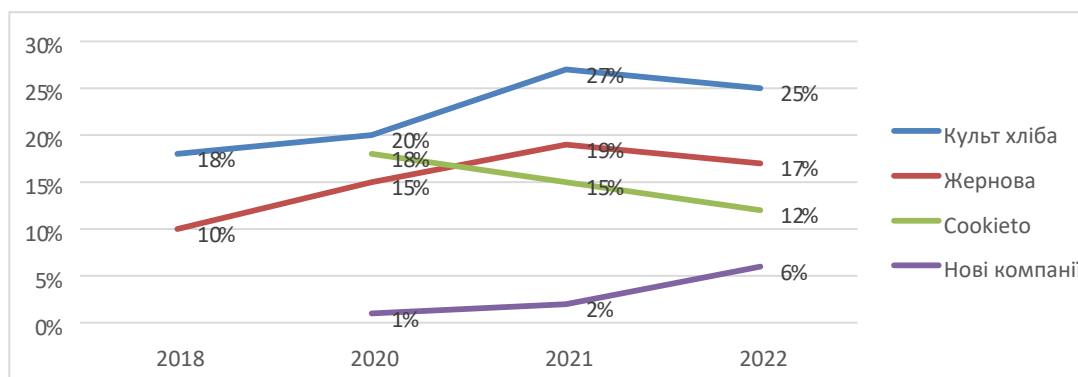


Рис. 2.1. Динаміка абсолютних часток ринку крафту [12]

Джерело: Власні розрахунки автора

Виходячи з цього, робимо висновок про втрату абсолютної частки ринку трьома лідерами. Частка ринку відходить переважно до нових компаній, які, виводячи свої продукти, ефективніше захоплюють прихильність цільової аудиторії компанії «Культ хліба» [4]. Конкуренція на ринку пекарень має олігополістичний характер, що пояснюється наявністю невеликої кількості ключових виробників, високими вхідними бар'єрам та відсутністю цінової конкуренції.

Специфікою виробничої бази на цьому ринку є її обмежені обсяги виробництва. Крафтова пекарня – вважається такою, якщо її обсяг виробництва обмежено певною межею. Хліб виготовляється за авторськими рецептами, випікається обмеженими партіями, які можуть бути унікальними, тобто не повторюватись в подальшому. Відповідно, виробники мають дуже обмежений ефект масштабу, в межах певної партії. Вони просто від самого початку не

можуть претендувати на рівень витрат, властивий виробникам, що працюють на масовому ринку, відповідно, мають спиратись на нецінові фактори, використовуючи стратегію диференціації. На тлі прогнозованого підвищення цін, нецінові фактори конкурентоспроможності стають ще значущими. Проте, на сьогодні на ринку крафтового хліба конкуренція не є напруженою, адже ринок тільки почав розвиватися в Україні.

З проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення та висновки щодо джерел конкурентоспроможності на даному ринку. Ринок зростає як за рахунок переключення споживачів традиційного хліба на крафтове, так і за рахунок появи нових споживачів через формування культури споживання хлібних виробів. Основний мотив споживачів – це нецінові характеристики товару, його смакові властивості, що дають змогу задовольнити потяг до нових вражень. Конкуренція на ринку у період його зростання є неінтенсивною і нецінковою. Виробники обмежені обсягами виробництва та відповідно, зосереджені на питанні смакових властивостей продукту, а отже, якості сировини та розробці нових рецептур. На даному етапі розвитку ринку джерелами конкурентоспроможності є побудова широкої сітки збуту у відповідних закладах харчування, оскільки посередники, спрямовані на інтенсивний збут – не відповідають характеру продукту. Також джерелом конкурентоспроможності є технологи та нові рецепти продукту, розроблені ними на підприємстві, а також швидкість оновлення портфелю, оскільки споживачі схильні до зміни переваг та будуть пробувати нові хліба. Вибір товару є нераціональним, тому важливу роль відіграватиме реклама, але комунікаційні канали мають бути спрямовані на цільову аудиторію, а це не масовий ринок. В подальшому виробники мають налагодити систему маркетингової інформації яка повинна передбачити можливість швидкого тестування нових розробок та отримання швидкої зворотної реакції. Перелічені джерела конкурентоспроможності більше орієнтовані на роботу із споживачем, аніж на

боротьбу із конкурентами, що є природнім на етапі розвитку ринку.

2.3 Маркетингова стратегія

Успішна стратегія просування крафтового хліба є важливою складовою маркетингового плану, яка дозволяє підвищити обізнаність про продукт, залучити нових клієнтів та забезпечити лояльність існуючих споживачів. У цьому розділі буде розглянуто кілька ключових елементів стратегії просування, включаючи визначення цілей, вибір комунікаційних каналів, розробку рекламних кампаній, організацію подій та співпрацю з партнерами.

Визначення цілей просування:

Першим кроком у розробці стратегії просування є чітке визначення цілей, які повинні бути SMART (конкретними, вимірювальними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі). Основні цілі можуть включати:

- Підвищення обізнаності: Збільшити рівень обізнаності про крафтовий хліб на 30% протягом наступних 6 місяців через різноманітні канали комунікації.
- Залучення нових клієнтів: Залучити 500 нових покупців протягом першого року роботи.
- Збільшення продажів: Досягти збільшення продажів крафтового хліба на 20% протягом першого року.
- Формування лояльності: Збільшити кількість повторних покупок на 40% через впровадження програми лояльності.

Вибір правильних каналів для просування крафтового хліба є критично важливим для досягнення цілей. Основні канали, які можуть бути використані, включають:

- Соціальні мережі: Використання платформ, таких як Instagram, Facebook та TikTok для візуалізації продукту, публікації рецептур, історій про виробництво хліба та акційних пропозицій. Регулярні публікації та взаємодія з підписниками можуть значно підвищити залученість.
- Рекламні кампанії: Запуск онлайн-реклами на Google та соціальних мережах, яка спрямована на цільову аудиторію, визначену в маркетинговій стратегії. Використання таргетованих рекламних кампаній може допомогти досягти конкретних груп споживачів.
- Електронна пошта: Розробка регулярних інформаційних бюлетенів для підписників з новинами, акціями, рецептами та порадами. Це допоможе підтримувати контакт з існуючими клієнтами та залучати нових.
- Локальні медіа: Співпраця з місцевими газетами, радіостанціями та блогерами для публікації статей або оглядів про крафтовий хліб. Це може підвищити видимість бренду в місцевій спільноті.

Рекламні кампанії можуть включати:

- Запуск продукту: Організація заходу з дегустацією нового асортименту крафтового хліба. Запрошення місцевих блогерів та журналістів допоможе привернути увагу до нового продукту.
- Акції та знижки: Запровадження акцій, таких як "Купи один, отримай другий безкоштовно", або знижки для нових клієнтів на

першу покупку. Такі пропозиції можуть стимулювати споживачів спробувати продукцію.

- Тематичні кампанії: Використання сезонних свят для просування спеціальних видів хліба, наприклад, виготовлення тематичних хлібів до Різдва чи Великодня. Це може створити додатковий інтерес до продукту.

Організація подій може стати чудовим способом просування крафтового хліба. Основні варіанти включають:

- Майстер-класи: Проведення майстер-класів з випікання крафтового хліба, що дозволить залучити споживачів та підвищити їх зацікавленість у продукті.
- Фестивалі та ярмарки: Участь у гастрономічних фестивалях та ярмарках, де можна презентувати продукцію, проводити дегустації та реалізовувати хліб безпосередньо споживачам.
- Кулінарні шоу: Співпраця з кухарями або кулінарами для проведення показових приготувань, де використовуватиметься крафтовий хліб.

Співпраця з партнерами може суттєво підвищити ефективність просування:

- Кафе та ресторани: Співпраця з місцевими закладами харчування для постачання крафтового хліба, що дозволить вивести продукт на нові ринки.
- Кулінарні школи: Встановлення партнерських відносин з кулінарними школами для спільних заходів або навчальних програм.

- Блогери та інфлюенсери: Співпраця з популярними блогерами та інфлюенсерами в гастрономічній ніші, які можуть рекламувати продукт через свої платформи.

Стратегія просування крафтового хліба має бути всебічною і гнучкою, враховуючи різноманітні канали комунікації, цільову аудиторію та специфіку продукту. Важливо зосередитися на створенні унікального досвіду для споживачів, який допоможе встановити міцні зв'язки з ними, а також підтримувати інтерес до продукту на всіх етапах просування.

2.4 Організаційно-виробничий план

Для реалізації проєкту потрібно здійснити 5 етапів:

Таблиця 2.1.

Етапи реалізації проєкту

Етапи проєкту	Умови виконання	Строки виконання
Початок проєкту	-	1 місяць
Створення юридичної особи (ТОВ)	-	3 дні
Підписання інвестиційного договору	1 місяць	1-30 банківських днів
Отримання кредиту	Наявність відповідного пакету документів	30 календарних днів
Підбір приміщення для покупки	Підписання інвестиційного договору	30 календарних днів
Купівля обладнання	Підписання	1-30 календарних днів

	інвестиційного договору	
Закупівля сировини	Отримання інвестиційних коштів	1-30 календарних днів
Початок виробництва хліба	Виробнича діяльність	1-15 календарних днів

Джерело: розроблено автором

Нашу підприємницьку ініціативу слід почати з реєстрації, вибору форми власності та стратегії оподаткування. Початковим кроком є створення юридичної особи. Якщо ми обираємо реєстрацію як фізична особа-підприємець, яка проводиться через державний реєстратор, необхідно подати заповнену реєстраційну картку, копію ідентифікаційного номера та квитанцію про сплату реєстраційного збору.

Щодо структури нашого підприємства, ми вирішили, що найкращою організаційно-правовою формою буде товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке буде діяти за загальною системою оподаткування. За цією системою оподаткування оподатковується прибуток підприємства (дохід за вирахуванням витрат). У 2024 році ставка податку на прибуток становить 18%. Ми плануємо, що наше виробництво буде успішним і прибутковим, і у майбутньому ми сподіваємося створити нові робочі місця.

Для успішного функціонування нашого виробничого закладу необхідно мати відповідне приміщення, що відповідає всім потребам технологічного процесу виробництва хліба. Враховуючи складність цього процесу, нам необхідно мати належний простір для виготовлення продукції та забезпечення його найважливішими елементами. По-перше, потрібно врахувати розмір приміщення, який має бути достатнім для розміщення обладнання та зони виробництва. По-друге, нам знадобиться спеціальне обладнання, таке як млин

для виготовлення борошна, печі на дровах та місце для зберігання сировини, шокова камера, тощо. Оскільки покупка або оренда такого приміщення потребує значних фінансових витрат, наша команда має ретельно підходити до вибору місця для майбутнього проекту, звертаючи увагу на його доступність, інфраструктуру та інші фактори, що можуть вплинути на ефективність нашого виробництва. Орієнтовний варіант плану приміщення (мал.№1) і його об'єм має становити – 650-800 м²:

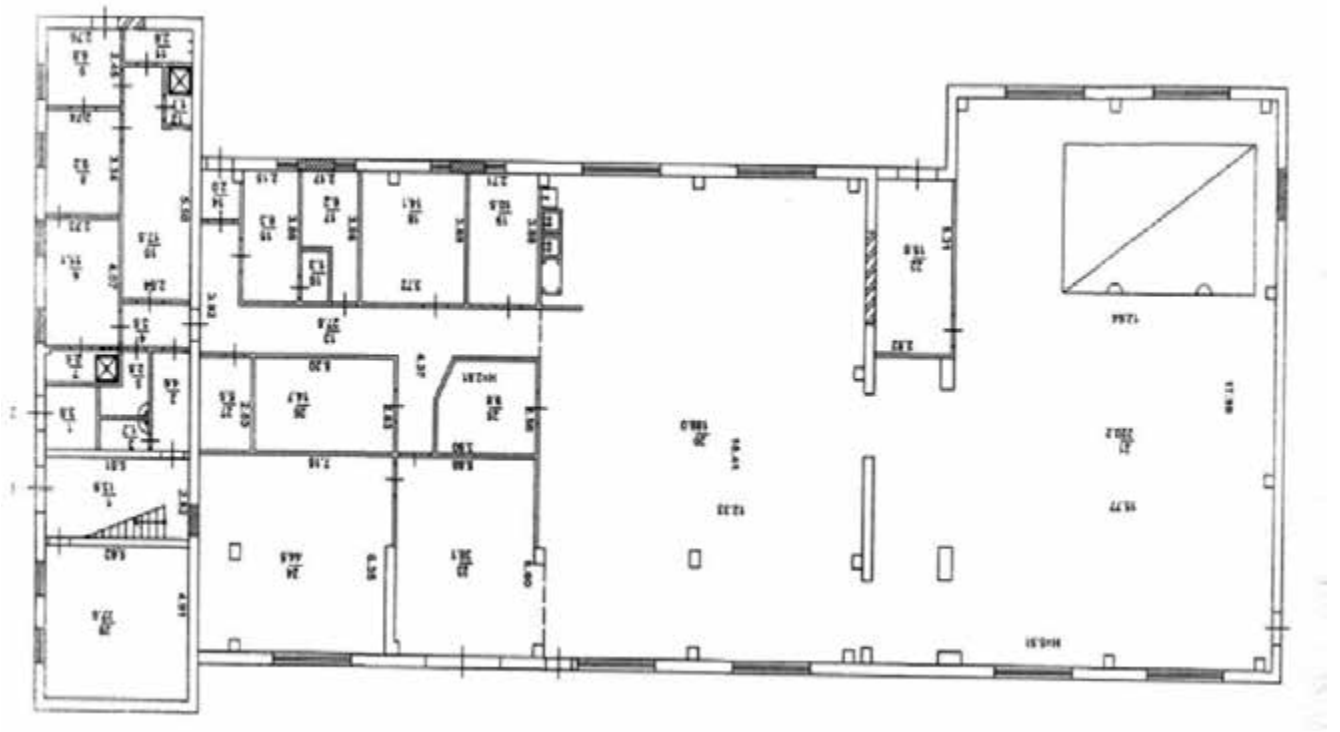


Рис. 2.2. План приміщення виробництва пекарні.

Джерело: розроблено автором

В асортименті підприємства буде наступний види хлібів: Багет, Леван, Чіабата, Баквіт. При процесі випічки потрібно враховувати величезну кількість нюансів, тому для реалізації проекту задіяна різноманітна техніка та інші знаряддя праці.

Пекарня передбачає наявність машин, знарядь й обладнань відповідно до видів робіт і технології виробничих процесів. Виходячи із запроектованих

обсягів робіт по випіканню хліба складається перелік необхідного обладнання для Пекарні (Табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Початкові інвестиційні витрати на відкриття виробництва хліба на дровах, грн

№ п/п	Назва обладнання, знарядь, інструментів матеріалів	Види робіт, які виконуються	Вартість, грн
1	2	3	
	Приміщення		7 000 000
	Хлібопекарська піч на дровах	Випікання хліба	1 000 000
	Тістоміс	Для заміщення тіста	200 000
	Теліжка для хліба	Теліжка для розміщення хліба	10 000
	Млин і комплектуючі до нього	Для виготовлення борошна	650 000
	Система вентиляції для пекарні	Вентилювання	150 000
	Шокова камера	Для заморозки хліба і перетворення його на напівфабрикат	600 000
	Інше обладнання та інструменти	Обладнання та інструменти для різного призначення	1 000 000
	Сировина	Інгредієнти для випікання хліба	4 000 000
	Всього		14 610 000,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3

Калькуляція собівартості продукції, грн

№ п/п	Стаття калькуляції	Середньо статистична ціна за 1кг хліба
1	Сировина і матеріали	30
2	Оплата праці	15.2
3	Електроенергія	1.6
	Всього	46,8

Джерело: розроблено автором

Таким чином, собівартість одного кілограму хліба становить 46,80 грн, а продавати товар ми плануємо по 94,3 грн за хлібину вагою 1 кг. Детально

проаналізувавши ринок конкурентів та пропозиції на ринку, ціна за 1кг крафтового хлібу є прийнятною.

Обладнання, необхідне для виробництва хліба, також легко підходить для застосування не тільки в даному виробництві, а й у багатьох інших. Наприклад, на промисловій дров'яній печі ми зможемо також виготовляти паски, короваї та інші хлібобулочні вироби.

Що стосується асортименту хліба, то його можна істотно розширити за рахунок опрацювання різних рецептур і це прямий обов'язок технологів майбутнього підприємства.

Виробничий план відображено у таблицях 2.4-2.6.

Таблиця 2.4

Виробничий план 1 року

Джерело: розроблено автором

Обсяг виробництва хліба, в тонах												
Вид продукції	1 рік											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Хліб	1.5	1.7	1.85	2	2.4	2.5	2.7	3	3.6	4	4.3	5
Всього	34,55 тон											

Таблиця 2.5

Виробничий план 2 року

Обсяг виробництва хліба, в тонах												
Вид продукції	2 рік											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Хліб	5,35	5,7	6,2	6,8	7,1	7,5	7,7	8,2	8,5	8,8	9,3	9,6
Всього	90,75 тон											

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6

Виробничий план 3 року

Обсяг виробництва хліба, в тонах												
Вид продукції	3 рік											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Хліб	10,2	10,6	11	11,4	11,9	12,5	12,8	13,5	13,9	15	16,5	18
Всього	151,8 тон											

Джерело: розроблено автором

Під час процесу випічки необхідно враховувати безліч нюансів. Наприклад, успішність випічки залежить від вологості, часу, що пройшов зі змішування до випічки, а також від майстерності пекаря, який визначає необхідну кількість води. У випадку промислової випічки, де продукція призначена для продажу, важливо точно визначити рівень вологості навколишнього середовища, умови в приміщенні, час прибуття сировини та інші фактори. Крім того, слід розуміти, що кожне обладнання на підприємстві має свою технологічну функцію, яка впливає на виробництво крафтового хліба.

Дров'яна кам'яна піч, зі своєю специфічною структурою, добре утримує тепло. Відмінність полягає в тому, що вона не має парових систем, притаманних сучасному обладнанню. Це надає хлібу характерний зовнішній вигляд, кора на ньому виглядає "кустарно-шорстко", на відміну від глянцевої кори стандартних хлібів з великих хлібо заводів. Лише кам'яна піч може забезпечити потрібне тепло для природного процесу випічки, який є ключем до створення крафтового хліба. Перед випічкою на хліб наноситься насічка - цей елемент присутній на будь-якому батоні, але використовується не для декорування, а виключно з технологічних міркувань, щоб уникнути розривів під час випічки.

Тістоміс – це типове професійне обладнання, призначене для автоматизованого замішування тіста у виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів. Використання тістомісів на промислових масштабах

дозволяє отримати рівномірну, однорідну консистенцію замісу, що покращує якість кінцевого продукту. Вони складаються з трьох основних компонентів: місильного органу, робочої ємності (діжі) та приводу.

Австрійські млини з жорнами моделей GM призначені для помелу зерна різних культур для отримання свіжої натуральної муки. Вони відзначаються корпусом з твердих видів дерева, що забезпечує довговічність. Колесо млина складається з корунду та кераміки, що дозволяє отримувати дуже тонкий помел борошна. Свіжомелене борошно містить велику кількість вітамінів, ферментів та клітковини, що позитивно впливає на якість хліба.

Шокова заморозка випічки дозволяє зберегти її структуру, консистенцію та смакові якості. Такі заморожені продукти широко використовуються в готельно-ресторанному бізнесі, магазинах та супермаркетах по всьому світу, і забезпечують стабільну якість хліба навіть після заморожування. Для більш детального опису, наводжу блок схему виробництва хліба.

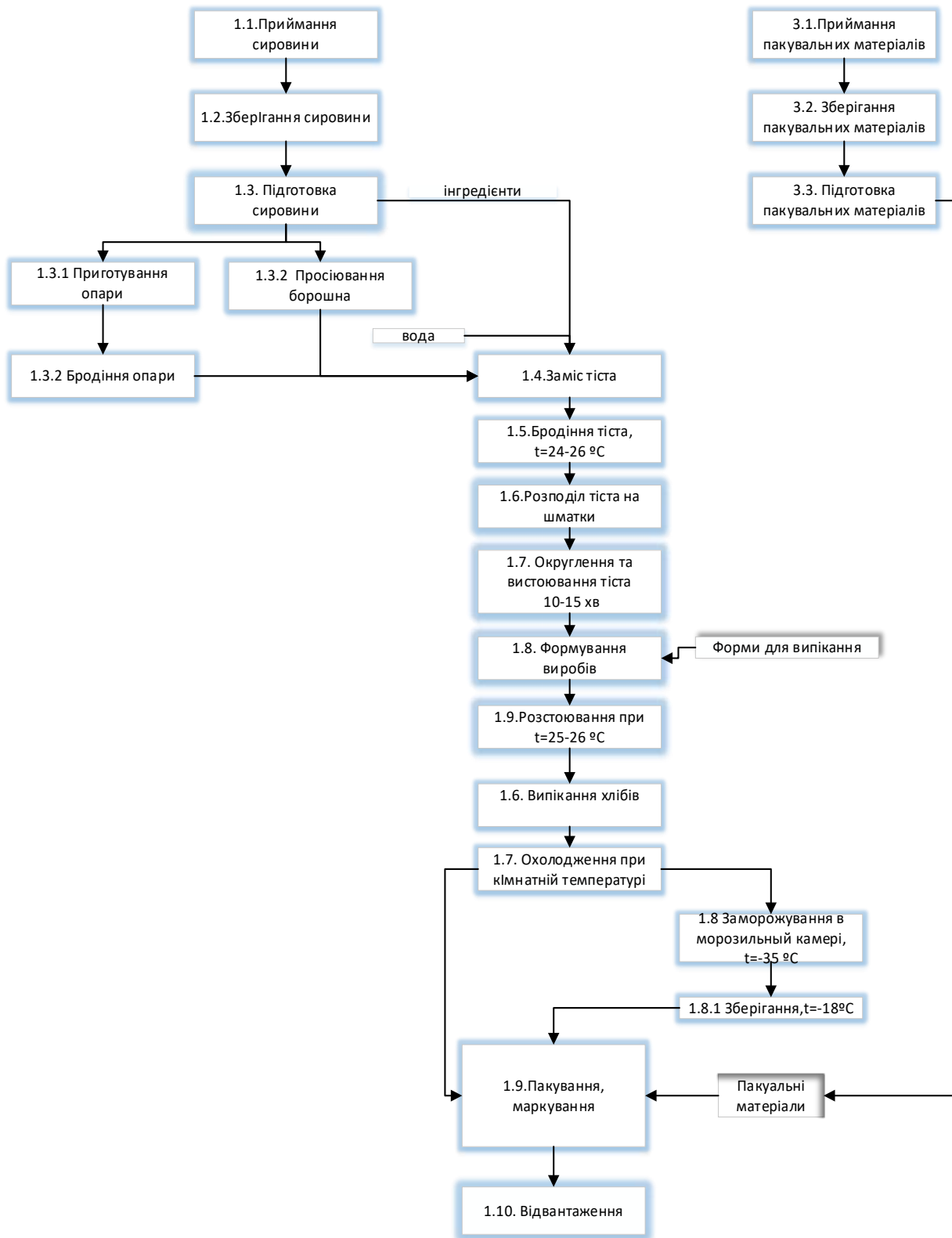


Рис. 2.3. Блок-схема виробництва хліба

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура підприємства є ключовою для ефективного розподілу обов'язків та ресурсів, забезпечуючи ефективне управління, комунікацію та адаптацію до змін, що допомагає підтримувати ріст та розвиток бізнесу. Враховуючи масштаб проекту, ми бачимо наступну організаційну структуру і функціональні обов'язки кожного члена команди:

- Директор: Відповідає за загальне керівництво підприємством, прийняття стратегічних рішень і контроль за його діяльністю.
- Заступник директора з продаж: Відповідає за управління відділом продажів, розробку та виконання стратегій збуту, планування маркетингових заходів.
- Менеджер з розвитку бізнесу продаж (закупка): Займається пошуком нових постачальників, укладанням договорів з ними, контролем якості закуплених матеріалів.
- Менеджер з розвитку бізнесу продаж (збут): Відповідає за розвиток ринків збуту, пошук нових клієнтів, укладання договорів та контроль за виконанням умов.
- Інженер з охорони праці: Відповідає за організацію та контроль за дотриманням норм охорони праці на підприємстві.
- Головний пекар: Керує виробничим процесом у пекарні, відповідає за якість та технічний стан обладнання.
- Старший пекар: Допомагає головному пекарю у керуванні виробничим процесом, відповідає за організацію робочого дня пекарів.
- Змінні пекарі: Займаються безпосередньо випічкою хліба та інших виробів.
- Мельник: Відповідає за мелання зерна на муку, контролює якість продукції.
- Прибиральник службових приміщень: Забезпечує чистоту і порядок у приміщеннях пекарні.

- Комплектувальник товарів: Відповідає за складання замовлень та комплектацію товарів для відправлення.
- Продавці-консультанти: Проводять консультації клієнтам, відповідають за обслуговування покупців.
- Водій автотранспортного засобу: Забезпечує доставку готової продукції до пунктів продажу та клієнтів.

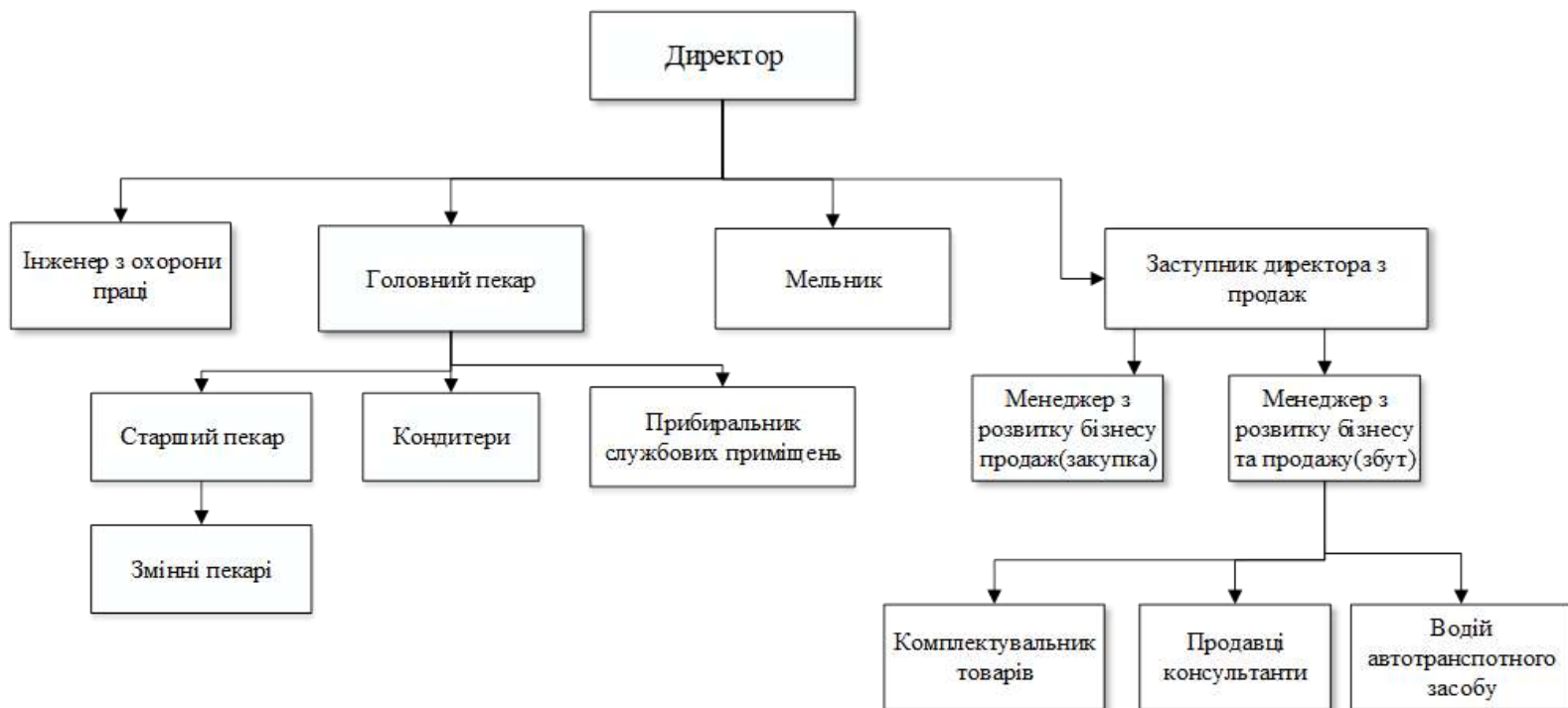


Рис. 2.4. Схема організаційної структури та підпорядкування

Джерело: розроблено автором

2.5. Фінансова оцінка проекту

У даному проєкті передбачені щомісячні постійні витрати (ті, що безпосередньо не змінюються при збільшенні або зменшенні масштабів виробництва) та змінні витрати (величина яких безпосередньо залежить від масштабів виробництва продукції) [15].

Виглядають вони наступним чином:

Таблиця 2.7

Прогноз витрат на 3 роки

Статті витрат	Всього, грн
Змінні витрати	8 313 000
<i>Закупівля сировини</i>	8 313 000
Постійні витрати	14 780 984,82
<i>Комунальні платежі</i>	705 000
<i>Реклама в соц мережах</i>	244 800
<i>Оплата праці</i>	4 433 600
<i>Податок на ОП 22%</i>	975 392
<i>Податки на прибуток 18%</i>	870 776,82
<i>Оплата електроенергії</i>	221 680
<i>Непередбачувані витрати</i>	129 700
<i>Оренда автомобілів та паливо</i>	6 120 000
<i>Амортизація</i>	1 080 000
Всього	23 093 984,82

Джерело: розроблено автором

1. Комунальні платежі – 19 583 грн в місяць;
2. Реклама у соціальних мережах, аби залучити більшу кількість клієнтів – 5\$ в день;
3. Адміністративні та непередбачені витрати – 3-5% від загальної суми інших щомісячних постійних витрат;
4. Оплата праці – 34%, яка закладена у собівартості товару.
5. Оплата електроенергії – до 2%, яка закладена у собівартості товару.

Прогнозний план продажів товарів відображений в таблицях 2.8-3.0. Бачимо, що згідно плану виробництва на 35-36 місяці потужність виробництва підходить до піку продуктивності дров'яних печей.

Таблиця 2.8

Прогнозний план продажів на 1 рік

Прогнозний план продажів												
Категорія	1 рік											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість проданого хліба, тони	1.5	1.7	1.85	2	2.4	2.5	2.7	3	3.6	4	4.3	5
Дохід від діяльності, грн	141 450,00	160 310,00	174 455,00	188 600,00	226 320,00	235 750,00	254 610,00	282 900,00	339 480,00	377 200,00	405 490,00	471 500,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9

Прогнозний план продажів на 2 рік

Прогнозний план продажів												
Категорія	2 рік											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Кількість проданого хліба, тони	5,35	5,7	6,2	6,8	7,1	7,5	7,7	8,2	8,5	8,8	9,3	9,6
Дохід від діяльності, грн	504 505,00	537 510,00	584 660,00	641 240,00	669 530,00	707 250,00	726 110,00	773 260,00	801 550,00	829 840,00	876 990,00	905 280,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10

Прогнозний план продажів на 3 рік

Прогнозний план продажів												
Категорія	3 рік											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Кількість проданого хліба, тони	10,2	10,6	11	11,4	11,9	12,5	12,8	13,5	13,9	15	16,5	18
Дохід від діяльності, грн	961 860,00	999 580,00	1 037 300,00	1 075 020,00	1 122 170,00	1 178 750,00	1 207 040,00	1 273 050,00	1 310 770,00	1 414 500,00	1 555 950,00	1 697 400,00

Джерело: розроблено автором

Для початку бізнесу нам потрібний буде стартовий капітал в розмірі 15 000 000,00 грн, який буде взято у кредит під 5% та буде повернено за 10 років [16].

Таблиця 2.11

Розрахунок кредитування проекту

Рік	Заборгованість на кінець року за основною сумою, грн	Річні відсоткові виплати	Тіло кредиту	Платежі
1	13 500 000	750 000	1 500 000	2 250 000
2	12 000 000	675 000	1 500 000	2 175 000
3	10 500 000	600 000	1 500 000	2 100 000
4	9 000 000	525 000	1 500 000	2 025 000
5	7 500 000	450 000	1 500 000	1 950 000
6	6 000 000	375 000	1 500 000	1 875 000
7	4 500 000	300 000	1 500 000	1 800 000
8	3 000 000	225 000	1 500 000	1 725 000

9	1 500 000	150 000	1 500 000	1 650 000
10	0	75 000	1 500 000	1 575 000
	Всього			19 125 000

Джерело: розроблено автором

Якщо робити розрахунок за ануїтетом, то всього сплачено буде = 4 425 686,20 грн. Зробивши розрахунки ми бачимо, що в нашому випадку більш вигідним джерелом фінансування є обрання кредиту, адже сума в кінці є меншою, аніж та, яку потрібно сплатити за ануїтетом.

Витрати за кожен окремий рік нашого проєкту відображені в таблиці 2.6. Чітко відслідковується ріст витрат на 2 рік проєкту, адже і доходи, і попит на продукцію ростуть.

Таблиця 2.12

Витрати по роках

Статті витрат	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4/10 рік
Змінні витрати	8 313 000	1 036 500	2 722 500	4 554 000	6 480 000
<i>Закупівля сировини</i>	8 313 000	1 036 500	2 722 500	4 554 000	6 480 000
Постійні витрати	14 780 984,82	3 151 856	4 809 335,30	6 819 757,52	8 842 338,4
<i>Комунальні платежі</i>	705 000	180 000	240 000	285 000	320 000
<i>Реклама в соц мережах</i>	244 800	81 600	81 600	81 600	81 600
<i>Оплата праці</i>	4 433 600	552 800	1 452 000	2 428 800	3 456 000
<i>Податок на ОП 22%</i>	975 392	121 616	319 440	534 336	760 320
<i>Податки на прибуток 18%</i>	870 776,82	0	225 195,30	645 581,52	1 106 618,40
<i>Оплата електроенергії</i>	221 680	27 640	72 600	121 440	172 800
<i>Непередбачувані витрати</i>	129 700	16 200	42 500,00	71 000	75 000
<i>Оренда автомобілів та паливо</i>	6 120 000	1 872 000	2 016 000	2 232 000	2 420 000
<i>Амортизація</i>	1 080 000	300 000	360 000	420 000	450 000
Всього	23 093 984,82	4 188 356,00	7 531 835,30	11 373 757,52	15 322 338,4

Джерело: розроблено автором

Динаміка витрат відображена в Рис. 2.5:

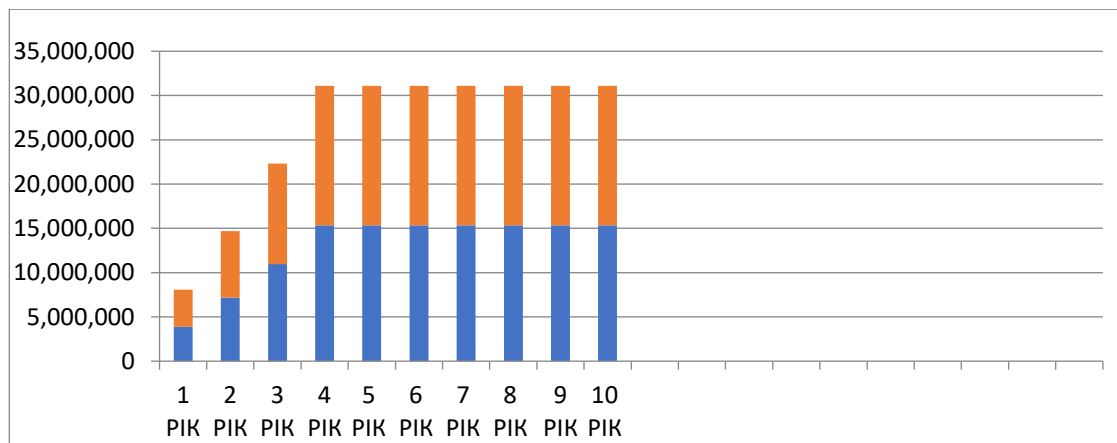


Рис. 2.5.Динаміка витрат

Джерело: розроблено автором

2.6. Оцінка ефективності проекту

Для оцінки ефективності проекту, а також здатності бізнесу генерувати прибуток в міжнародній практиці застосовується група показників, серед яких основними є NPV, IRR, DPB.

Проект вважається прийнятним, якщо розраховане значення IRR не нижче необхідної норми рентабельності, яка визначається інвестиційною політикою компанії.

Розрахунок показника:

$$\sum \frac{CF_t}{(1 + IRR)^{t-1}} - Investments = 0 \quad \text{де Investments - початкові інвестиції;}$$

CF_t - чистий грошовий потік місяця t;

IRR - внутрішня норма рентабельності.

Розрахована внутрішня норма рентабельності (IRR) в нашому проекті становить 57,3%, а чистий приведений дохід (NPV) по основній валюті (грн) становить 6 735 526. розрахунок показника:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}} - Investments$$

де Investments - початкові інвестиції;

CF_t - чистий грошовий потік місяця t;

r - місячна ставка дисконтування; при річній ставці 11,28%

NPV - чистий приведений дохід.

Показник чистого приведенного доходу (NPV) являє абсолютну величину доходу від реалізації Проєкту з урахуванням очікуваної зміни вартості грошей. [15] Показник є досить реальним. Врахувавши такі фактори як доходи, витрати, кредит, податок, ми бачимо, що приносить великий дохід та відповідно чистий прибуток проєкт почне вже з 8 року існування. Завдяки правильно підібраній ціні продукту ми не пішли в мінус, що важливо для маленького підприємства, яке тільки починає виробляти продукт.

PВ - термін (період) окупності. PВ показує, через який термін повністю повернуться (окупляться) грошові кошти, за рахунок яких фінансується наш проєкт. Дохід від використання коштів може бути отриманий тільки після завершення періоду окупності. Номінальний період окупності говорить підприємству про те, що повністю розрахуватися з інвесторами за залученими коштами раніше, ніж через PВ, не вдасться.

Усі показники ефективності проєкту наведені в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13

Показники ефективності проєкту

Показники основної діяльності	Середні значення за проєктом
<i>Середній обсяг реалізації продукції грн/міс.</i>	<i>1 396 969,00</i>
<i>Середній обсяг поточних витрат, грн/міс.</i>	<i>1 077 253,00</i>
<i>ЕВІТДА, грн/міс.</i>	<i>319 716,00</i>
<i>Чистий прибуток, грн/міс.</i>	<i>160 177,00</i>
<i>Грошовий потік, грн/міс.</i>	<i>201 693,00</i>

Показники продаж	Значення за проектом
<i>Точка беззбитковості, % реалізації продукції</i>	66.3%
<i>Точка беззбитковості, грн реалізації продукції</i>	11 120 120
<i>Точка беззбитковості, грн в середньому на міс.</i>	926 677
<i>Величина операційного важеля</i>	38%
Показники рентабельності	Середні значення за проектом
<i>Рентабельність реалізації продукції по чистому прибутку</i>	10%
<i>Рентабельність реалізації продукції по EBITDA</i>	21%
<i>Рентабельність активів</i>	41,9%
Інвестиційні показники	Значення за проектом
<i>Термін прогнозу, міс.</i>	120
<i>Ставка дисконтування</i>	15,17%
<i>IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік</i>	27,3%
<i>Загальний обсяг фінансування проекту</i>	15 856 907
<i>Чистий грошовий потік</i>	22 408 822
<i>NPV (Чистий дисконтований дохід)</i>	6 735 526
<i>NPV (Чистий дисконтований дохід) з урахуванням вартості бізнесу</i>	86 767 032
<i>Термінальна вартість бізнесу</i>	80 031 506
<i>PВ (Простий термін окупності), роки</i>	1,7
<i>DPВ (Дисконтований термін окупності), роки</i>	1,9
<i>PI (Індекс доходності за проектом)</i>	1,55

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок що запропонований проект забезпечує досягнення економічних показників діяльності. Реалізація цього проекту дозволить створити ефективно діюче підприємство, якщо розглядати проект в довготривалій перспективі.

2.7. Управління ризиками проекту

В процесі здійснення виробничо-господарської діяльності кожна галузь, має свої індивідуальні особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів і на основі її організаційно-технологічної структури.

У зв'язку з необхідністю мінімізації ризиків, які зустрічаються на шляху розвитку ринку крафтового хліба в Україні, було проведено SWOT-аналіз розвитку виробництва продукції, результати якого представлені у табл. 2.14.

Отже, стратегія розвитку галузі крафтового хліба повинна бути спрямована на збільшення виробництва високоякісної продукції при зменшенні затрат на її отримання. Для цього необхідно забезпечити потреби галузі необхідними фінансовими ресурсами: створення умов для розвитку фінансових послуг, удосконалення інвестиційної, інноваційної, бюджетної та податкової політики.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз розвитку галузі крафтового хліба

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
2	3
<ul style="list-style-type: none">– висока якість продукції, та відповідність її екологічним нормам;– здатність виробляти продукцію в зимовий період;– виробництво хліба руками;– наявність кваліфікованих кадрів для впровадження нових технологій виробництва крафтового хліба;– зручне географіко-економічне розташування;– хліб зпечений на дров'яній печі корисний для споживання;– наявність під'їзних автошляхів;– не розвинута ніша на ринку;– можливість створення напівзамороженого хліба, завдяки холоднильним камерам;	<ul style="list-style-type: none">– значне підвищення цін на енергію та дрова;– нестабільність реалізації на внутрішньому ринку, залежність від купівельної спроможності населення;– залежність галузі від імпортного обладнання;– складність процесу залучення інвестицій в галузь;– залежність від імпортних інгредієнтів;– відсутність гарантій щодо швидкого повернення інвестованих коштів;– часткова тінізація галузі;– складний маркетинг у веденні цього бізнесу;– обмеженість внутрішнім ринком України;

<ul style="list-style-type: none"> – розвинена мережа роздрібних торговельних підприємств з продажу хлібопекарської продукції; – розвиток сучасних оптових ринків продукції; – великий спектр збуту продукції HoReCa; – виробництва беззалишкове виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> – складність експорту замороженої продукції до країн ЄС та інших; – насиченість ринку хліба дешевою продукцією; – короткий період зберігання продукції; – висока собівартість продукції; – можливість браку на виробництві; – складне оптимізування циклу виробництва; – складна робота з клієнтом.
Можливості(О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – модернізація та розширення виробничих потужностей; – зниження витрат за рахунок внутрішньої оптимізації; – звільнення частки внутрішнього ринку від імпортової продукції через подальше знецінення гривні; – впровадження енергоощадних технологій та використання альтернативних джерел енергії для оптимізації виробничих витрат, зниження собівартості, а також для підвищення конкурентоспроможності продукції; – створення науково-практичних центрів на базі підприємства для забезпечення галузі висококваліфікованими кадрами; – масштабування виробництва; – зростання ємності ринку за рахунок підвищення культури споживання; – можливість збільшувати доходи за рахунок збуту не тільки хлібної продукції, а борошна та напівзамороженої продукції; – надання гідної заробітної плати на підприємстві завдяки постійного збуту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – мінливість економічної і політичної ситуації в країні; – підвищення капіталомісткості виробництва; – подальше здорожчання енергоресурсів; – складність, для підприємства пройти процес сертифікації, що одночасно закриває для них можливість вийти на ринки Європи (окрім Прибалтики та Польщі), Канади, США та інших країн з високим рівнем купівельної спроможності населення; – ризики пов'язані з технологічним процесом; – ризики пов'язані з виникненням форс мажорних ситуацій; – технічні проблеми при організації виробництва; – ймовірність виникнення нових конкурентів; – погіршення умов кредитування, проблемність отримання середньо- та довгострокових кредитів; – збільшення рівня вітчизняної конкуренції на полиці; – ; – зростання кількості приватних садівників-городників у кризовий період; – погіршення фінансової дисципліни партнерів;

Джерело: власна розробка

Ризик – це можливість втрати частини активів, недоотримання або неотримання прибутку в результаті впливу несприятливих факторів під час проведення господарської діяльності. Керування ризиком повинне здійснюватися до того, як відбудеться подія ризику. Можливі варіанти методів реагування на події ризику є такими:

- уникнення ризику: при неприйнятному ризику потрібно вживати заходів для ухилення від його впливу;
- зменшення ризику: в ситуаціях, коли неможливо уникнути чи запобігти ризикові, є можливість спробувати послабити чи поділити його вплив: наприклад, через залучення партнерів для допомоги в управлінні;
- прийняття ризику: певні ризики можна компенсувати за рахунок бізнесу;
- ігнорування: керівник не готовий управляти ризиком і відмовляється від втручання до розвитку подій [Error! Reference source not found.].

До інструментів управління ризиком при збереженні існуючого рівня ризику відносяться: страхування, хеджування, фінансові гарантії, доручення тощо.

До заходів мінімізації негативного впливу виробничих ризиків на собівартість продукції відносяться застосування інноваційних технологій, котрі дозволяють економити на енергозабезпеченні, освітленні. Зокрема, йдеться про використання спеціальних дров'яних печах. Найчастіше, як сировина для установок, використовується дрова з дуба або ясена.

Ризики персоналу – це ймовірності здійснення помилок у процесах, що контролюються персоналом. Персонал присутній при здійсненні майже всіх процесів у виробництві. А при впровадженні нових технологій вплив таких ризиків посилюється до моменту, поки не буде відпрацьована нова технологія і не підтвердиться якісний статус готової продукції. В виробництві крафтового хліба ручної роботи наслідки ризиків персоналу можна мінімізувати завдяки

постійній практиці у випіканні хліба. Управляти ризиками цієї групи можна також методом попередження ризикової події через додаткові освітні заходи для персоналу, обмін досвідом з українськими та іноземними пекарями.

До групи ринкових відносяться маркетингові, цінові, фінансові, юридичні, ризики.

До маркетингових ризиків належать ті, що пов'язані з товарною, збутовою, комунікаційною та конкурентною стратегіями підприємства. Такі ризики є характерними для всіх виробничих підприємств, зокрема, і пекарень. У зв'язку з тим, що крафтова продукція для українського ринку поки є специфічною, маркетингові ризики є сильнішими. Основними маркетингово- збутовими ризиками при виробництві товарів називають такі, що пов'язані зі не контролюючою поведінкою споживача. Заходом страхування при цьому виступає впровадження організаційної структури управління якістю, яка буду за допомогою сертифікатів якості, які будуть зазначені на всіх ресурсах підприємства, підтверджувати щодо виправдної ціни за готовий продукт.

Фінансові та юридичні ризики у підприємства є аналогічними до ризиків традиційних підприємств. На даний момент, управляти такими ризиками в Україні можна через їх поділ. Найкращим способом для запобігання таких ризиків є використання сертифікованих оутсорсингових компаній, які надають послуги в юридичній і фінансовій сферах.

Цінові ризики в виробництві крафтового хліба є достатньо високими, оскільки собівартість інгредієнтів і ручної роботи є вищою ніж автоматичне виробництва. Головною проблемою залишається не ціна на готовий хліб на полиці, а платоспроможність споживача, який може і хотів би вживати якісну продукцію, але не може собі це дозволити. Тому мінімізувати цінові ризики можна, але залежність від споживача та його платоспроможність залишаються найголовнішою проблемою.

Отже, усі ризики, які виникають під час виробництва крафтового хліба

можуть бути вирішені за допомогою чіткого контролю за якістю та правильного підходи та виконання командою менеджерів та іншого персоналу поставлених завдань. Іншими словами, диверсифікація завдань на виробництві є дієвим заходом управління як за технологічними, так іншими ризиками.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПЛАНУ

На сьогодні ринок хлібобулочних виробів в Україні є одним з найбільш динамічних сегментів у харчовій промисловості, що продовжує демонструвати позитивні тенденції до зростання. Особливу популярність серед споживачів здобув крафтовий хліб, який є не лише смачним продуктом, але й символом якості, натуральності та традиційного підходу до випікання. Унікальність крафтового хліба полягає в його приготуванні за спеціальними авторськими рецептами з використанням високоякісних інгредієнтів без додавання штучних домішок, консервантів та поліпшувачів. Такий продукт стає все більш популярним серед українських споживачів, які прагнуть здорового харчування та готові інвестувати в натуральні продукти.

Зростаюча популярність крафтового хліба відображає сучасні тенденції, коли споживачі не просто обирають хліб як частину свого раціону, а шукають особливий смак, унікальність та якість, притаманні продукції преміум-сегмента. На ринку з'являються нові бренди та локальні пекарні, які орієнтуються на випікання крафтового хліба і створюють здорову конкуренцію для великих виробників. Відкриття нових крафтових пекарень стає вигідним інвестиційним проектом, оскільки сучасний споживач усе більше віддає перевагу якісному продукту, а не масовому виробництву. У порівнянні з традиційними хлібозаводами, які орієнтовані на великі обсяги виробництва, крафтові пекарні пропонують обмежені партії продукції з індивідуальним підходом до кожного виду хліба, що створює атмосферу ексклюзивності та підвищує лояльність споживачів.

Однак для успішного втілення бізнес-плану необхідно врахувати ряд важливих аспектів, що стосуються вибору місця, обладнання, маркетингу та фінансування. Враховуючи специфіку ринку та ключові чинники, було

сформульовано основні пропозиції для успішної реалізації проекту з відкриття пекарні на дровах, що представлені на рисунку 3.1



Рис. 3.1. Основні пропозиції щодо реалізації бізнес плану відкриття агентства флористики та дизайну

Джерело: сформовано автором

Отже, з огляду на стабільний попит на крафтовий хліб, реалізація проекту

пекарні на дровах має значний економічний потенціал. Це відкриває нові можливості для підприємців, готових інвестувати в цей сегмент, забезпечуючи високу прибутковість за рахунок вдалого позиціонування продукції на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином на основі виконаного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Керування фінансовими ресурсами є основою стратегії управління капіталом нашої компанії, що спеціалізується на виробництві хліба на дров'яних печах. Для досягнення ефективності управління необхідно розробити спеціальну фінансову стратегію. Ми формуємо капітал двома способами: внесенням власних коштів та активів у підприємство або накопиченням прибутку в компанії;

2. Результати фінансового плану підтверджують, що при своєчасному отриманні необхідних коштів та відповідній організації робіт згідно з проектом, капіталовкладення повернуться протягом терміну проекту вже на 2-ому році.

3. Український ринок хліба характеризується обмеженою кількістю конкурентів та аналогів до запропонованого проекту, що робить його привабливим для споживачів та конкурентоспроможним. Наданий сервіс спрямований на задоволення широкого спектру цільової аудиторії споживачів, що створює сприятливі умови для позитивних прогнозів.

4. Реалізація запропонованого проекту гарантує досягнення високих економічних показників у діяльності. Цей проект відкриває можливість створення стійкого та прибуткового бізнесу, який в довгостроковій перспективі буде ефективним.

5. Вираховане значення внутрішньої норми доходності (IRR) у базовій валюті (гривнях) складає 27,3%. Цей показник відповідає встановленій нормі рентабельності, яка визначається інвестиційною стратегією компанії. Він підтверджує ефективність інвестиційного проекту та його низький ризик. Розрахунки фінансового плану свідчать, що капіталовкладення повернуться, і проект буде прибутковим;

б. Створення та розвиток необхідної фінансової бази є ключовою передумовою для росту нашого підприємства. Однак, контроль за власним капіталом вимагає особливої уваги, оскільки ця складова є найбільш змінною.

Необхідність створення виробництва обумовлена потенційно великим попитом на хлібні продукти на ринку України. Споживачі прагнуть отримати якісну їжу, що забезпечить їх енергією, смаком, корисністю і поживністю для здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицький В. Інвестиційний аналіз у фінансовому менеджменті. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 1. С. 141-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_1_21 (дата звернення: 22.08.2024)
2. Луців Б.Л., Кравчук І.С., Сас Б.Б. Інвестування: Підручник. 5-е видання. Тернопіль: Економічна думка, 2014. с. 544 с.
3. Ляхович Л. А. Аналіз ризиків інвестиційних проектів підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 216-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_41 (дата звернення: 22.08.2024)
4. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання фактичної собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. № 132 (зі змінами і доповненнями від 31.10.2005 р. № 589). URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1021.122.4&nobreak=1> (дата звернення: 22.08.2024)
5. Опря О.А. Розвиток ринку хлібобулочних виробів: дис. канд. екон. наук: 08.07.02. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. К., 2005. 203 с.
6. Дослідження споживчих настроїв в Україні в 2022 році. GfK. 2022. URL: <http://www.gfk.com/uk-ua/> (дата звернення: 22.08.2024)
7. Сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». веб-сайт: URL: <http://ukrhlbprom.org.ua> (дата звернення: 22.08.2024)
8. Аналіз ринку крафтового хліба. Дослідження, проведене Маркетинговим агентством «FEDORIV» для «Жернова». 2016.
9. Державна служба статистики України. Веб-сайт: Держстат України. 1998-2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2024)

10. Державна служба статистики України (2022). Статистичний щорічник України за 2021 рік
11. Державна служба статистики України (2023). Статистичний щорічник України за 2022 рік
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 01.10.2024)
13. Укрхлібпром. Підсумки роботи підприємств хлібопекарської галузі, виконавчого апарату. URL: http://ukrhlbprom.org.ua/ua/novini/28_sichnja_2014_roku.ntml (дата звернення: 01.10.2024)
14. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3661> (дата звернення: 01.10.2024)
15. Інвестиційний менеджмент: Методичні. вказівки до підготовки і проведення консалтингової гри «Проектінвест». Уклад.: Л.В. Шинкарук, Т.О. Власенко. К., 2020. 80 с.
16. 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.
17. Литвинчук Я. М. Світові тенденції розвитку ринку зерна та хлібобулочних виробів. *Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС*: зб. матеріалів VIII міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 жовтня 2024 р. Київ: НУБіП України, 2024. С. 79-81.
18. Литвинчук Я. М. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі України. *Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору*: зб. матеріалів VII міжнар. наук.-практ. конф. 16-17 листопада 2023р. Київ: НУБіП України, 2023. С. 99-103.
19. Положення про підготовку і захист магістерської кваліфікаційної

роботи у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Київ: НУБІП, 2021. 47 с.

20. Шинкарук Л.В., Лобунець Т.В. Методичні вказівки до написання магістерської кваліфікаційної роботи для студентів освітнього ступеня «Магістр» (Спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами») факультету аграрного менеджменту НУБіП України. Київ, НУБіП, 2023. 62 с.

21. Проектне фінансування: підручник / Т.В. Майорова, О.О.Ляхова; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової. 2-ге вид., перероб.і доп. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с.

22. Індекс цін на продукти. веб-сайт: URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/bakery/> (дата звернення: 01.10.2024)

23. Україна буде з хлібом! Робота хлібопекарської галузі під час війни. веб-сайт: URL: <https://vap.org.ua/news/ukraina-bude-z-hlibom-robotahlibopekarskoi-galuzi-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 01.10.2024)

24. Копчак, Ю., Лобунець Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 02.11.2024)

25. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропромислового комплексу України. Монографія за науковою редакцією д.е.н., проф. Л.В. Шинкарук К.: Видавничий центр НУБіПУ. 2022. 320 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2022_monografiya_prodovolcha_bezpeka.pdf (дата звернення: 02.11.2024)

26. Інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору України: можливості та ризики: колективна монографія. Під наук. ред. Член-кор. НАН України, д.е.н., проф. Шинкарук Л.В. Київ: НУБіП України. 2023 р. 356 с.
27. Родінова, Н., Дергач, А., & Гудзь, Г. (2022). Світова продовольча криза як наслідок російсько-української війни. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-25> (дата звернення: 02.11.2024)
28. Шинкарук Л.В., Власенко Т.О., Биховченко В.П., Власенко Ю.Г. Організація проектної діяльності, К.: Видавничий центр НУБіПУ, 2022.
29. Bannikov, V., Lobunets T., Buriak, I., Maslyhan, O., Shevchuk, L. (2022) On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga* Том 11. 2022. № 55. Р. 334-343. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2105> (дата звернення: 02.11.2024)
30. Vlasenko T.O., Chernysh, R.F., Dergach, A.V., Lobunets T.V., Kurylo, O.B. (2020) Investment security management in transition economies: Legal and organizational aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. №8(2). Р. 200-209. URL: <https://ijebea.com/journal/452> (дата звернення: 02.11.2024)
31. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проектній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 3 (88), 2020. С. 5-15. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf (дата звернення: 02.11.2024)
32. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Геращенко М.В. Державна інвестиційна підтримка підприємств агропромислового сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3204>

(дата

звернення: 02.11.2024)

33. Dergach A. Organizational support of state management of investment projects. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. №13(2). С.17-27 URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16343/14549>

34. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. №20 (2024), с. 40-46. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40> (дата звернення: 02.11.2024)

35. Прушківська Е.В., Коваленко Р.М. Особливості функціонування світового ринку зерна в умовах геополітичної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4. (84). С. 56-63 <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.060> (дата звернення: 02.11.2024)

36. Світова зернова рада (International Grains Council, IGC), с.12-14. URL: <https://www.aibi.eu/press-releases/> (дата звернення: 22.08.2024)