

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

**на тему: «Створення виробництва, вивід на ринок
та продаж заморожених хлібобулочних виробів»**

Виконав: студент 2 курсу групи СБА20/М
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Загривий М. М.
Керівник: Ph.D., Винницький М.І.
Рецензент: к.е.н. Патлика О. О.

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 Роль і місце ТзОВ «Хлібодар» на ринку хліба і хлібобулочних виробів	6
1.1. Аналіз основних трендів у виробництві і реалізації продукції хлібопекарської промисловості в Україні	6
1.2. Тенденції і особливості розвитку ринку заморожених хлібопродуктів	17
1.3. Аналіз передумов реалізації проєктів стратегічного розвитку ТзОВ «Хлібодар».....	25
1.4. Стратегічна діагностика середовища функціонування хлібопекарського підприємства.....	40
1.5. Опис проблематики проєкту та стратегії її вирішення	45
РОЗДІЛ 2 Бізнес-модель проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»	47
2.1. Опис замороженої продукції і технології її виготовлення в ТзОВ «Хлібодар».....	47
2.2. Сегментація покупців і маркетингова стратегія розвитку виробництва та реалізації замороженої хлібобулочної продукції	47
2.3. Сценарне планування етапів реалізації проєкту	60
2.4. Застосування бізнес-моделі Canvas для структурування проєкту	65
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»	68
3.1. Фінансове обґрунтування доцільності проєкту	68
3.2. Організаційно-мотиваційний механізм стимулювання задіяного в проєкті персоналу підприємства	84
3.3. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проєкту.....	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	96

ВСТУП

Актуальність. Продукція хлібопекарської галузі є основою продовольчої безпеки України, оскільки передусім хліб споживають всі верстви населення, незважаючи на географічне розташування, рівні доходів та соціально-демографічні відмінності. Хліб і хлібобулочні вироби належать до товарів першої необхідності і входять до споживчого кошика при визначенні мінімального прожиткового мінімуму для населення. Саме тому протягом всього періоду незалежності нашої країни виробництво і реалізація хліба були під посиленою увагою органів виконавчої влади всіх рівнів, а щодо ринків хліба і хлібобулочних виробів періодично проводилися розслідування Антимонопольного комітету України.

В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання зацікавлені в утриманні і зміцненні своїх позицій та отриманні прибутку, достатньому для постійного удосконалення своєї товарної номенклатури, в розвитку і впровадженні нових технологій виробництва. Зважаючи на цінову урегульованість соціальних сортів хліба зокрема та хлібобулочних виробів загалом, а відтак і обмеженість в досягненні високої рентабельності при їх виробництві, підприємства змушені шукати і впроваджувати технічні нововведення, розробляти нові товари та освоювати нові ринки. Одним із ефективних напрямів диверсифікації господарської діяльності хлібопекарських підприємств є освоєння випуску, налагодження збуту замороженої хлібобулочної продукції.

Незважаючи на те, що промислова технологія заморожування хліба і хлібобулочних виробів з'явилася відносно недавно (25 років тому), в світі вона використовується дуже активно. В останні роки частка споживання хлібобулочної продукції, яка попередньо була заморожена на якомусь з етапів готовності, у відсотках до загального споживання хліба і хлібобулочних виробів становить: у Нідерландах, Швейцарії, країнах Скандинавії – до 50%; у США – до 40%; в багатьох країнах Євросоюзу – до 30%. В Україні питома вага заморозки хлібобулочної продукції наблизилась до 5% загальних обсягів

виробництва і споживання хліба і хлібобулочних виробів. Зважаючи на євроінтеграційні прагнення України і можливість прискореного вступу в Євросоюз вже в найближчі роки (стало можливим після військового вторгнення росії 24.02.2022), виробництво і реалізація замороженої продукції може стати одним з пріоритетних напрямків зовнішньої торговельної політики України щодо країн ЄС. Тому тема магістерського дослідження – створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів – безумовно є актуальною, особливо для підприємства, яке має для цього всі передумови і є регіональним лідером на ринку хліба і хлібобулочних виробів.

Метою магістерської роботи є обґрунтування доцільності проєкту створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець».

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило вирішення ряду **завдань**.

1. Проаналізувати основні тренди хлібопекарської промисловості в Україні і місце ТзОВ «Хлібодар» на ринку хліба і хлібобулочних виробів.

2. Сформувати бізнес-модель проєкту створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець».

3. Розробити сценарії основних етапів реалізації проєкту в умовах війни та мирного часу.

4. Дослідити потреби потенційних покупців заморожених хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець» та зробити їх сегментацію.

5. Обґрунтувати фінансову доцільність реалізації проєкту відповідно до сценаріїв розгортання війни з росією.

6. Описати основні бізнес-процеси виготовлення і реалізації морожених хлібопродуктів ТМ «Рум'янець».

7. Описати організаційно-мотиваційний механізм управління персоналом ТзОВ «Хлібодар», задіяним в проєкті.

Об'єктом дослідження є управління господарською діяльністю ТзОВ «Хлібодар».

Предмет дослідження: планування і реалізація проєкту створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець» в ТзОВ «Хлібодар».

Відповідно до логіки дослідження в магістерській роботі були застосовані такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку хліба і хлібобулочних виробів, аналізі організаційної спроможності ТзОВ «Хлібодар» реалізувати проєкт); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі. У роботі використано також методи економіко-математичного моделювання; методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

Підходи та інструменти для вибору і подальшого втілення проєкту: 1) постійний системний моніторинг тенденцій у хлібопекарській галузі, в т. ч. участь у спеціалізованих виставках, форумах, конференціях в Україні і за кордоном; 2) дослідження ринку заморожених продуктів; 3) бенчмаркінг використовуваних технологій виробництва заморожених продуктів; 4) вивчення пропозицій та вибір технологічного обладнання.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури (44 найменування, із них 2 джерела – іноземними мовами) та додатків. Обсяг роботи становить 100 сторінок основного тексту магістерської роботи. Робота містить 32 таблиці та 24 рисунки.

РОЗДІЛ 1

РОЛЬ І МІСЦЕ ТЗОВ «ХЛІБОДАР» НА РИНКУ ХЛІБА І ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

1.1. Аналіз основних трендів у виробництві і реалізації продукції хлібопекарської промисловості в Україні

ТЗОВ «Хлібодар» спеціалізується на виробництві і реалізації хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Серед українців ця продукція традиційно є товаром першої необхідності, а тому має стратегічне значення в забезпеченні продовольчої безпеки країни, що обумовлює актуальність дослідження стану та трендів розвитку хлібопекарської промисловості України.

Протягом всієї історії незалежності України виробництво хліба і хлібобулочних виробів за даними офіційної статистики поступово зменшувалося. Якщо такий тренд до зменшення обсягів виробництва збережеться і надалі, то в наступні роки слід також очікувати аналогічного зменшення (рис. 1.1).

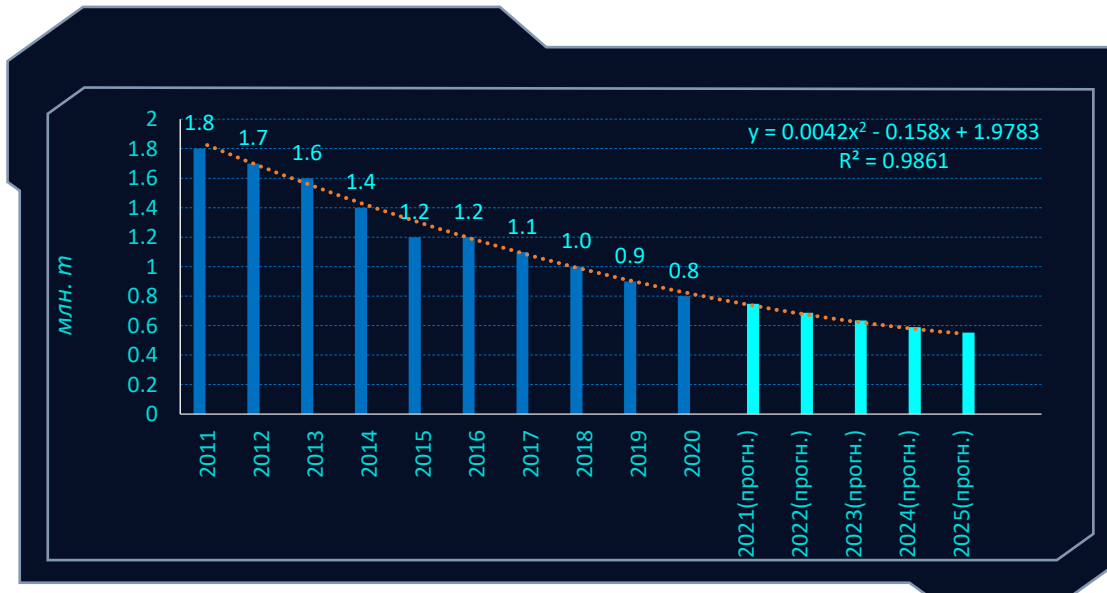


Рис. 1.1. Динаміка виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання в Україні протягом 2011-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [1]

У 2020 році загальні обсяги виробленого хліба і хлібобулочних виробів становили 794725,8 тон, що становило лише 74,1% обсягів виробництва у 2017

році. При цьому протягом 2017-2020 рр. найбільшу питома вага припадала на хліб пшеничний: у 2020 році – 40,6% (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2017-2020 рр.

Показник	2017		2018		2019		2020		Відхилення 2020/2017	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	індекс, %
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100,0%	975,1	100,0%	854,1	100,0%	794,7	100,0%	-277,9	74,1%
Хліб житній	9,3	0,9%	6,5	0,7%	6,6	0,8%	6,2	0,8%	-3,1	66,7%
Хліб пшеничний	449,1	41,9%	408,1	41,9%	351,2	41,1%	322,3	40,6%	-126,8	71,8%
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9%	305,9	31,4%	262,7	30,8%	242,4	30,5%	-99,9	70,8%
Вироби булочні	265,2	24,7%	245,3	25,2%	225,2	26,4%	211,3	26,6%	-53,9	79,7%
Хліб дієтичний	1,6	0,1%	1,5	0,2%	1,2	0,1%	1	0,1%	-0,6	62,5%
Хліб інший	5,2	0,5%	7,7	0,8%	7,2	0,8%	11,4	1,4%	6,2	219,2%

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [1]

Найбільшим попитом серед споживачів користується хліб пшеничний, питома вага якого у загальному обсязі виробництва у 2017-2020 рр. залишалась в межах 41%.

За даними Голови правління холдингу «Хлібні інвестиції», протягом 2018-2019 рр. обсяги реалізації свіжого хлібу великими промисловими підприємствами знизилась щонайменше на 5%. Дану ситуацію він пояснює присутністю на ринку фізичних осіб-підприємців, які виробляють хліб і хлібобулочні вироби, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування, при цьому приховуючи частину обороту і не сплачуючи ПДВ, єдиний соціальний внесок із офіційної заробітної плати. Своєю чергою це дозволяє формувати нижчу на 25-30% ціну від середньоринкової. Оскільки таких дрібних учасників ринку ретельно не перевіряють, їм характерна невідповідність задекларованої і фактичної рецептур, недотримання санітарних умов, брак контролю якості сировини і готової продукції [2].

В 2020 р. обсяги реалізації хліба, хлібобулочних виробів у вартісному вираженні становили 13455671,8 тис. грн., що на 2,37% менше, ніж у 2019 р. При збереженні таких тенденцій (за інших рівних умов) можна було б очікувати обсяги продажу на рівні 16151473 тис. грн. у 2025 р. (рис. 1.2).

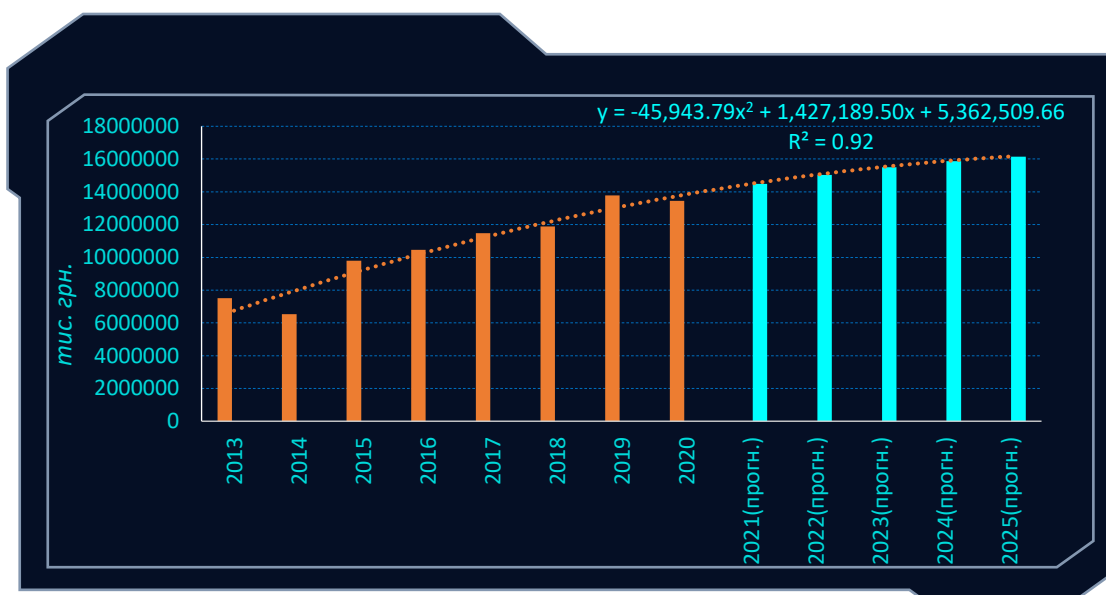


Рис. 1.2. Динаміка реалізації хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання в Україні протягом 2011-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [3]

Оцінюючи статистику останніх років, можна відмітити, що загальне промислове виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні стабільно знижується. Передусім це пов'язано зі споживчими трендами – українці почали менше купувати звичайного хліба, замінюючи його смачнішими і дорожчими продуктами (м'ясо, риба, яйця). Інша, менш вагома, але важлива причина – збільшення обсягів споживання нетипових і крафтових хлібобулочних виробів, які часто продавали в пекарнях разом з кавою [4]. Тобто зменшилось не так саме споживання, як місце, де хлібобулочні вироби купували. Частково це підтверджується трендом, відповідно до якого збільшується кількість маленьких пекарень у формі ФОПів і кафе-кондитерських-пекарень (рис. 1.3, 1.4).

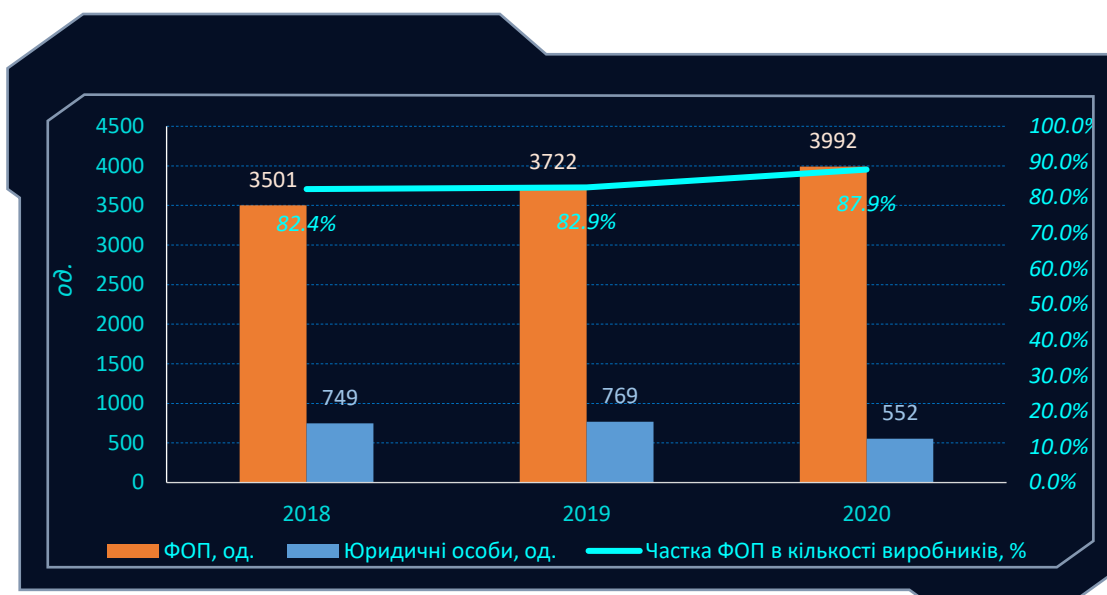


Рис. 1.3. Кількість операторів, які займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [5]

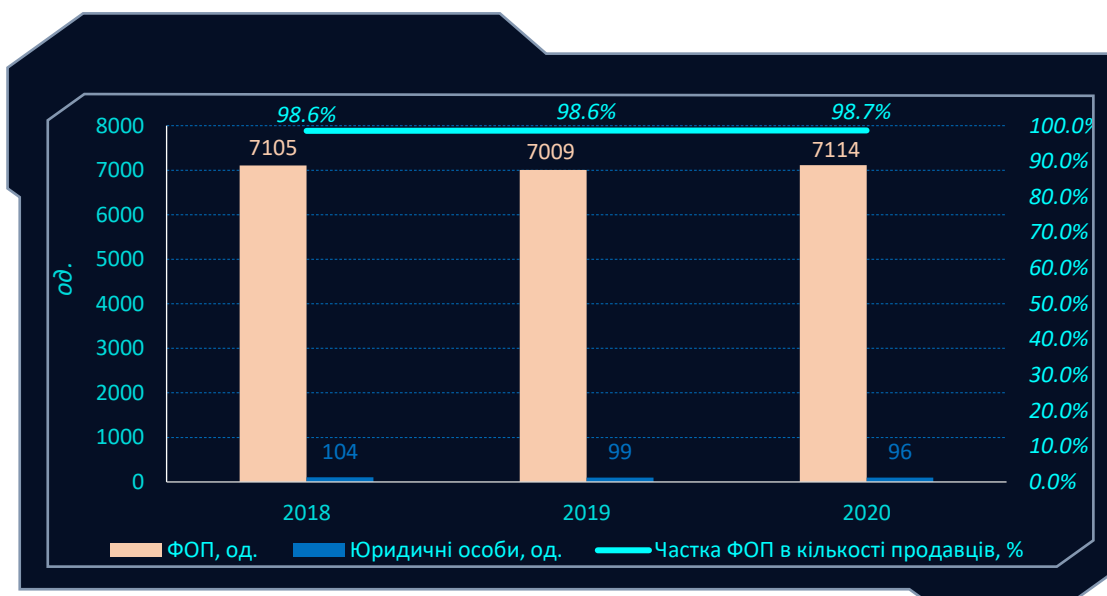


Рис. 1.4. Кількість операторів, які займаються реалізацією хліба та хлібобулочних виробів в спеціалізованих магазинах

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [5]

Основні оператори хлібного ринку в Україні представлені великими промисловими компаніями:

- 1) ТОВ «Кулінічі» – 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 тон хлібобулочних виробів на добу [6];

- 2) ПрАТ «Київхліб» – 9 виробничих майданчиків у Києві й Київській області потужністю понад 400 тон хлібобулочних виробів на добу [7];
- 3) ПАТ «Холдингова компанія» «Хлібні інвестиції» – 6 підприємств в Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській і Житомирській областях (ТМ «Цар Хліб», ТМ «Майстерня смакоти», «Чанта», «Теремно») [8];
- 4) ПрАТ «Концерн «Хлібпром» – 5 переробних підприємств у Львівській і Вінницькій областях потужністю 200 тон хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів (ТМ «Agrola», ТМ «Вінницхліб», ТМ «Bandinelli», ТМ «2go», ТМ «Panerini», ТМ «Любляна», дитяча лінійка «Джуні») [9];
- 5) національна група компаній HD-Group, до складу якої входять підприємства із зернопереробки, заводи з виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тон на добу (ТМ «Хлібодар») [10];
- б) підприємства в Дніпропетровській, Черкаській, Миколаївській і Чернігівській областях, що виготовляють продукцію під ТМ «Формула смаку», потужністю 10 тис. тон хлібобулочних виробів на добу [11].

У світі національні ринки хлібопекарської продукції визначаються соціально-політичними, географічними, культурними чинниками і традиціями випікання хліба. В розвинених північноєвропейських країнах (Фінляндія, Нідерланди) домінує промисловий сектор. Натомість у південних, особливо курортних країнах, переважають приватні міні-пекарні та особисте виробництво.

В Україні промисловий сектор нині забезпечує лише 35% пропозиції хлібобулочних виробів. За останні роки значно зросла частка виробництва продукції в мережі ритейлерів, цехах громадського харчування, фаст-фудах, приватних мініпекарнях (рис. 1.5) [12].

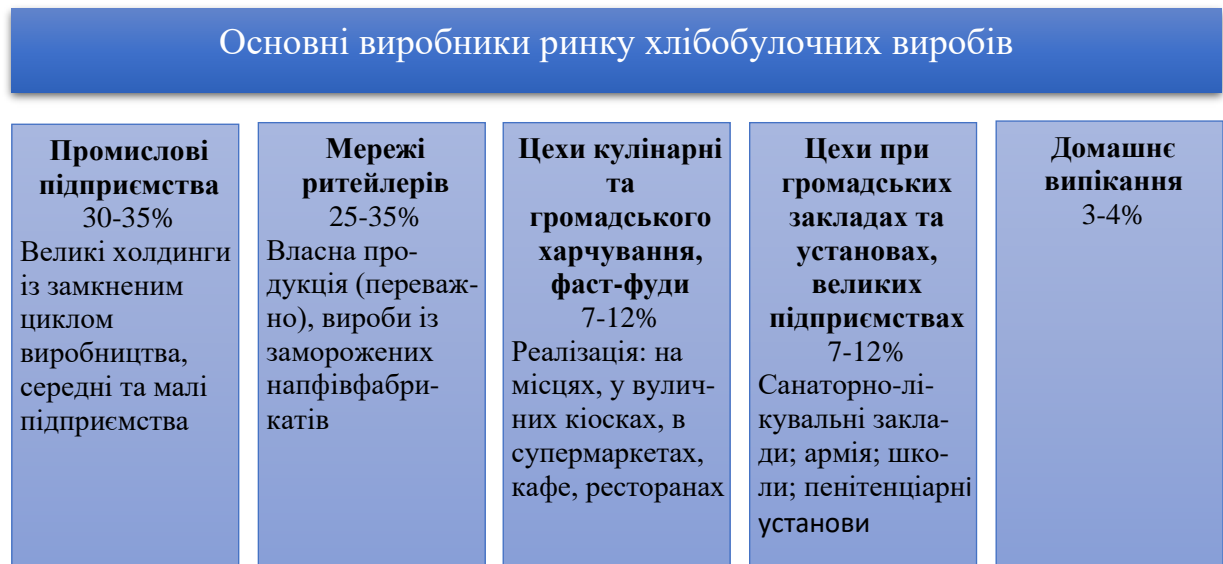


Рис. 1.5. Основні виробники ринку хлібобулочних виробів в Україні

Джерело: сформовано автором [12]

Впродовж останніх років ринок хлібобулочних виробів не був прикладом успішного розвитку. Його місткість постійно зменшувалася. Причин цього явища називають декілька:

- 1) по-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат;
- 2) по-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику;
- 3) по-третє, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно;
- 4) по-четверте, на розвиток рику негативно впливає підвищення собівартості випічки через зростання тарифів на енергоресурси і цін на інгредієнти [13].

В структурі випуску українських пекарів понад 70% займають вироби, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще близько 20% – вафлі і печиво, трохи більше 4% – здоба. Інші кондитерські вироби сукупно займають близько 5,5% ринку. Детальніше сегментацію відображено на рис. 1.6.

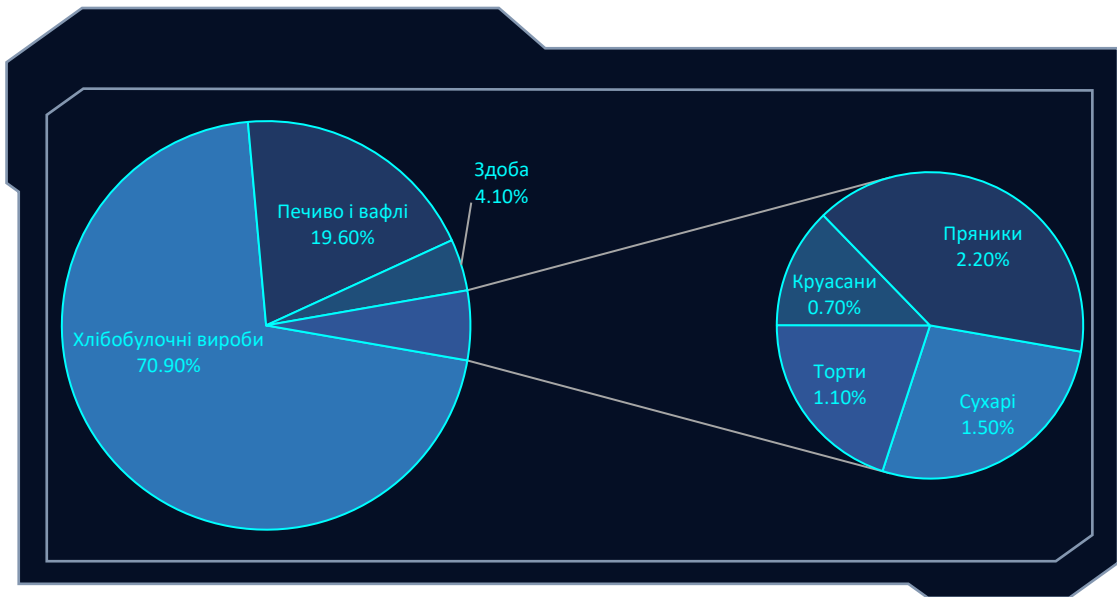


Рис. 1.6. Сегментація виробництва за досліджуваними сегментами, в натуральному вираженні, %

Джерело: Pro-consulting [13]

Імпорт готової продукції із зерна, яка представлена групою 19 в українській класифікації товарів для зовнішньоекономічної діяльності, у першій половині 2020 р. становив \$109104,1 тис., що у товарній структурі імпорту становить 0,5% [13]. До групи 19 УКТ ЗЕД належать: хлібці, пряники, печиво, вафлі, мюслі, сухарі, грінки, рисовий папір, хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, кукурудзяні пластівці, кускус, булгур, вироби з макаронного тіста, суміші та тісто для виробництва борошняних кондитерських виробів, продукти дитячого харчування, готові продукти з борошна, крупи.

Експорт товарів групи 19 за УКТ ЗЕД за перше півріччя 2020 р. становив \$135239,6 млн., що на \$26135,5 млн. або на 24% більше ніж імпорт і свідчить про позитивне сальдо торгового балансу по цій товарній позиції.

Відповідно до експортної стратегії України: дорожньої карти стратегічного розвитку торгівлі на 2017-2021 рр. в рамках положення про зону вільної торгівлі з ЄС Україна за три місяці використовує свою річну квоту на ячмінну крупу і борошно. В таких умовах для української продукції ринками з невикористаним потенціалом є США, Китай, Канада [14].

В результаті дослідження українського ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів можна зробити висновок, що на ньому переважає продукція вітчизняного виробництва. Імпортні поставки незначні за всіма позиціями товарів, окрім круасанів.

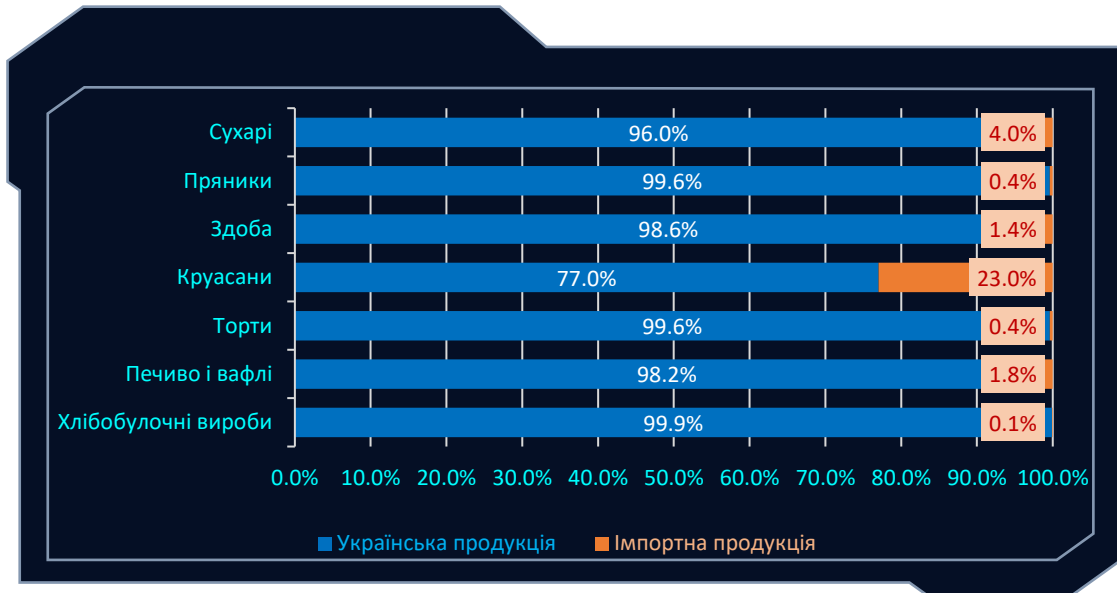


Рис. 1.7. Співвідношення часток української та імпортової продукції в місткості ринку досліджуваних сегментів, в натуральному вираженні, %

Джерело: Pro-consulting [15]

Відповідно до Закону України «Про прожитковий мінімум», починаючи з 2000 року Уряд затверджує мінімальний набір продуктів харчування, достатній для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я у розрізі основних соціальних і демографічних груп населення [16]. Річне мінімальне споживання хліба (сумарно пшеничного і житнього) в розрахунку на особу залежить від віку (табл. 1.2).

На основі даних про структуру населення України можна порахувати середньорічні обсяги споживання хліба масових сортів, базуючись на затверджених КМУ мінімальних нормах. В середньому впродовж 2013-2020 рр. один середньостатистичний українець відповідно до мінімальних норм мав би споживати за рік трохи більше 91 кг хліба пшеничних і житніх сортів (табл. 1.3).

Таблиця 1.2.

Середньорічне споживання хліба в розрізі соціально-демографічних груп населення

Соціально-демографічні групи населення	Мінімальна норма споживання хліба відповідно до постанови Уряду від 11.10.2016 № 780, кг на рік		Середньорічне споживання хліба відповідно до мінімальних норм, кг на особу
	пшеничного	житнього	
діти віком до 6 років	29,2	14,6	43,5
діти віком від 6 до 18 років	51,1	28,0	79,1
працездатне населення (від 18 до 60 років)	62,0	39,0	101,0
непрацездатне населення (понад 60 років)	62,0	38,0	100,0

Джерело: складено автором на основі Постанови КМУ № 780 [16]

Таблиця 1.3

Розрахунок споживання хліба (пшеничного і житнього) населенням України відповідно до мінімальних норм

Рік	Вікові групи населення				Всього постійного населення, тис. ос.	Розрахункове загальне річне споживання хліба відповідно до мінімальних норм, т	Розрахункове середньозважене річне споживання хліба відповідно до мінімальних норм, кг на особу
	0-14 років (43,5 кг/ос.)	15-17 років (79,1 кг/ос.)	18-60 років (101,0 кг/ос.)	61 рік і більше (101,0 кг/ос.)			
2013	6620,6	1369,8	27680,2	9702,1	45372,7	4164243,66	91,78
2014	6710,7	1299,2	27482,7	9753,3	45245,9	4147778,08	91,67
2015	6449,2	1165,5	25814,6	9330,4	42759,7	3914980,61	91,56
2016	6494,3	1119,7	25559,7	9417,2	42590,9	3896268,31	91,48
2017	6535,5	1080,1	25253,4	9545,9	42414,9	3876874,21	91,40
2018	6530,5	1078,8	24927,7	9679,8	42216,8	3857046,68	91,36
2019	6481	1098,7	24576,8	9827,1	41983,6	3835741,77	91,36
2020	6386,8	1147,1	24220,7	9978,2	41732,8	3814588,15	91,41

Джерело: розраховано автором на основі Постанови КМУ № 780 [16], даних Державної служби статистики України [17]

Натомість, відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України сукупні обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого користування протягом 2013-2020 рр. становили в середньому третину від загальних обсягів спожитого хліба (розрахованих на основі мінімальних норм) (табл. 1.4, рис. 1.8).

Таблиця 1.4

Порівняння обсягів виробленого хліба і хлібобулочних виробів з обсягами спожитого українським населенням хліба (в межах мінімальних норм)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Виробництво хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, т	1561470	1357051	1232025	1159983	1072621	975053	892660,9	794725,8
Розрахункове загальне річне споживання хліба відповідно до мінімальних норм, т	4164243,66	4147778,08	3914980,61	3896268,31	3876874,21	3857046,68	3835741,77	3814588,15
Чисельність постійного населення, тис. ос.	45372,7	45245,9	42759,7	42590,9	42414,9	42216,8	41983,6	41732,8
Середньорічне виробництво в розрахунку на одну особу, кг/ос.	34,41	29,99	28,81	27,24	25,29	23,10	21,26	19,04
Середньомісячне виробництво в розрахунку на одну особу, кг/ос.	2,87	2,50	2,40	2,27	2,11	1,92	1,77	1,59
Середньоденне виробництво в розрахунку на одну особу, г/ос.	95,60	83,31	80,04	75,65	70,25	64,16	59,06	52,90
Розрахункове середньорічне споживання в розрахунку на одну особу, кг/ос.	91,78	91,67	91,56	91,48	91,40	91,36	91,36	91,41
Розрахункове середньомісячне споживання в розрахунку на одну особу, кг/ос.	7,65	7,64	7,63	7,62	7,62	7,61	7,61	7,62
Розрахункове середньоденне споживання в розрахунку на одну особу, г/ос.	254,9	254,6	254,3	254,1	253,9	253,8	253,8	253,9
Відсоток тіні = (Споживання - Виробництво)/Споживання*100%	62,5%	67,3%	68,5%	70,2%	72,3%	74,7%	76,7%	79,2%

Джерело: розраховано автором на основі Постанови КМУ № 780 [16], даних Державної служби статистики України [1; 17]

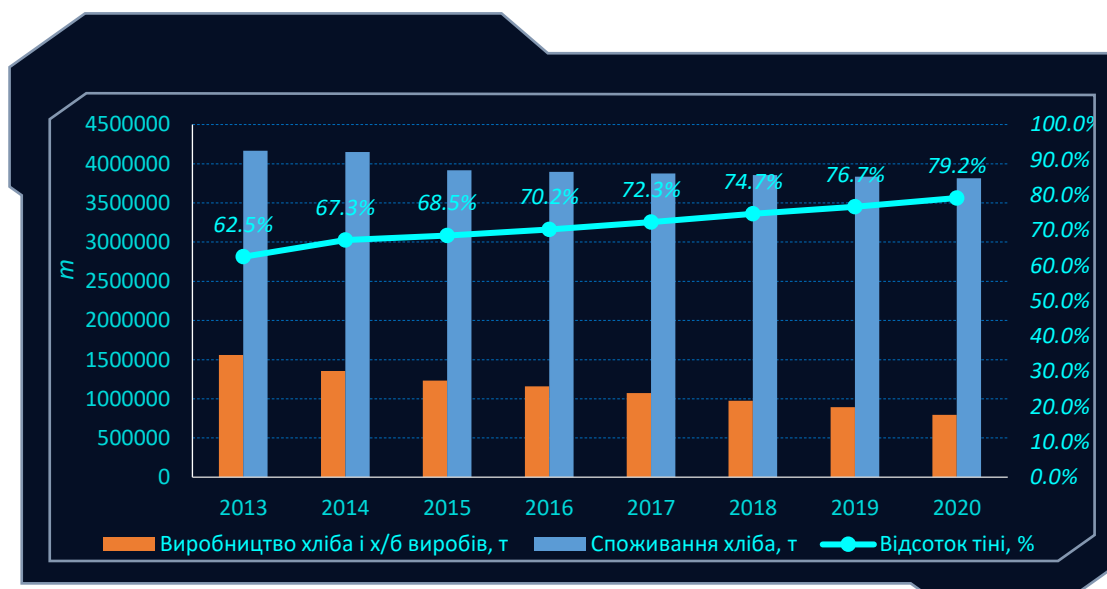


Рис. 1.8. Порівняння офіційного виробництва хліба в Україні та розрахункових обсягів його споживання в межах мінімальних норм

Джерело: розраховано автором на основі Постанови КМУ № 780 [16], даних Державної служби статистики України [1; 17]

Аналізуючи результати розрахунків, відображених в табл. 1.4 і на рис. 1.8, можна констатувати наявність значного розриву між офіційними сукупними обсягами виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання і розрахованими на основі мінімальних норм сукупними обсягами спожитого хліба (житнього і пшеничного) населення України. Виявлені розриви між обсягами виробленого і спожитого хліба ми вирішили назвати «тіню». Варто відзначити тренд до збільшення «тіні» протягом 2013-2020 рр., коли «тінь» у 2020 році досягнула значення 79,2%.

На нашу думку, можливими причинами наявності «тіні» на ринку хліба і хлібобулочних виробів можуть бути такими;

- 1) приховування суб'єктами господарювання своїх реальних обсягів виробництва з метою зменшення бази оподаткування;
- 2) діяльність суб'єктів господарювання, які перебувають на спрощеній системі оподаткування і не є платниками ПДВ, не враховуються у статистичних даних, які публікує Державна служба статистики України;
- 3) статистичні дані про кількість постійного населення в Україні є недостовірними, тобто насправді нас українців на території нашої держави є значно менше, аніж ті значення, які публікує статслужба;
- 4) оскільки повідомлень про недобір калорій українцями в ЗМІ протягом 2013-2020 рр. не було, можна припустити, що замість хліба середньостатистичний українець споживав інші види продуктів харчування, тобто реальне споживання хліба було меншим від мінімальних норм;
- 5) зважаючи на сучасні реалії життя, коли стрімко розширюється асортимент виробів із зерна і борошна, активно рекламується здоровий спосіб життя, частина населення все ж змінює власні харчові пріоритети і відмовляється від традиційних сортів хліба.

Проте, таке помітне скорочення офіційного виробництва найбільш доступного продукту харчування, яким є хліб масових сортів, яке до того ж

відбувається на фоні падіння реальних наявних доходів населення, викликає ряд запитань до державних інституцій...

За результатами проведеного аналізу динаміки обсягів виробництва та реалізації хліба і хлібобулочних виробів у перспективі можна очікувати на подальше загальне зменшення виробництва і споживання хліба. Тому інноваційна активність хлібопекарів і кондитерів може переміститися: 1) в поки що мало заповнену нішу дієтичної хлібної продукції (білковий, бездріжджовий хліб); 2) нішу продукції з різними корисними добавками, оскільки набирає популярність рух за здорове харчування; 3) виробництво заморожених напівфабрикатів хліба і хлібобулочної продукції. Частковий перехід на нішеві види діяльності допоміг би виробникам компенсувати звуження традиційного ринку.

1.2. Тенденції і особливості розвитку ринку заморожених хлібопродуктів

Одним з трендів інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості є пошук нових перспективних видів продукції, яка би в тому числі дозволила обійти один з головних недоліків виробництва хліба і хлібобулочних виробів – нетривалий період зберігання.

Актуальність цього напрямку розвитку бізнесу для українського ринку підтверджується достатньою кількістю впроваджень технології замороження на українських хлібо заводах, будівництвом складів для зберігання холодної продукції, а також тим, що від близько 3% хлібобулочних виробів, які споживаються в Україні з використанням технології заморожування, імпортуються переважно з країн Європейського Союзу.

Привабливість сфери заморожених хлібопродуктів обумовлюється такими перевагами:

- наявність заморожених хлібобулочних напівфабрикатів забезпечує гарантований запас продукції при непередбаченому зростанні попиту;

- приготування страв із заморожених напівфабрикатів не вимагає розширення штату – процедура приготування може виконуватися однією людиною;
- забезпечення стабільної свіжості продукції на полиці за рахунок допікання чи дефростації заморожених напівфабрикатів;
- можливість для споживача допекти чи дефростувати продукт безпосередньо вдома;
- оптимізація логістичних витрат для виробника – не потрібно здійснювати доставку продукції щодня;
- оптимізація витрат ритейлерів за рахунок ліквідації пекарень з повним циклом виробництва на базі окремих супермаркетів (склад сировини→заміс→бродіння→ділення→вистійка→випічка→упаковка);
- розширення географії продажів – строк зберігання продукції при -18°C – півроку і більше.

Разом з тим, факторами, що гальмують зростання ринку замороженої продукції в Україні, є:

- відсутність у необхідній кількості холодильних складів (-18°C) в торговельних точках, а також необхідного обладнання для допікання та дефростації продукції;
- відповідно до традиційних уявлень українського споживача хліб на полиці має бути «з печі», а не «з холодильника».

Крім того, актуальність освоєння виробництва заморожених хлібопродуктів підтверджується відсутністю повернення виробнику продукції, що не була реалізована в мережах ритейлерів. При цьому середнє значення цього показника для українських хлібозаводів за останні роки становив близько 10%. Це означає, що був зайво спалений газ, витрачені матеріальні ресурси, виплачена зарплата тощо, а також було додатково витрачено кошти на утилізацію поверненої продукції.

23 вересня 2021 року співвласник і CEO компанії HD-group і GFS group Борис Шестопапов в ході свого виступу на «Форумі зернопереробників-2021»

сказав, що у 2020 р. обсяг світового ринку хлібобулочних виробів досяг \$448,2 млрд, а до 2025 р. він може зрости до \$478,2 млрд. «І хоча поточного року прогнозована виручка в сегменті хліба складе \$437,3 млрд, очікуване середньорічне зростання ринку в найближчі 5 років становить 2,26%. Так, обсяг сегменту ринку до 2025 р. складе практично 210 млн. кг. Це при тому, що, за прогнозами аналітиків, обсяг зростання сегменту хліба в 2022 р. буде негативним і складе 0,9%». За його ж оцінками, в найближчі 5 років очікується зростання світового ринку заморожених хлібопродуктів. «У поточному році даний ринок оцінюється в \$22,3 млрд, а до 2025-го очікується його збільшення до практично \$30 млрд.» [18].

Юридично транснаціональні компанії відсутні на українському хлібному ринку, проте присутня їх продукція в національних торговельних мережах у вигляді заморожених напівфабрикатів, які імпортують за браком якісних аналогів у вітчизняних виробників [2].

У світі налічується близько 300 видів заморожених хлібобулочних напівфабрикатів, історія яких почалася більше 30 років тому. На українському ринку асортиментний ряд містить не більше 100 одиниць. На тлі загального скорочення споживання ринку хліба та хлібобулочних виробів сегмент заморожених хлібобулочних виробів щільно закріпився і має всі шанси на збільшення частки ринку в найближчі роки. Кондитерська продукція є продуктом масового споживання і не поширюється на продукти першої необхідності, тому завоювання переваг споживачів і їх лояльності до продукції певних брендів вимагають значного фінансування маркетингових заходів [19].

В Європі заморожений хліб і випічка продається майже в кожному супермаркеті. Загальносвітова тенденція демонструє зростання попиту на хлібобулочні продукти, які можна готувати в мікрохвильовці, напівфабрикати. Причиною зростання популярності є зручність використання заморожених хлібобулочних напівфабрикатів: свіжоспечені булочки готуються всього за 10-15 хвилин в духовці.

Дослідження ринку «замороженого» хліба демонструють три перспективні сектори для розвитку даного продукту: 1) громадське харчування (HoReCa), 2) сектор роздрібної торгівлі і 3) кінцевий споживач [23].

Також виділяють три варіанти постачання хліба і хлібопродуктів в ресторани: купівля свіжого хліба у хлібозаводів, в приватних або власних пекарень або купівля «замороженого» хліба. Як зазначають фахівці, ті вироби, які нині продаються хлібозаводами, не відповідають смаковим потребам покупців, часто низької якості – хліб швидко черствіє, пліснявіє і т. ін. Крім того, ресторанне меню вимагає цікавішого для клієнта вибору; типовий заводський асортимент не може його забезпечити. При купівлі хліба в невеликих пекарнях або пекарнях при ресторанах останні отримують гарантовану якість продукції, однак іноді виникають проблеми зі щоденним постачанням і чітким плануванням необхідного обсягу. У випадку купівлі «замороженого» хліба ресторани отримують стабільно високу якість, можливість змінювати асортимент щотижня при мінімумі витрат [23].

Стосовно виробництва «замороженого» хліба в індивідуальній упаковці і продаж його кінцевому споживачеві в замороженому вигляді, то в Україні воно є нерозвиненим. Причина цього досить проста і полягає у тому, що пересічний споживач поки що не готовий прийняти настільки традиційний продукт в настільки нетрадиційному форматі. Для порівняння, у Європі та Америці продаж «замороженого» хліба через морозильні боннети для приготування вдома є дуже популярним [23].

Нарешті, останнім перспективним сегментом для реалізації замороженого хліба є роздрібна торгівля. Щоб залучити покупця, ритейлерські мережі використовують різні маркетингові технології, серед яких варто виділити максимальну «натуралізацію» продажу, де свіжість продукту є еквівалентом якості. Наприклад, «живе» пиво, вино з дерев'яних бочок, жива риба в акваріумах, постійно зрошувані фруктові гірки, волога зелень та ін. До того ж, організація повноцінного пекарного цеху є дорогою, тому багато

великих мереж відмовилися від власних пекарень, а інші випікають хліб і одночасно використовують «заморожений» хліб [23].

Як зазначали експерти «Pro-consulting», до 24.02.2022 р. на ринку хлібобулочних заморожених напівфабрикатів України розширювався асортиментний ряд. Цей ринок містив такі види продукції, як хліб 80-95% готовності, напівфабрикати листкового тіста, напівфабрикати здобного тіста, вироби для приготування в печах СВЧ, кондитерські вироби, пироги та ін.

Розвиток галузі відбувався в основному за рахунок великих міст. Найбільшими споживачами даної продукції був сегмент B2B – пекарні при супермаркетах і торговельних центрах, сектор HoReCa, міні-пекарні, автозаправки, сервіси швидкої доставки їжі в офіси, ділові центри і т. ін.

Основними тенденціями на ринку, відповідно до даних «Pro-Consulting», (до військового вторгнення росії) були [20]:

- збільшення кількості малих пекарень, які швидше пристосовуються до нових умов ринку і в будь-який момент можуть переналаштуватися на виробництві іншої продукції;
- досить популярними стають міні-пекарні-кафе, в яких можна як придбати випічку, так і зробити замовлення на місці в поєднанні з різними напоями;
- середні та великі підприємства характеризуються високим рівнем механізації і автоматизації виробництва, а також постійним розширенням асортименту продукції;
- зміцнення національної валюти по відношенню до долара, яке почалося в 2019 році і вплинуло як на зовнішню торгівлю, так і на місткість ринку.

Період 2016-2018 рр. продемонстрував помірне зростання економіки України, після 2 років економічного спаду. Позитивні тенденції були б неможливі без макроекономічної стабілізації. З 2016 року курс національної валюти щодо долара США залишався відносно стабільним, коливаючись у вузькому коридорі, що відобразилося на купівельній спроможності населення. Згідно з даними Державної служби статистики України динаміка номінальної середньої заробітної плати населення демонструє постійне зростання, і в

середньому впродовж останніх років він становив 25-30% впродовж року, що вважалось основним драйвером розвитку ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів [20].

У 2019 році на українському ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів зміцнилася національна валюта, що зменшило прибутковість експортерів даної категорії товару. Зниження рентабельності відбулося тому, що в порівнянні з 2018 роком експортери за однаковий обсяг реалізованої продукції отримували менший дохід в національній валюті. Однак через нижчу купівельну спроможність українців і насиченості українського ринку, експорт практично всіх категорій товару практично не знизився [21].

Поряд із консалтинговим агентством «Pro-consulting» свій вклад у виділення основних трендів, але вже стосовно ринків усіх заморожених напівфабрикатів, зробило брендингове агентства «Koloro» [22]:

- значне збільшення обсягу споживання заморожених напівфабрикатів спостерігатися не буде;
- впровадження нових технологій, використання сучасного обладнання призведе до розвитку ринку не стільки в кількісних, скільки в якісних показниках;
- очікується зростання сегменту м'ясних напівфабрикатів, рибних напівфабрикатів, заморожених плодів і овочів, і готових виробів з тіста;
- відхід з ринку дрібних виробників, поява зарубіжних операторів;
- виробники будуть збільшувати виробництво продукції преміум-сегменту, а також виробництво готових до вживання страв (призначені для розігріву в мікрохвильовій печі).

Щодо кількісних характеристик ринку заморожених хліба і хлібобулочних виробів, то загальнодоступної статистичної інформації Державна служба статистики України не публікує. Тому інформацію доводиться черпати з джерел даних спеціалізованих консалтингових компаній,

опублікованих інтернет-виступів відомих експертів в сфері хлібопродукції, інсайдерської інформації та власного досвіду.

В якості джерела даних для визначення місткості ринку можна взяти дані із частини опублікованого дослідження аналітичної компанії «Pro-consulting» [22]. Роблячи ретроспективну екстраполяцію, починаючи з 2017 року, можна отримати прогнозну частку місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в загальних обсягах виробництва хліба і хлібобулочних виробів, які опубліковані Державною службою статистики України (табл. 1.5, рис. 1.9).

Таблиця 1.5

Динаміка місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в Україні за 2013-2017 рр. в натуральному виразі, тис. т

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Місткість ринку заморожених хлібних напівфабрикатів у, тис. т	37,01	42,99	54,12	91,47	156,20	148,27*	161,72*	167,11***	161,04***	153,30***	139,63***
Обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів, тис. т	1561,47	1357,05	1232,03	1159,98	1072,62	975,05	892,66	794,73	672,76*	571,00*	469,24*
Частка місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в загальних обсягах виробництва хліба і хлібобулочних виробів, %	2,37%	3,17%	4,39%	7,89%	14,56%	15,21%**	18,12%**	21,03%**	23,94%**	26,85%**	29,76%**

* Прогнозні значення обсягів виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні, тис. т; прогнозна функція $y = -101,76x + 1588,6$; коефіцієнт кореляції $R^2 = 0,9771$.

** Прогнозні значення частки місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в загальних обсягах виробництва хліба і хлібобулочних виробів, %; прогнозна функція $y = 0,0291x - 0,0225$; коефіцієнт кореляції $R^2 = 0,96$.

*** Розрахункові значення місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів, обчислені як добуток прогнозованих загальних обсягів виробництва хліба в Україні на прогнозовану частку ринку заморожених хлібних напівфабрикатів.

Джерело даних: розраховано автором на основі Pro-consulting [22], даних Державної служби статистики України [3]

В Україні ринок хліба представлений продукцією вітчизняного виробництва на 97-98%, імпортна хлібопродукція складає 2-3%. Напівфабрикати і заморожений хліб початково в нашу країну прийшли з-за кордону. До недавнього часу заморожені хлібопродукти імпортували лише з Литви (ТМ Mantinga), Данії (ТМ Danish Bakery), Франції (ТМ Pain Delice), Туреччини (ТМ Dardanel Hazir Gida San), Угорщини, Росії, Польщі та Німеччини. Зараз заморожений хліб виробляють вже досить багато

вітчизняних фірм, серед яких початково були: запорізьке ПАТ «Олфа», київська ТМ «Віденські булочки» (компанія «Колос Лтд»).

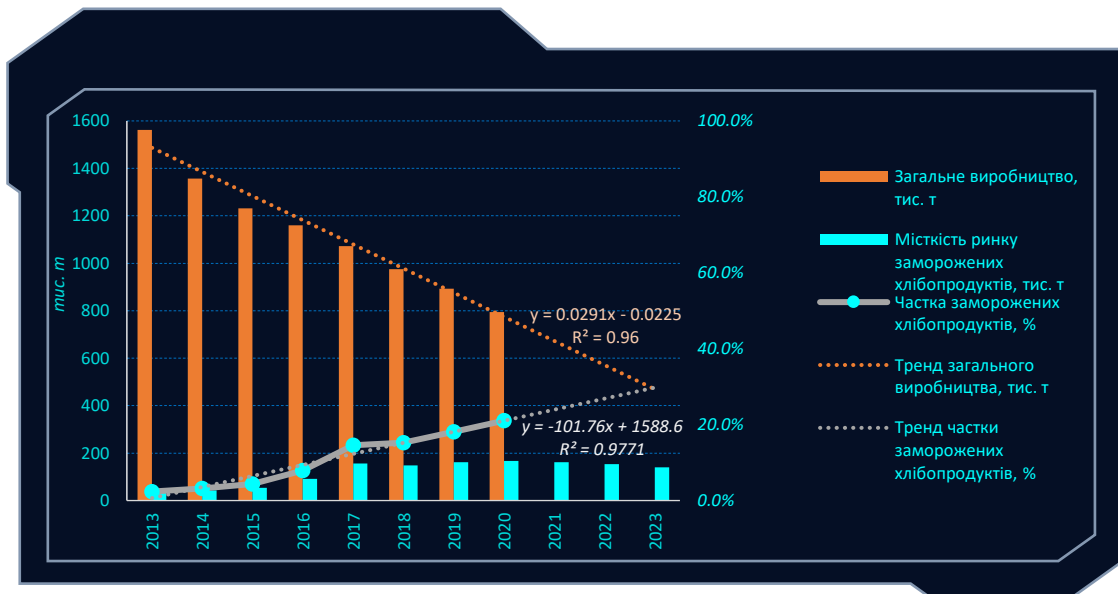


Рис. 1.9. Прогнозування місткості ринку заморожених хлібних напівфабрикатів в Україні до 2023 року

Джерело даних: розраховано автором на основі Pro-consulting [22], даних Державної служби статистики України [3]

Однак, потрібно зазначити, що за останні роки почали з'являтися великі оператори, які організували виробництво з шоковою заморозкою:

- група компаній ТМ «Кулінічі», ТМ «Хлібні інвестиції» (Київ);
- концерн «Хлібпром» (Львів);
- група компаній ТМ «Хлібодар» (Запоріжжя).

В найближчій перспективі має додатися новий гравець – ТЗОВ «Хлібодар» з ТМ «Рум'янець» (Рівне).

Потенційними сегментами діяльності ТЗОВ «Хлібодар» на ринку заморожених хлібопродуктів на найближчі роки будуть:

- Рітейл в т.ч. національні мережеві супермаркети, локальні мережі і торгові точки;
- АЗС;
- HoReCa;
- експорт за кордон (передусім в країни ЄС).

1.3. Аналіз передумов реалізації проєктів стратегічного розвитку ТЗОВ «Хлібодар»

Хлібозавод «Рум'янець», який належить ТЗОВ «Хлібодар», сьогодні є одним із найкращих в Україні. Підприємство було засноване 16 жовтня 2003 року. Завдяки найновішому обладнанню, яке прибуло з Німеччини та Австрії, досконалим технологіям підготовки, виробництва та пакування хлібобулочних виробів, «Рум'янець» вже з перших днів здобув звання найсучаснішого у Східній Європі. Підтвердженням відмінних характеристик продукції ТМ «Рум'янець» є щорічні та різноманітні нагороди, що їх отримує продукція на Всеукраїнських дегустаційних конкурсах.

У 2004 році підприємство розпочало формування власної торговельної мережі з відкриття магазину на вул. Старицького у м. Рівне. За 10 років мережа налічувала вже 15 фірмових магазинів у м. Рівне, нині – 25 продуктових магазинів і кіосків на Рівненщині та Волині (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Фірмові магазини ТМ «Рум'янець» ТЗОВ «Хлібодар» у Рівненській області

Джерело даних: сайт хлібозаводу «Рум'янець» – <https://rumianets.ua/>

Покупці завжди знаходять свіжий хліб від ТМ «Рум'янець» на полицях торговельних мереж у Рівненській, Волинській, Львівській, Житомирській, Тернопільській, Київській, Одеській, Чернігівській, Вінницькій, Хмельницькій, Чернівецькій та Івано-Франківській областях (рис. 1.11).

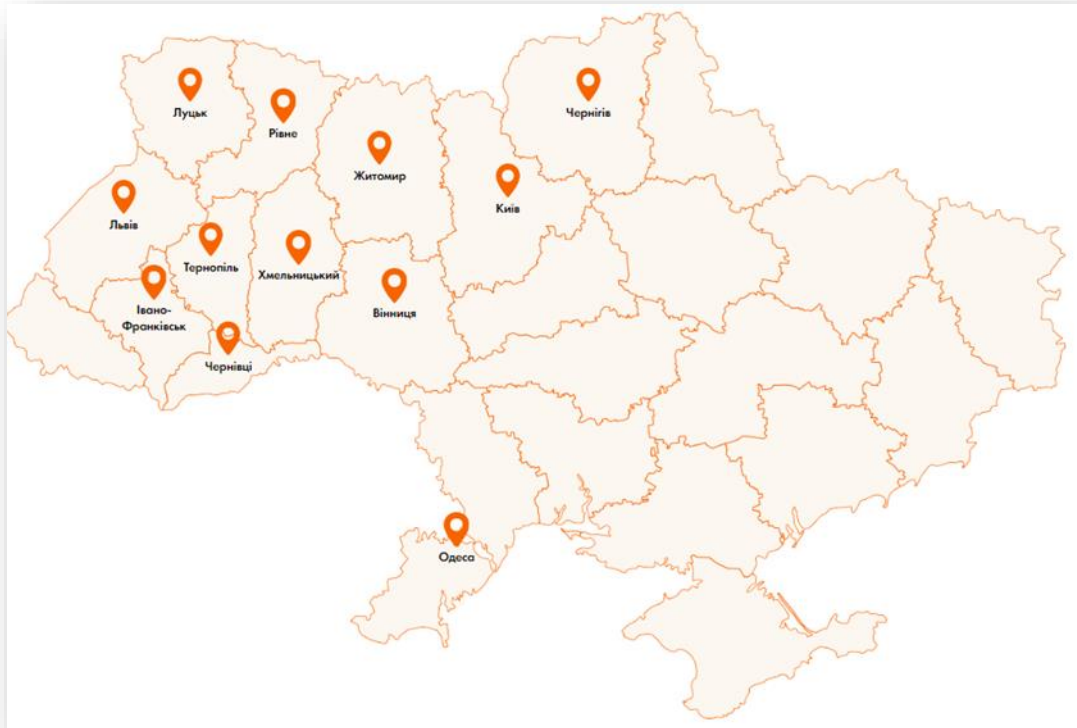


Рис. 1.11. Географія розповсюдження продукції ТМ «Рум'янець»

Джерело даних: сайт хлібозаводу «Рум'янець» – <https://rumianets.ua/>

Хлібозавод «Рум'янець» постійно розвивається, збільшуючи обсяг продукції та розширюючи асортимент. Якщо у 2004 році хлібозавод виготовляв 7 тон продукції на добу, то сьогодні – понад 40 тон. Щоденно випікається 80 видів хлібобулочної, здобної та кондитерської продукції.

З 2007 року до кінця 2021 року, за винятком 2009-2010 рр., обсяги продажу продукції в натуральному вираженні стабільно зростали (рис. 1.12) і за 15 років вирости більше ніж втричі: з 307,1 т/міс. до 1030,2 т/міс. Аналогічна тенденція спостерігалася і у випадку чистих доходів від реалізації хліба і хлібобулочних виробів: доходи вирости більше, ніж в 25 разів: з 1049,2 тис. грн/міс. у 2017 році до 27822,6 тис. грн/міс. (рис. 1.12). Проте таке зростання значною мірою пояснюється постійним зростанням цін (рис. 1.13).

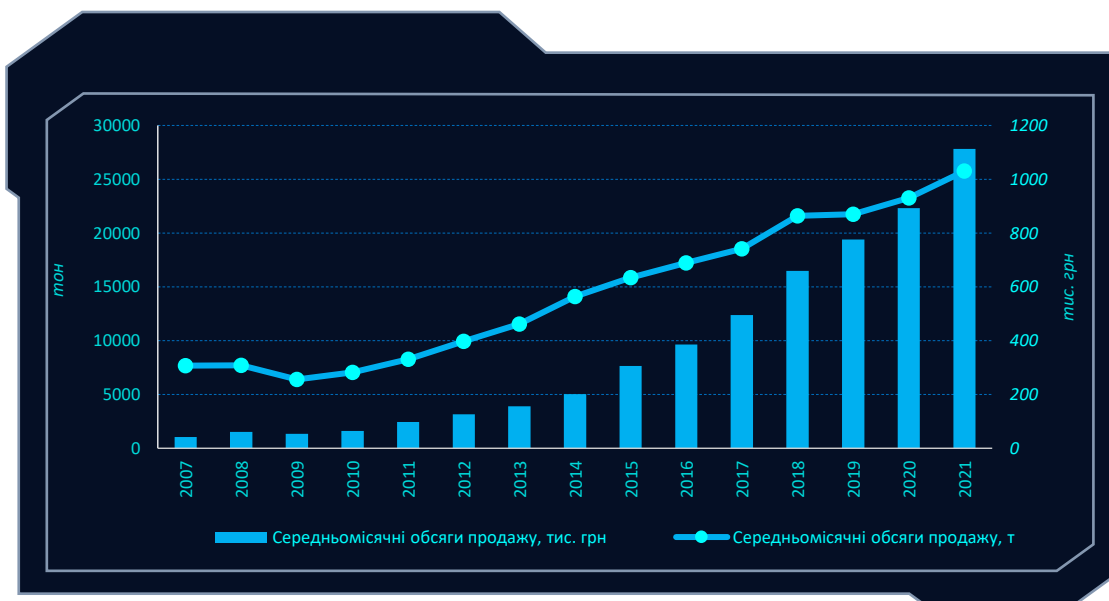


Рис. 1.12. Динаміка середньомісячних продажів хліба і хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець» впродовж 2007-2021 рр.

Джерело даних: розраховано автором на основі управлінської звітності ТзОВ «Хлібодар»

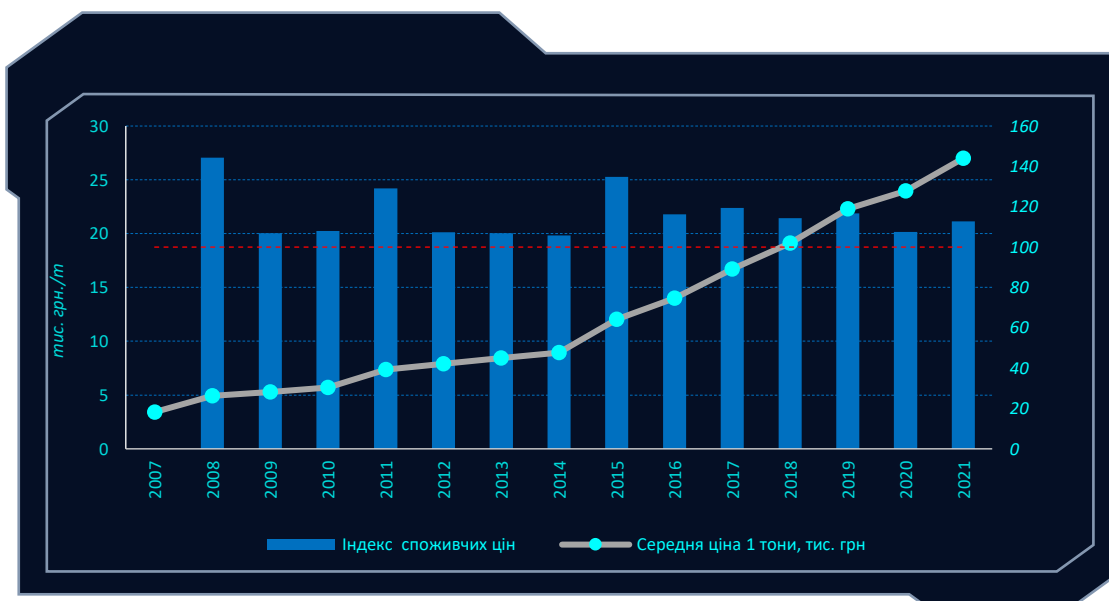


Рис. 1.13. Динаміка росту споживчих ціна на хлібопродукцію ТМ «Рум'янець» впродовж 2007-2021 рр.

Джерело даних: розраховано автором на основі управлінської звітності ТзОВ «Хлібодар»

Найбільші стрибки цін спостерігалися у 2008, 2011 і 2015 роках на +44,4%, +29,1% і +34,8% відповідно. На кінець 2021 року середня ціна 1 тони хліба і хлібобулочних виробів досягнула 27,01 тис. грн/т порівняно із 3,42 тис. грн./т у 2007 році. Тобто ціни на хліб за 15 років вирости майже у 8 разів. Тому на перспективу найближчих років можна очікувати на подальше зростання

цін, що в свою чергу спричинене загальнодержавними і світовими трендами зростання цін на сировину, енергоносії і зростання витрат на заробітну плату.

Про ефективність цінової політики підприємства також можна судити на основі відслідковування в динаміці беззбиткових обсягів діяльності, в основі чого лежить розрахунок «точки беззбитковості». Беззбитковий обсяг можна визначити як в натуральному вираженні, так і в грошовому. Грошовий вираз є більш універсальний, оскільки товарна номенклатура підприємства може значно різнитися і мати різні одиниці вимірювання.

Точку беззбитковості у вартісному вираженні (ТБгрн) можна обчислити як відношення сумарних постійних витрат (ПВ) до коефіцієнта маржинального доходу (Кмд):

$$\text{ТБгрн} = \text{ПВ} / \text{Кмд}. \quad (1.1)$$

Коефіцієнта маржинального доходу кількісно характеризує розмір «маржі» (різниця між ціною і змінними витратами, які припадають на одиницю продукції) в кожній грошовій одиниці доходів. Цей коефіцієнт можна обчислити як відношення маржинального доходу (МД) до доходу (ЧД):

$$\text{Кмд} = \text{МД} / \text{ЧД}. \quad (1.2)$$

Своєю чергою маржинальний дохід (теж часто називають «маржею») вимірюється як різниця між доходами і сукупними змінними витратами (ЗВ) підприємства за період або як сума постійних витрат і прибутку до оподаткування (П):

$$\text{МД} = \text{ЧД} - \text{ЗВ} = \text{ПВ} + \text{П}. \quad (1.3)$$

Для того, щоб оцінити співвідношення фактичних показників виробництва і реалізації продукції з розрахунковими можна розрахувати показник безпеки (ПБ), який часто ще називають запасом фінансової міцності:

- в абсолютному розмірі (ПБгрн):

$$\text{ПБгрн} = \text{ЧД} - \text{ТБгрн}; \quad (1.4)$$

- у відносному розмірі (ПБ%):

$$\text{ПБ\%} = \text{ПБгрн} / \text{ТБгрн} * 100\%. \quad (1.5)$$

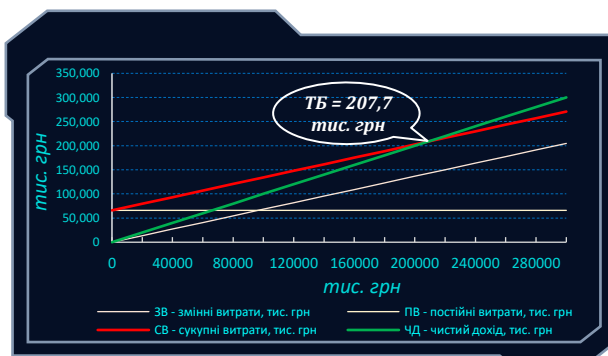
Розрахункові беззбиткові обсяги діяльності ТзОВ «Хлібодар» протягом трьох останніх років відображено в табличній формі (табл. 1.6) і графічно (рис. 1.14).

Таблиця 1.6.

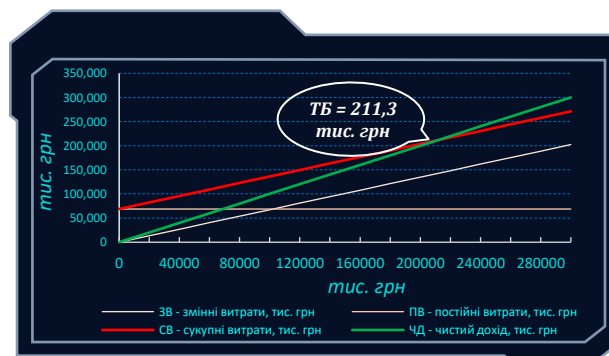
Розрахунок беззбиткових обсягів виробництва і реалізації продукції ТМ «Рум'янець» впродовж 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Значення		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Сукупний дохід	тис. грн	211 832,80	223 391,60	295 518,10
2	Обсяги продажу	т	10 446,09	11 169,72	12 362,60
3	Сукупні змінні витрати	тис. грн	144 559,22	150 693,44	201 745,46
4	Сукупні постійні витрати	тис. грн	65 972,68	68 772,16	92 070,84
5	Сукупні витрати	тис. грн	210 531,90	219 465,60	293 816,30
6	Маржинальний дохід	тис. грн	67 273,58	72 698,16	93 772,64
7	Прибуток (фінансовий результат)	тис. грн	1 300,90	3 926,00	1 701,80
8	Коефіцієнт маржинального доходу		0,3176	0,3254	0,3173
9	Середньозважена ціна 1 тони	тис. грн/т	20,28	20,00	23,90
10	ТБ (в тис. грн)	тис. грн	207 736,49	211 327,53	290 154,99
	ТБ (в тонах)	т	10 244,09	10 566,51	12 138,24
11	Показник безпеки, грн.	тис. грн	4 096,31	12 064,07	5 363,11
	Показник безпеки, %	%	1,97%	5,71%	1,85%

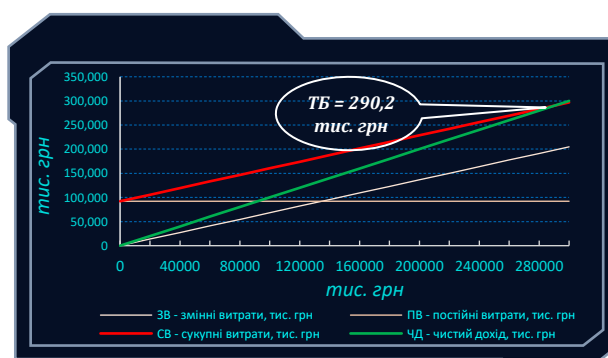
Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»



а) 2019 рік



б) 2020 рік



в) 2021 рік

Рис. 1.14. Графічна інтерпретація динаміки беззбиткових обсягів діяльності ТзОВ «Хлібодар»

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

Динаміка зміни розрахованих значень точок беззбитковості і показників безпеки дозволяю судити про те, як змінювався впродовж останніх років потенційна межа для ТзОВ «Хлібодар» зазнати втрат у доходах і при тому не зазнати збитків. Варто відмітити, що обсяги чистих доходів перевищували беззбитковий рівень протягом 2019 – 2021 рр. в межах від 1,85% до 5,71%.

Свіжість хліба і хлібобулочних виробів – ключовий показник якості для покупців, який перебуває під постійним контролем керівництва ТзОВ «Хлібодар». Для забезпечення свіжого продукту на полицях магазину працює розвинута служба доставки.

Близько 100 автомобілів у цілодобовому режимі оперативно розвозять свіжоспечений хліб та хлібобулочні вироби. Система логістики розроблена з урахуванням найсучасніших європейських стандартів, новітнього програмного забезпечення, супутникового зв'язку та GPS-навігації.

40 тон найсвіжіших хлібобулочних виробів від ТМ «Рум'янець» щодня ритмічно доставляється до столу покупців. Новітня електронно-логістична програма з GPS-навігацією та системою оперативного сповіщення відповідає найсучаснішим європейським зразкам. Вона формує оптимальні маршрути і відслідковує час доставки, допомагає водіям долати труднощі, повідомляє про затори на дорогах, фіксує щонайменші відставання від графіку і сигналізує про них у мережу.

Комунікаційною політикою ТзОВ «Хлібодар» займається відділ маркетингу, у структуру якого входять штатні посади головного маркетолога, маркетолога, мерчендайзера і менеджера зв'язків з громадськістю. Основними використовуваними інструментами комунікаційної політики є власний сайт підприємства і сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram (рис. 1.15).

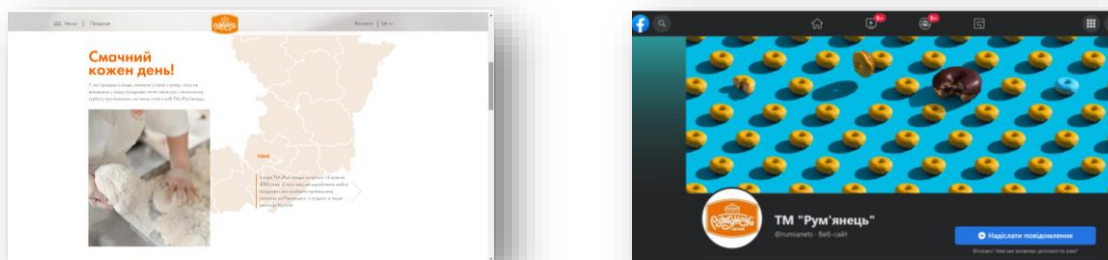


Рис. 1.15. Стартові сторінки власного веб-сайту і Facebook-сторінки хлібозаводу «Рум'янець»

Джерело: сайт хлібозаводу «Рум'янець» – <https://rumianets.ua/> і Facebook-сторінки – <https://www.facebook.com/rumianets>

Для отримання зворотного (найважливіше – негативного відгуку/рекламації) зв'язку від споживача в межах запровадженої системи управління бізнес-процесами передбачено дві ключові процедури з чітко описаними регламентами:

- «А2.4.2.1.1.1 Отримання, запис та опрацювання скарг»;
- «А2.4.2.1.4 Проведення репутаційних дій».

Згідно з першою процедурою «А2.4.2.1.1.1 Отримання, запис та опрацювання скарг» відбувається інформування про скаргу за допомогою телефону, соціальних мереж, електронною поштою або публікації на офіційній сторінці. Після прийому скарги вона дублюється в робочій групі Viber. Наступним етапом є реєстрація скарги в електронному «Журналі скарг», після чого проводиться попереднє розслідування та визначення відповідального, а також розгляд скарги і прийняття її до усунення. Після призначення відповідальних осіб за усунення причин, складання протоколу з корекцією формується запис в журналі заходів по проведеному розслідуванню з прикріпленим протоколом. Наступним етапом є перевірка і проведених заходів щодо усунення наслідків скарги. Крім того, вже після проведення попереднього розслідування та визначення відповідального споживач, який подав рекламацію, отримує нову продукцію, а також щодо нього запускається процедура «А2.4.2.1.4 Проведення репутаційних дій».

У випадку, якщо рекламація споживача підтвердилася, щодо нього вживаються репутаційні дії. Ці дії залежать від того, звідки надійшла скарга.

Якщо скарги з'явилися від кінцевого споживача, то представник/торговельний працівник, який закріплений за торговельною точкою чи торговельною мережею, з'ясовує причину виникнення скарги, приносить свої вибачення кінцевому споживачу. Проводить заміну продукту з подарунком від компанії.

Якщо скарга надійшла через соціальні мережі, репутаційні дії проводить маркетолог. Заміна продукції виписується на директора з поміткою «дегустація» з коментарем «незадоволений покупець».

Доставка заміни продукції може бути здійснена «Новою поштою», через магазин або віддаватися на руки. Ці питання вирішуються індивідуально зі споживачем.

Виготовлення якісної хлібобулочної продукції – головний та незмінний принцип роботи ТзОВ «Хлібодар». На підприємстві запроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO 22000:2005 та принципів НАССР – комплексу жорстких правил та вимог, визнаних у всьому світі.

Всі показники якості контролює виробничо-вимірювальна лабораторія, яка має відповідний атестат Рівненського регіонального центру стандартизації, метрології та сертифікації. Фахівці лабораторії приймають сировину для виробництва хліба лише зі супровідними документами, які гарантують найвищу якість.

В приміщенні хлібозаводу стабільну температуру забезпечує автоматична система, яка не лише створює комфортні умови роботи для працівників, але й стежить за температурою сировини.

Борошно зберігається у спеціальних резервуарах – силосах. Їх у хлібозаводу налічується 5, кожен місткістю 18 тон і в кожному з них зберігається конкретний вид борошна: житнє, пшеничне вищого сорту тощо.

А оскільки асортимент ТВ «Рум'янець» постійно розширюється, у найближчій перспективі заплановано збільшення їх кількості.

Перед тим, як із силоса борошно потрапить через спеціальну «грушу» в діжку тістомісильної машини, воно обов'язково просіюється через турбосито із металошукачем, щоб у хлібобулочні вироби не потрапило нічого зайвого, а тісто було пухким.

Кількість потрібного борошна для замішування тіста визначає тістороб. Він же контролює процес потрапляння борошна через «грушу» в діжку тістомісильника Diosna (Німеччина).

Наступний крок – сипучий відділ. Всі рецепти продукції ТМ «Рум'янець» занесені у спеціальний комп'ютер, до якого під'єднані ваги. Щоб отримати необхідні інгредієнти, достатньо на спеціальному дисплеї обрати той чи інший вид хліба. Це все контролюється автоматичними системами НВ-Technic (Австрія) та Werner & Pfleiderer (Німеччина). Далі інгредієнти додаються у діжку тістомісильника до борошна і починається процес замішування тіста.

Автоматичні системи НВ-Technic (Австрія) та Werner & Pfleiderer (Німеччина) контролюють дозування борошна та інших інгредієнтів. Усі рецептури запрограмовані у комп'ютер, що унеможливорює будь-які помилки при замісі тіста.

Серед інгредієнтів – закваска. Житньо-пшенична закваска готується протягом 42 години, а білий пшеничний значно менше – 12 годин. Маточником для усіх заквасок є біла закваска, яка «живе» постійно. Технолог визначає її кислотність, раз в місяць за потреби маточник підживлюють. Коли тісто вже замішане, у справу вступає вакуумний подільник Benier (Нідерланди).

Далі машиніст тістооброблюваних машин формує тісто і викладає його у форму. Якщо хліб формовий – тісто викладається у спеціальну форму (для кожного виду хліба вона своя), яка попередньо змащується у спеціальній кімнаті. Якщо хліб подовий і печеться без форми, – тісто викладають у спеціальний кошик.

Коли тісто формують, воно «переживає стрес», тому вже сформовані хлібобулочні вироби відправляють у розстоювальну шафу для «відпочинку». У шафах підтримується висока вологість і відповідна температура, щоб хліб «набирався сили» перед випіканням.

Випікається хліб у подових та ротаційних печах Miwe (Німеччина). Для кожного виду хліба – своя програма. Наприклад, «Бородинський» печеться 1 годину, а рогалик – всього 10 хв.

Готовий хліб швидко охолоджується у спеціальних камерах – так він довше не черствіє і зберігає свіжість. Далі хліб передають на логістичний склад, там нарізають, пакують і розвозять по торгових точках. А вже звідти хліб «Рум’янець» потрапляє до столу споживача.

Виробничий потенціал підприємства визначає наявність і стан основних виробничих фондів, в склад яких входять основні засоби (ОЗ) і оборотні засоби (ОБЗ). Ефективність використання основних виробничих фондів можна охарактеризувати з допомогою показників фондovіддачі (Фв) і фондомісткості (Фм).

Фондовіддача відображає обсяг доходів, отриманих з одиниці середньої за період (середньорічної) вартості основних засобів:

$$Фв = ЧД / (ОЗп + ОЗк)/2, \quad (1.6)$$

де ОЗп, ОЗк – відповідно залишкова вартість основних засобів на початок і кінець розрахункового періоду.

Оберненим показником до фондovіддачі є показник фондомісткості, який показує, скільки грошових одиниць вартості основних засобів «взяли участь» в отриманні одної грошової одиниці доходів:

$$Фм = (ОЗп + ОЗк)/2 / ЧД. \quad (1.7)$$

Ще одним з великої кількості показників, які характеризують стан виробничих фондів, є зношеність основних засобів – коефіцієнт зносу ОЗ:

$$КзнОЗ = Знос / ПервВ, \quad (1.8)$$

де Знос – знос основних засобів; ПервВ – первісна вартість основних засобів.

Одними з важливих показників ефективності використання оборотних засобів є показники матеріаловіддачі (Мв) і матеріаломісткості (Мм).

Матеріаловіддача характеризує обсяг доходів, отриманих з одиниці середньої за період (середньорічної) вартості запасів (З):

$$Мв = ЧД / (Зп + Зк) / 2, \quad (1.9)$$

де Зп, Зк – відповідно вартість запасів на початок і кінець розрахункового періоду.

Як і у випадку з фондівіддачею, оберненим показником до матеріаловіддачі є показник матеріаломісткості, який показує, скільки грошових одиниць вартості запасів «взяли участь» в отриманні однієї грошової одиниці доходів:

$$Мм = (Зп + Зк) / 2 / ЧД. \quad (1.10)$$

Розрахунок значень показників ефективності використання основних виробничих фондів ТзОВ «Хлібодар» відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Динамічний аналіз стану і ефективності використання основних виробничих фондів ТзОВ «Хлібодар» впродовж 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Од. вим.	Значення			Абсолютне відхилення, 2021/2019	Відносне відхилення, 2021/2019
			2019 рік	2020 рік	2021 рік		
1	Чистий дохід	тис. грн	211 832,80	223 391,60	295 518,10	+83 685,30	+39,5%
2	Основні засоби за залишковою вартістю на початок року	тис. грн	22 861,60	23 880,80	39 094,80	+16 233,20	+71,0%
3	Основні засоби за залишковою вартістю на кінець року	тис. грн	23 880,80	39 094,80	53 828,90	+29 948,10	+125,4%
4	Первісна вартість основних засобів	тис. грн	47 363,90	70 395,10	95 529,60	+48 165,70	+101,7%
5	Знос основних засобів	тис. грн	23 483,10	31 300,30	41 700,70	+18 217,60	+77,6%
6	Вартість запасів на початок року	тис. грн	10 493,70	10 365,50	11 026,70	+533,00	+5,1%
7	Вартість запасів на кінець року	тис. грн	10 365,50	11 026,70	19 941,70	+9 576,20	+92,4%
8	Фв	грн/грн	9,06	7,09	6,36	-2,70	-29,8%
9	Фм	грн/грн	0,11	0,14	0,16	+0,05	+45,5%
10	КзНОЗ	%	49,6%	44,5%	43,7%	-5,9%	-12,0%
11	Мв	грн/грн	20,31	20,89	19,09	-1,22	-6,0%
12	Мм	грн/грн	0,05	0,05	0,05	+0,00	+0,0%

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

За результатами аналізу показників використання основних і оборотних засобів можна зробити ряд висновків:

- 1) впродовж трьох останніх років вартість основних засобів збільшилася на 16 млн. 233 тис. грн (+71,0%) і на кінець 2021 року становила 39 094,8 тис. грн;
- 2) темпи оновлення основних засобів випереджали темпи їх зносу – коефіцієнт зносу зменшився з 49,6% у 2019 році до 43,7% у 2021 році;
- 3) спрямованість виробничої політики керівництва ТзОВ «Хлібодар» на оновлення основних засобів підтверджує збільшення їх первісної вартості з 47 363,90 тис. грн у 2019 році до 95 529,60 тис. грн у 2021 році;
- 4) темпи оновлення основних засобів протягом 2019 – 2021 рр. випереджали темпи росту доходів від реалізації продукції – кожна вкладена гривня в основні засоби дозволяла отримувати 6,36 гривень доходу в 2021 році порівно з 9,06 гривень доходу в 2019 році;
- 5) щоб отримати гривню доходу станом на 2019 рік було інвестовано 11 копійок в основні засоби, а в 2021 році – 16 копійок;
- 6) підприємство підтримує невисокий рівень запасів завдяки швидкому їх обороту – протягом 2019 – 2021 рр. на одну гривню запасів припадало 19,09 – 20,89 гривень доходів;
- 7) попередній висновок підтверджує показник матеріаломісткості – за цей же період на одну зароблену гривню доходів припадало 5 копійок запасів на складах ТзОВ «Хлібодар».

Для відслідковування змін в структурі отриманих доходів можна виконати горизонтальний і вертикальний аналізи звітних даних ТзОВ «Хлібодар» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Фінансовий аналіз результатів господарської діяльності ТзОВ «Хлібодар» за 2019-2021 рр.

Елементи розрахунку результату	Сума, тис. грн.			Показники структури		Показник динаміки 2019-2021 2019=100,0
	2019	2020	2021	2019	2021	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	209 061,30	222 462,10	294 823,10	100,00%	100,00%	141,0
Собівартість реалізованої продукції	128 614,90	137 762,50	199 326,00	61,52%	67,61%	155,0
<i>Валовий прибуток</i>	<i>80 446,40</i>	<i>84 699,60</i>	<i>95 497,10</i>	<i>38,48%</i>	<i>32,39%</i>	<i>118,7</i>
Інші доходи	2771,5	929,5	695	1,33%	0,24%	25,1

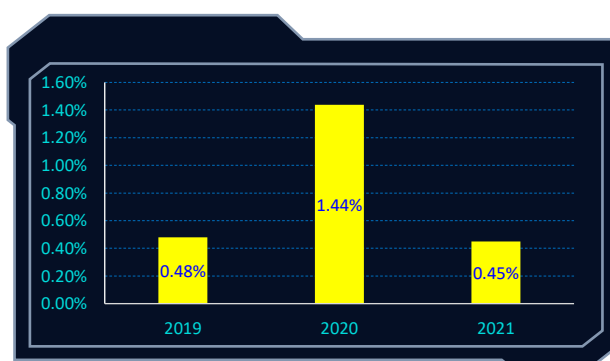
Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4	5	6	7
Операційні витрати (адміністративні витрати + витрати на збут)	79 050,10	79 972,00	93 271,80	37,81%	31,64%	118,0
Операційний прибуток	4 167,80	5 657,10	2 920,30	1,99%	0,99%	70,1
Інші витрати	2 866,90	1 731,10	1 218,50	1,37%	0,41%	42,5
Прибуток до оподаткування	1 300,90	3 926,00	1 701,80	0,62%	0,58%	130,8
Податок на прибуток	299	728,5	377,2	0,14%	0,13%	126,2
Чистий прибуток	1 001,90	3 197,50	1 324,60	0,48%	0,45%	132,2
Сума активів на кінець року	101 236,50	111 116,30	149 633,80	-	-	147,8
Власний капітал на кінець року	31 240,40	36 717,10	47 711,60	-	-	152,7

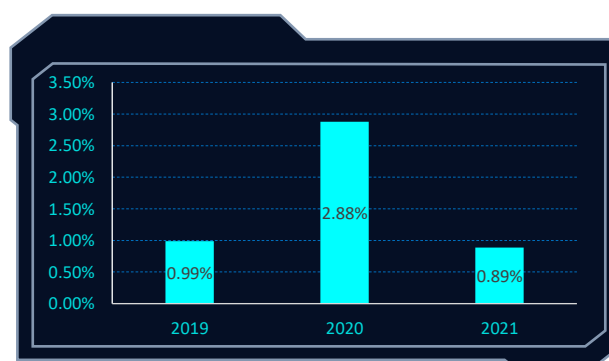
Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

- Протягом 2019 – 2021 рр. діяльність ТзОВ «Хлібодар» була прибутковою, зокрема в кожній заробленій гривні було 0,45-0,48 коп. чистого прибутку.
- У 2021 році порівняно з 2019 роком дохід зріс більше, ніж на 41%.
- В структурі чистого доходу протягом 2017-2021 рр. найбільшу питому вагу становила собівартість реалізованої продукції, проте у 2021 році її частка збільшилася до 67,61% порівняно з 2019 роком (61,52%).
- Протягом 2019-2021 рр. сума активів компанії зросла майже в 1,5 рази (47,8%).
- У 2021 році власний капітал досягнув свого максимуму і становив 47 млн. 711 тис. грн.

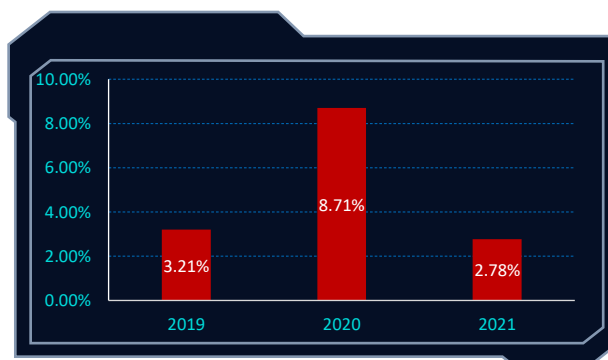
Одною з найважливіших груп показників фінансового аналізу є аналіз рентабельності. На рис. 1.16 відображено динаміку коефіцієнтів рентабельності (продажу, активів і власного капіталу).



а) продажу



б) активів



в) власного капіталу

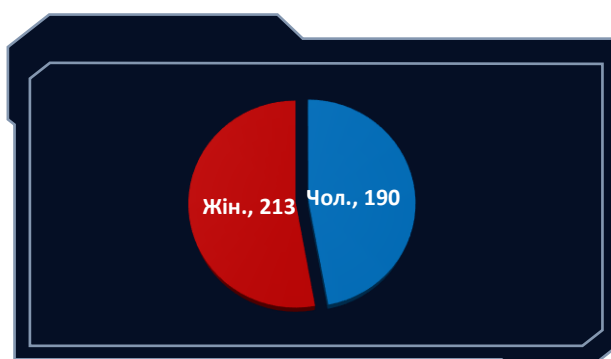
Рис. 1.16. Динаміка показників рентабельності

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

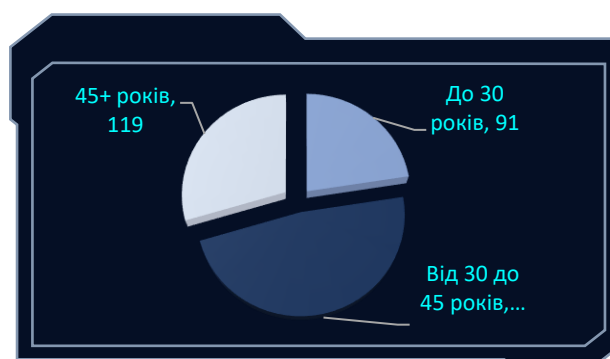
За результатами аналізу рентабельності можна зробити ряд висновків.

1. Протягом усього досліджуваного періоду 2019 – 2021 рр. рентабельність підприємства була позитивною.
2. У 2020 році значення показників рентабельності продажів і рентабельності активів були найвищими, що можна пояснити меншою питомою вагою операційних витрат в отриманих доходах.
3. В 2021 році намітилася тенденція до зниження всіх коефіцієнтів рентабельності.

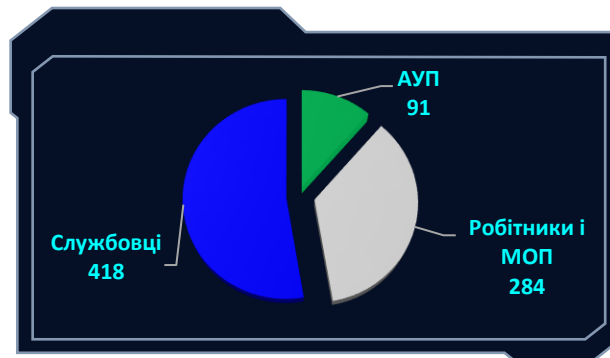
В ТзОВ «Хлібодар» станом на червень 2022 року було працевлаштовано 403 осіб, з яких – 190 чоловіків і 213 жінок (рис. 1.17 а). Серед працівників переважають люди віком до 45 років (рис. 1.17 б). Найбільшу питому вагу становлять працівники категорії «службовці» (рис. 1.17 в).



а) за статтю



б) за віком



в) за категоріями працівників

Рис. 1.17. Структура персоналу ТзОВ «Хлібодар»

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

Одним з основних показників, за яким оцінюють ефективність використання персоналу підприємства, є продуктивність праці (ППр), який розраховують як відношення чистого доходу підприємства до середньоспискової чисельності персоналу. Розрахункове значення показника відображає середній за період розмір чистого доходу, який припадає на середньоспискового працівника. Розрахунок і аналіз продуктивності праці персоналу ТзОВ «Хлібодар» відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Динаміка продуктивності праці персоналу ТзОВ «Хлібодар» впродовж 2019 – 2021 рр.

Показник	Значення			Відхилення, 2021/2019	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне	відносне
Чистий дохід, тис. грн	209 061,30	222 462,10	294 823,10	85 761,80	41,0%
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	318	370	389	71,00	22,3%
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	657,43	601,25	757,9	100,47	15,3%

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності ТзОВ «Хлібодар»

За результатами аналізу розмірів і ефективності використання маркетингового, виробничого, фінансового і людського потенціалів можна стверджувати, що в ТзОВ «Хлібодар» є достатньо ресурсів для впровадження проєктів свого стратегічного розвитку.

1.4. Стратегічна діагностика середовища функціонування хлібопекарського підприємства

На підставі досліджень найважливіших тенденцій макросередовища хлібопекарської галузі промисловості в Україні, які впливають на проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» проаналізовано найважливіші фактори макросередовища ТзОВ «Хлібодар» за методологією PEST. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST є аббревіатурою чотирьох англійських слів: P – Political – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Social – соціокультурні, T – Technological – технологічні фактори [36]. Застосування методології PEST-аналізу відображено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

PEST-аналіз середовища ТзОВ «Хлібодар»

Можливості	Загрози
1	2
Політичні фактори	
1. Тенденції до перенесення промисловості в регіони України з нижчою інтенсивністю бойових дій з росією	1. Затягування війни з росією на невизначено довгий період і збільшення руйнувань промислово-цивільних об'єктів через ракетно-бомбові удари росії
2. Загострення уваги до питань світової продовольчої безпеки передусім через обмеження експортних потенціалів зернових росії і України та утворення сталої позитивної кон'юнктури на світових ринках продовольства	2. Нестабільна грошово-кредитна політика, передусім падіння валютного курсу гривні
3. Висока ймовірність отримання Україною статусу кандидата на вступ в Європейський Союз	3. Пасивна роль Антимонопольного комітету України і продовження тенденції до зростання «тіньової» економіки на продовольчих ринках
4. Продовження дерегуляції економічних відносин з боку держави та продовження пільгових умов для розвитку бізнесу на період війни і після перемоги України	4. Низька інвестиційна привабливість України для закордонних інвесторів через війну з росією і проблеми залучення кредитних засобів
5. Зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах	5. Створення експортних обмежень урядом України у зв'язку з можливою продовольчою кризою в Україні
Економічні фактори	
1. Зниження цін на сировину і товари в Україні, які до війни були призначені для експорту	1. Різне падіння купівельної спроможності населення
2. Запровадження плану Маршалла II після перемоги України у війні	2. Зростання витрат на енергоносії і паливе в Україні та їх недоступність через війну з росією
3. Зростання попиту на продукти харчування в Україні завдяки обмеженням можливостей їх імпорту з-за кордону	3. Посилення інфляційних процесів в Україні і за кордоном

Продовження таблиці 1.10

1	2
4. Зростання попиту на продукти харчування в країнах Близького Сходу і Центральної Африки	4. Державне регулювання цін на хліб нижче – встановлення цін, нижчих від собівартості виробництва, що призводить до різкого зниження рентабельності виробництва
5. Просування бренду «Рум'янець» передусім в країнах ЄС протягом різкого зацікавлення «українським питанням»	5. Припинення розвезення хліба через нестачу коштів на паливо
Соціальні фактори	
1. Збільшення доступності до ринку праці і залучення кваліфікованих кадрів з числа внутрішньо переміщених осіб в регіонах з низькою інтенсивністю бойових дій	1. Недостатній захист споживачів хліба та хлібопродуктів від неякісної продукції (борошно низької якості та високий вміст шкідливих речовин для здоров'я людини)
2. Розширення та розвиток системи інститутів допомоги вразливим верствам населення на державному рівні після перемоги України	2. Дефіцит соціальних сортів хліба, і як наслідок - нестача всіх видів хлібобулочних виробів
Технологічні фактори	
1. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	1. Обмежений доступ і поступове застарівання технологій у випадку тривалого військового протистояння з росією
2. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні і в усьому світі	2. Низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій
3. Світові тенденції до «екологізації» в тому числі продуктів харчування	3. Невідповідність системи освіти останнім технічним і технологічним вимогам в умовах стрімкого розвитку інновацій у світі

Джерело даних: розроблено автором

Як доповнення до PEST-аналізу наступним логічним кроком є проведення SWOT-аналізу, який широко застосовується у процесі стратегічного планування, і полягає в розділенні чинників та явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням [37] (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

SWOT-аналіз середовища ТзОВ «Хлібодар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Наявність постійних споживачів – прихильників ТМ «Рум'янець»	1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень національних і закордонних ринків хліба хлібобулочних виробів
2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників	2. Відсутність чітко описаного бізнес-процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства
3. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними/якісними показниками	3. Відсутність можливості в режимі онлайн відслідковувати ефективність діяльності ТзОВ «Хлібодар» (управлінських онлайн-дашбордів)

Продовження таблиці 1.11

1	2
4. Постійне розширення асортиментного ряду	4. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації
5. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва	5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб
6. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш	6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проєктів
7. Кількісно великий власний автопарк	7. Недостатня укомплектованість штатного розпису кваліфікованими працівниками
8. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні	8. Невисока рентабельність бізнесу і, як наслідок, великий період окупності авансованого капіталу
9. Високий рівень запровадженої системи контролінгу бізнес-процесів	
10. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових	
Можливості	Загрози
1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки	1. Війна з росією
2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання (заморожені)	2. Різке падіння курсу гривні
3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів	3. Падіння конкурентоспроможності продукції ТМ «Рум'янець» за ціновими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора
4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС	4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні
5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості	5. Зростання витрат на енергоносії і паливе в Україні та їх недоступність
6. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами	6. Наростання глобальних світових інфляційних процесів
7. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця)	7. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва
8. Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9»	8. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти.
9. Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції в Україні	9. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів – конкурентів ТзОВ «Хлібодар»
10. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами	10. Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим онлайн-навчанням

Джерело даних: розроблено автором

Основними упущеннями SWOT-аналізу є: 1) відсутність можливості отримання конкретних числових значень показників або чіткого плану діяльності, коли велике значення має професіоналізм маркетологів; 2) використання експертних оцінок з великим ступенем суб'єктивізму; 3)

неможливість прослідкувати зміни ситуації на ринку в динаміці (без повторного проведення SWOT-аналізу).

Тому TOWS-аналіз, по-суті, це подальше опрацювання результатів, які дав SWOT-аналіз. TOWS-аналіз допомагає зрозуміти, як рухатися вперед.

Розрізняють чотири стратегії TOWS [38] (табл. 1.12).

1. Сильні сторони / можливості (SO) – сильні сторони, що використовують можливості.
2. Слабкі сторони / можливості (WO) – подолання слабких сторін, використання можливостей.
3. Сильні сторони / загрози (ST) – використання сильних сторін для подолання потенційних загроз.
4. Слабкі сторони/загрози (WT) – мінімізація слабких сторін, щоб уникнути можливих загроз.

Таблиця 1.12.

Матриця TOWS-аналізу середовища ТзОВ «Хлібодар»

Зовнішнє середовище	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання (заморожені). Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця). Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9». Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції в Україні. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Війна з росією. Різка падіння курсу гривні. Падіння конкурентоспроможності продукції ТМ «Рум'янець» за цінovими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні. Зростання витрат на енергоносії і паливе в Україні та їх недоступність. Наростання глобальних світових інфляційних процесів. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів – конкурентів ТзОВ «Хлібодар». Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим онлайн-навчанням. 	
Внутрішнє середовище	<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Наявність постійних споживачів – прихильників ТМ «Рум'янець». Власна продукція виготовлена з натуральних складників. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними/якісними показниками. Постійне розширення асортиментного ряду. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш. Кількісно великий власний автопарк. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні. Високий рівень запроваджені системи контролінгу бізнес-процесів. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових. 	<p style="text-align: center;">Поле SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Інтенсивно просувати наявну власну хлібопродукцію на ринки ЄС. Створити виробництва з виведенням на ринок та розпочати реалізацію заморожених хлібобулочних виробів на національному ринку, а в перспективі – в країнах ЄС. 	<p style="text-align: center;">Поле ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Пропонувати власні автотранспортні послуги з перевезення харчових продуктів інших підприємствам. Продовжувати систематичне проведення навчальних тренінгів і семінарів для власних співробітників.
Слабкі сторони	<p style="text-align: center;">Поле WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Посилити маркетингову діяльність: налагодити зворотний зв'язок зі споживачами, запровадити онлайн-аналітику з відстеження тенденцій на ринках хлібопродукції в Україні та за кордоном. Залучити кредитні кошти в межах урядової кредитної програми «5-7-9» на започаткування PR-кампанії, основним лейтмотивом якої буде екологічність продукції ТМ «Рум'янець». 	<p style="text-align: center;">Поле WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Скористатися «оптимізацією» персоналу ТзОВ «Хлібодар». Зберегти позиції на ринку, орієнтуючись на задоволення потреб в першу чергу постійний споживачів: мереж рітейлерів, HoReCa, автозаправок. 	

Джерело даних: розроблено автором

1.5. Опис проблематики проекту та стратегії її вирішення

Темою проекту, який комплексно досліджується у магістерській роботі, є «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів».

Ідеєю проекту є поступове імпортозаміщення на українському ринку заморожених хліба і хлібобулочних виробів та поступових вихід на ринки заморожених хлібопродуктів в європейських країнах. Мета проекту: розширення ринків збуту за рахунок нових видів продукції – заморожених хлібобулочних виробів та отримання додаткових можливостей для зростання ТзОВ «Хлібодар».

Проблеми, що будуть вирішені після реалізації проекту:

1) зовнішні:

- задоволення потреб споживача у свіжості продукції за рахунок можливості її допікання чи дефростації безпосередньо перед споживанням;
- оптимізація витрат ритейлерів за рахунок ліквідації пекарень з повним циклом виробництва на базі окремих супермаркетів (склад сировини → заміс → бродіння → ділення → вистійка → випічка → упаковка);

2) внутрішні:

- розширення географії продажів, в т. ч. збільшення експортних можливостей, за рахунок подовження строку зберігання продукції при -18°C до півроку і більше;
- оптимізація технологічного процесу за рахунок можливості виробництва моно-продукту протягом зміни;
- оптимізація логістичних витрат за рахунок зникнення потреби достачати продукцію щодня.

Місією проекту є усунення ринкової «прогалини» в забезпеченні внутрішнього ринку якісною замороженою хлібопродукцією ТМ «Рум'янець».

Актуальність вирішуваної в магістерській роботі проблеми, в короткостроковому періоді продиктована недостатнім наповненням внутрішнього ринку якісною замороженою хлібопродукцією, яку до війни з росією імпортували з-за кордону. У довготривалій перспективі після завершення інвестиційної фази проєкту загостриться питання нарощення експортного потенціалу українських підприємств харчової промисловості у зв'язку з наростанням очікувань глобальної продовольчої кризи.

В контексті масштабування нашого проєкту цей механізм можна застосовувати на будь-якому підприємстві сфери заморозки готових харчових продуктів та напівфабрикатів. У зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України і зростанням світової глобальної потреби в якісних продуктах харчування тривалого зберігання у найближчій перспективі потреба в подібних проєктах буде лише зростати.

Потенційні можливості у масштабуванні проєкту полягають у двох напрямках розвитку: 1) шляхом розширення територіальних меж – виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн; 2) шляхом використання частини придбаного стаціонарного і мобільного холодильного обладнання для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід, якими так багата Рівненщина.

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЄКТУ «СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА, ВИВІД НА РИНОК ТА ПРОДАЖ ЗАМОРОЖЕНИХ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ»

2.1. Опис замороженої продукції і технології її виготовлення в ТЗОВ «Хлібодар»

Технологія виробництва хлібобулочних виробів до етапу заморозки є аналогічною до технології виробництва традиційним способом.

Будь-який х/б виріб може бути заморожений на певних етапах виробництва, і, що є дуже важливим, – без втрати смакових та споживчих якостей кінцевого продукту.

На практиці заморозку здійснюють на таких стадіях виробництва:

- заморозка тістових заготовок до розстоювання;
- заморозка тістових заготовок після розстоювання;
- заморозка випечених на 80-90% виробів;
- заморозка на 100% готового продукту.

Кожен з цих способів має свої особливості та дозволяє задовольняти різні потреби споживача.

Особливістю технології заморожування є дуже швидкий та глибокий (до -40°C) холод – так звана **шокова заморозка**.

Саме завдяки шоківій заморозці вдається зберегти всі властивості хлібобулочних виробів, і навіть більше того, покращити їх якість.

Так, раптове охолодження дозволяє зберегти необхідну вологу, що збільшує строк придатності продукту, його свіжість і м'якість, а також покращує органолептичні характеристики м'якушу та скоринки.

2.2. Сегментація покупців і маркетингова стратегія розвитку виробництва та реалізації замороженої хлібобулочної продукції

Усю заморожену хлібопродукцію, представлену на українському ринку, можна розділити на три групи.

1. Дрібноштучні вироби (вагою до 100 г):

- пшеничні дріжджові та бездріжджові вироби;
- житньо-пшеничні дріжджові та бездріжджові вироби;
- вироби з листкового тіста з солодкими та солоними начинками;
- круасани без начинки та з солодкими начинками.

2. Французька випічка (вагою 100 – 500 г):

- багет;
- чабата.

3. Хліб.

З метою досягнення успіху на ринку кожен виробник товару повинен мати стратегічні конкурентні переваги. Для їх виявлення, формування і подальшого посилення можна скористатися рекомендаціями, зазначеними у виданні авторства Ілляшенка С.М. [26]:

- мати переваги хоча би в окремих аспектах ринкової діяльності;
- переваги повинні бути довготерміновими і такими, щоб конкуренти не могли їх просто скопіювати;
- переваги повинні бути визнані більшістю споживачів.

Досягнути стратегічних конкурентних переваг можна за рахунок вибору стратегічної орієнтації на якийсь один із ключових параметрів у співвідношенні «ціна – якість», або обрати якусь їх поєднання. Основними стратегіями, які можуть забезпечити успіх у конкурентній боротьбі за Майклом Портером [27] є: лідерство за витратами (орієнтація на ціновий параметр), диференціація продукції і методів її збуту (орієнтація на якісний параметр), концентрації/фокусування (комбінація виділених двох переваг).

Для освоєння ринку морожених хлібопродуктів ТзОВ «Хлібодар» планує продовжувати реалізовувати стратегію диференціації, обрану для своєї основної продукції – виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

ТзОВ «Хлібодар» не належить до класичних хлібо заводів, який дістався в спадщину від радянського союзу переважній більшості нинішніх пекарів. Це новозбудоване сучасне підприємство, яке виготовляє хліб та хлібобулочну

продукцію виключно на європейському обладнанні з застосуванням і дотриманням сучасних технологій в хлібопеченні. Все це дає можливість реалізувати фрешпродукт по всій країні. Тому варто описати ключові параметри диференціації заморожених хлібопродуктів ТзОВ «Хлібодар».

1. Точками диференціації заморожених хлібопродуктів будуть:

- широкий асортимент заморожених виробів, який має в повній мірі задовольняти потреби всіх споживачів у сегментах B2B і B2C, – виготовлення соціального хліба (чорного, білого, батону), хліба середнього цінового діапазону, преміум-хліба, тобто хліба з покращеними рецептурами, а також здобної продукції в широкому асортименті власної рецептури. Виробництво продуктів для всіх сегментів споживачів, особливо поєднувати випікання соціального хліба з преміум-хлібами, вдається не великій кількості пекарям країни. Хто з конкурентів має таку можливість, одночасно має велику проблему з якістю продукції.
- постійне розширення асортиментного ряду новими видами замороженої продукції, рецептури яких на 90% є власними розробками технологів підприємства;
- використання виключно натуральної сировини у виробництві, що дасть можливість бути присутнім на полицях не тільки локальних ритейлерів, а й реалізувати продукцію по всій країні і за кордоном.
- напівавтоматизоване виробництво, наслідком чого кожна тістова заготовка проходить через «руки пекаря», тому зберігається кисень в тісті на всіх ланках технологічної лінійки і, як наслідок, наша продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними/якісними показниками.

2. Порівняльна характеристика диференціації з конкурентами.

Конкурентами ТзОВ «Хлібодар» в межах всього українського ринку є ТМ «КиївХліб», «Кулінічі», «ЦарХліб». Вони є лідерами в галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, з присутністю на ринку 50 і більше

років. В Західній Україні локальними лідерами галузі є «ПоліссяХліб», концерн «Хлібпром».

Основними їх точками диференціації є:

- досвід виробництва в галузі і збереження традицій хлібопечення;
- широкий асортимент виробів;
- присутність продукції на полицях всієї країни і виконання замовлення в будь-якій кількості.

Отже, ми на ринку виробництва хліба і хлібобулочних виробів лише 15 років і не маємо такої історії в хлібопеченні, як «КиївХліб», «Кулінічі», «ЦарХліб», «ПоліссяХліб», концерн «Хлібпром». Однак, враховуючи все вище викладене, а саме: сучасне обладнання, сучасні технології, гнучкість виробництва, підходи до вибору сировини, її натуральність і, як наслідок, – широкий важко повторюваний і якісний асортимент продукції, з впевненістю можна зазначити, що заморожена продукція ТЗОВ «Хлібодар» ТМ «Рум'янець» має всі шанси стати унікальним виробником замороженого хліба і хлібобулочних виробів на теренах всієї країни, а в перспективі – відправляти продукцію на експорт.

3. Підтвердження унікальності диференціації:

- широкий асортимент продукції, рецептури якої розроблено власними технологіями;
- наявність сучасного європейського виробництва;
- здобутий досвід хлібопечення в усьому світі;
- присутність з фрешпродуктом на території 15 областей країни;
- створення нами певних трендів в Україні – порізка хліба, упаковка, нові форми хлібів;
- створення конкурентами аналогічних (шляхом копіювання) видів продукції за нашими рецептурами, формами тощо;
- в умовах жорсткої конкуренції на усіх ринках вдається утримувати постійних споживачів продукції.

4. Відображення точок диференціації в корпоративній культурі:

- постійна робота діючого на підприємстві асортиментного комітету щодо оптимальності асортиментного ряду;
- розширення ринку збуту;
- якісна пропозиція щодо співпраці діючим і новим ритейлам як локального, так і національного рівнів;
- вдосконалення операційних процесів як виробничих, так і збутових – від формування замовлення до поставки продукції в кожен торговельну точку.

Сегментація споживачів – це розподіл покупців на окремі сегменти відповідно до специфіки їх запитів і потреб. На практиці найчастіше для сегментації споживачів використовують: 1) демографічні характеристики; 2) географію розміщення; 3) психографічні дані; 4) поведінкові дані (рис. 2.1).

<p style="text-align: center;">ГЕОГРАФІЧНІ</p> <p>на основі заздалегідь визначених географічних кордонів та регіональних потреб, таких як тип міста, клімат, регіон</p>	<p style="text-align: center;">ДЕМОГРАФІЧНІ</p> <p>на основі таких змінних, як вік, стать, сімейний стан, рівень освіти, розмір сім'ї, професія, дохід та релігія</p>
<p style="text-align: center;">ПСИХОГРАФІЧНІ</p> <p>на основі цінностей, особистості, інтересів, способу життя, думок, темпераменту та мотиваторів</p>	<p style="text-align: center;">ПОВЕДІНКОВІ</p> <p>на основі процесу прийняття рішень і процесу покупки з такими аспектами, як сприйняття бренду, знання продукту, використання тощо</p>

Рис. 2.1. Класифікація типів сегментації ринку споживачів

Джерело: [28]

Для сегментування споживачів замороженої хлібопродукції ТзОВ «Хлібодар» обрано комбінацію географічної ознаки: а) національний і б) закордонний сегменти та поведінкових ознак: а) сектор B2B і б) сектор B2C. Крім того, головною ознакою виділення цільових ніш у цих сегментах буде ознака сфери діяльності: а) ритейл; б) АЗС; в) HoReCa; г) кінцевий споживач.

Процес сегментації споживачів поєднують із їх цільовим профілем. При складанні портрету цільової аудиторії виділення сегментів ринку дозволяє краще

зрозуміти мотиви придбання продукції і запропонувати виділеним групам споживачів певні точки диференціації підприємства. Тобто, таке поєднання дозволить краще зрозуміти що саме варто залишити чи змінити для повнішого задоволення потреб ключових споживачів. Схему визначення стратегічної орієнтації на комплекс пропонуваніх точок диференціації потенційним споживачам заморожених хлібопродуктів ТМ «Рум'янець» відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Комплекс пропонуваніх точок диференціації потенційним споживачам
заморожених хлібопродуктів ТМ «Рум'янець»

Сегменти споживачів	Ринкові ніші	Опис	Точки диференціації
1	2	3	4
Національний ринок	B2B (рітейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки; АЗС; HoReCa)	Комерційна діяльність в офлайн. Закупівля замороженої продукції ТМ «Рум'янець» і її реалізація великими партіями 1-2 рази на тиждень. Логістикою займається або один логістичний центр (мережеві структури), або окремий логістичний підрозділ. Наявні власні складські приміщення з морозильним обладнанням і обладнання для дефростації та допікання продукції	1. Широкий асортимент заморожених виробів. 2. Постійне розширення асортиментного ряду. 3. Використання виключно натуральної сировини. 4. Напівавтоматизоване виробництво з метою збереження кисню в тісті і кращих органолептичних характеристик
	B2C (кінцевий споживач)	Закупівлі офлайн в торговельних точках вроздріб замороженої продукції ТМ «Рум'янець»	1. Широкий асортимент заморожених виробів. 2. Напівавтоматизоване виробництво з метою збереження кисню в тісті і кращих органолептичних характеристик
Закордонний ринок (країни ЄС)	B2B (рітейл: мережеві супермаркети; мережі АЗС; мережі HoReCa)	Комерційна діяльність в онлайн і в офлайн. Закупівля замороженої продукції ТМ «Рум'янець» і її реалізація великими партіями. Логістикою займається або один логістичний центр	1. Використання виключно натуральної сировини. 2. Широкий асортимент заморожених виробів. 3. Постійне розширення асортиментного ряду.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
		(мережеві структури), або окремий логістичний підрозділ. Наявні власні складські приміщення з морозильним обладнанням і обладнання для дефростації та допікання продукції	4. Напівавтоматизоване виробництво з метою збереження кисню в тісті і кращих органолептичних характеристик

Джерело: складено автором

Разом з визначеною пріоритетністю пропонованого комплексу точок диференціації замороженої продукції під торговельною маркою «Рум'янець» після розгортання виробництва та налагодження стабільних приростів обсягів реалізації в перспективі варто буде подумати над стратегічною орієнтацією на стратегію лідерства за витратами. Проте, це буде можливим лише за умови розгортання середньомісячного виробництва мінімум до 90 тон замороженого хліба і хлібобулочних виробів. Наступним логічним кроком є формування маркетингової стратегії розвитку виробництва і реалізації замороженої хлібобулочної продукції ТМ «Рум'янець» в розрізі комплексу маркетингових політик: товарної (Product), цінової (Price), розподілу (Place) і просування (Promotion) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Маркетингова стратегія розвитку виробництва і реалізації замороженої хлібобулочної продукції ТМ «Рум'янець»

Р-елемент	Цільовий напрям	Індикатори	Стан виконання	Заходи	Терміни виконання
1	2	3	4	5	6
Product	Стабільно висока якість заморожених хлібопродуктів	Відсоток повернення продукції	Немає даних	Запровадження постійного моніторингу поверненої замороженої хлібопродукції	Постійно
		Відсоток натуральних складників	Використовується 100% натуральної сировини	Технологічний контроль процесу виробництва	Постійно
		Відсоток продуктів, виготовлених за власною рецептурою	Близько 70% заморожених хлібопродуктів виготовляється за власною рецептурою	Розробка мотиваційного механізму стимулювання розробки оригінальних рецептур	До серпня 2022 р.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
	Розширення товарного асортименту	1. Кількість асортиментних позицій. 2. Кількість товарних груп	3 товарні групи (30 позицій)	Розробка нових рецептур заморожених хлібопродуктів	До жовтня 2022 р.
		1. Коефіцієнт подібності структур. 2. Частка продукту в обсягах реалізації	Немає даних	Участь в національних і закордонних виставках, симпозиумах хлібопекарів.	Відповідно до плану-графіка проведення
				Проведення ABC- і XYZ-аналізів	Постійно
Place	Збільшення кількості і продуктивності каналів продажу	1. Кількість каналів розподілу. 2. Середньомісячна продуктивність каналу розподілу (т).	Комунікація з професійними асоціаціями та ключовими стейкхолдерами	Подача заявок на членство в одній із асоціацій хлібопекарів	До вересня 2022 р. Відповідно до плану-графіка проведення
				Участь у міжнародних і національних заходах професійних спільнот хлібопекарів (інвестиційні форуми, конференції).	Відповідно до плану-графіка проведення
Price	Впровадити систему лояльності для наявних споживачів	1. Розмір замовлень (без повернень) за період. 2. Відсоток знижки залежно від обсягу замовлень (без повернень) за період.	Немає даних	Аналіз фінансового плану виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів	До серпня 2022 р.
				Налагодження автоматизованого оперативного обліку замовлень заморожених хлібопродуктів	До листопада 2022 р.
	Сторінка проекту на сайті ТМ «Рум'янець»	Наявність/ відсутність	Відсутня	Розробка та запуск сторінки заморожених хлібопродуктів	До липня 2022 р.
Promotion	Сторінки ТМ «Рум'янець» у соцмережах	Наявність погодженого контент-плану на місяць	Запроваджений контент-план дописів щодо ТМ «Рум'янець»	Розробка та запуск, просування в інтернет мережі	Щомісяця
	Особистий канал SEO у Телеграм Комунікаційна співпраця з релевантними каналами	Наявність Телеграм-каналу	Відсутній	Запуск телеграм каналу	Липень 2022 р.

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
		Кількість «дружніх» Телеграм-каналів	Відсутні	Підписка, налагодження співпраці, підготовка інформаційних повідомлень	Постійно
	Розсилка прайс-листів з «пробниками» продукції потенційним замовникам	Кількість розсилок з період	Розпочато в травні 2022 р.	Особисті комунікації маркетолога, комерційного директора з мережами автозаправок, рітейлерів, HoReCa	Постійно
	Розміщення банерів на сайтах професійних спільнот	1. Кількість сайтів з розміщеними банерами. 2. Місячні витрати на розміщення банерів	Відсутнє	Підготовка рекламних матеріалів, банерів	Матеріали - серпень 2020 р., участь - постійно
	Запровадження інтернет-аналітики (сервіси Google Analytics, Google Tag Manager, Google Ad Words)	До 700 специфічних індикаторів	Немає даних	Аутсорсинг функції інтернет-аналітики ІТ-компанії або залучення в штат аналітика з інтернет-комунікацій	До жовтня 2022 р.
	Участь у профільних міжнародних та національних заходах	1. Кількість разів участі в заходах протягом року. 2. Середня кількість працівників, які взяли участь в заходах протягом року.	Присутні на інвестиційних форумах і заходах хлібопекарської галузі в Україні і за кордоном	Підготовка презентаційних матеріалів з метою просування хлібопродуктів та участі у міжнародних заходах професійних спільнот	Відповідно до плану-графіка проведення
	Публікації у профільних виданнях	1. Кількість інформаційних повідомлень в інтернет-ресурсах за рік. 2. Кількість публікацій в українських журналах за рік. 3. Кількість публікацій в закордонних дурналах за рік	Немає даних	Підготовка статей на актуальні для галузі теми	Постійно

Джерело: розроблено автором

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована сторона – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

Залучення стейкхолдерів – це діяльність щодо створення можливостей для діалогу між компанією та одним або кількома її стейкхолдерами з метою надання інформаційної бази для рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стейкхолдери проекту виробництва і реалізації замороженої хлібобулочної продукції ТМ «Рум'янець»

Група стейкхолдерів	Характеристика стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Потреби стейкхолдерів
1	2	3	4
Власники бізнесу	Приймають ключові рішення на усіх фазах реалізації проекту	Досягнення усіх головних цілей проекту: виконання проектних робіт за змістом, в межах бюджету і в заплановані строки	Періодичне інформування про хід реалізації проекту
Адміністрація ТзОВ «Хлібодар»	Відповідає за фази ініціації, планування, виконання, моніторингу і управління проектом, приймає ключові рішення, є підзвітною власникам бізнесу	Успішна реалізація проекту з метою забезпечення якісної замороженої хлібопродукції в мережевих супермаркетах, локальних мережах і торговельних точках, АЗС, секторі HoReCa	Постійне оперативне інформування про реалізацію проекту, успішне завершення проектних робіт на проміжних етапах і всього проекту в заплановані строки і з дотриманням зазначеного бюджету
Співробітники ТзОВ «Хлібодар»	Персонал, який виконує проектні роботи, виконуючи запланований обсяг робіт чи відпрацьовуючи певну кількість годин за обумовлену заробітну плату	Стабільне отримання зарплати, можливість кар'єрного росту, якісні умови праці, можливість відпочинку та саморозвитку	Вчасна зарплатня, вигідні та якісні умови роботи

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Гуртові покупці сектору B2B (рітейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки; АЗС; HoReCa)	Роблять гуртові замовлення замороженої хлібопродукції, мають обладнання для зберігання, розморожування і допікання продукції	Дотримання стандартів якості продуктів, конкурентні ціни, стабільна і в потрібних обсягах логістика	Завжди мати в наявності свіжі хлібопродукти широкого асортименту за доступними цінами з дотриманням вимог до якості і складників
Кінцеві споживачі сектору B2C	Є покупцями замороженої хлібопродукції з можливістю зберігання і подальшим допіканням в домашніх умовах	Смакові характеристики, доступність цін, близькість точки придбання, широкий асортимент заморожених хлібопродуктів	Зберігати продукти протягом 3-6 місяців в домашніх умовах, за першим бажанням отримати переваги свіжої випічки
Закордонні споживачі сектору B2B (рітейл: мережеві супермаркети; мережі АЗС; мережі HoReCa)	Роблять гуртові замовлення замороженої хлібопродукції, мають обладнання для зберігання, розморожування і допікання продукції	Дотримання національних стандартів якості до продуктів харчування, конкурентні ціни, стабільна і в потрібних обсягах логістика	Завжди мати в наявності свіжі хлібопродукти широкого асортименту за доступними цінами з дотриманням вимог до якості і складників
Органи виконавчої влади (міська адміністрація Рівного і обласна військова адміністрація Рівненської області)	Періодичне видання розпорядчих документів нормативного і/чи рекомендаційного характеру щодо цінового регулювання хліба і хлібобулочних виробів	Дешева доступна для пересічного мешканця хлібопродукція	Не мати нарікань мешканців щодо надто високі ціни на хлібопродукти, особливо на «соціальні» сорти хліба
Партнери та інвестори	Від них багато в чому залежить достатнє фінансування проекту	Дотримання вимог до здорового харчування населення і розвиток національної економіки	Статус, потреба в контролі за використанням кредитних коштів, потреба в інформуванні про основні здобутки і прогрес у впровадженні проекту

Джерело: розроблено автором

Стейкхолдерів проекту можна класифікувати за двома характеристиками: рівнем інтересу в рішеннях ТзОВ «Хлібодар» і рівнем впливу на рішення товариства (рис. 2.2).

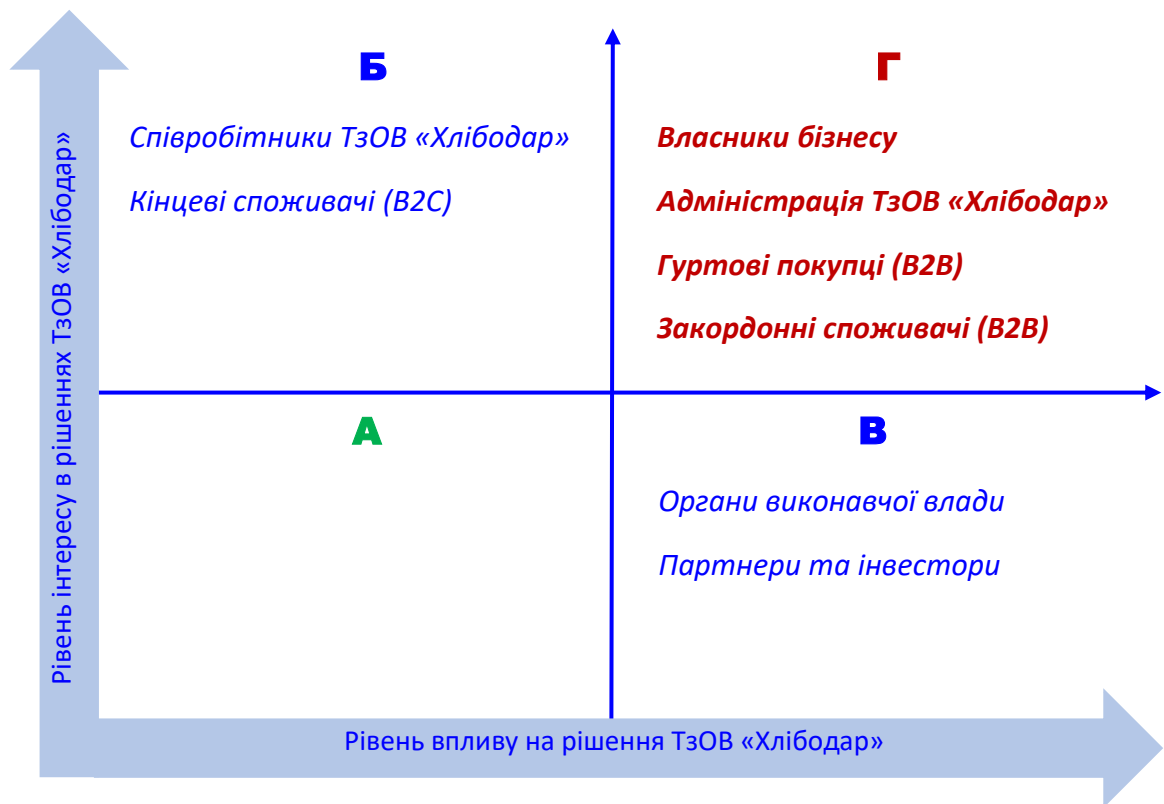


Рис. 2.2. Карта стейкхолдерів проекту

Джерело: розроблено автором

Стейкхолдери на карті розподіляються на 4 групи:

А – низька заінтересованість/низький вплив;

Б – висока заінтересованість/низький вплив;

В – низька заінтересованість/високий вплив;

Г – висока заінтересованість/високий вплив.

Група А. Через низький рівень зацікавленості заінтересовані сторони не становлять жодної загрози на досягнення цілей проекту. Тому керівництво ТзОВ «Хлібодар» може не витратити комунікаційні зусилля на цю групу.

Група Б. Ця група, хоч і має високу заінтересованість, не має достатньої влади, щоб здійснювати контроль, тому їх потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій компанії. До цієї групи належать співробітники підприємства і кінцеві споживачі замороженого хліба і хлібобулочних виробів.

Група В. Ця група може не до кінця розуміти ступінь свого впливу на проєкт, проте їхні інтереси важливо брати до уваги. Через низький інтерес групи до проєктних процесів вона навряд чи спричинить значні проблеми. До цієї групи можна віднести органи виконавчої влади (міська адміністрація Рівного і обласна військова адміністрація Рівненської області), фактичні та потенційні партнери і інвестори.

Група Г. Керівництво ТзОВ «Хлібодар» має намагатися максимально задовольнити потреби цієї групи в інформації, оскільки ці стейкхолдери мають можливість значно впливати на рішення підприємства, тому є висока ймовірність використання свого права на такий вплив. До цієї групи можна віднести передусім власників бізнесу, представників адміністрації підприємства, національних і закордонних гуртових покупців сектору B2B (рітейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки; АЗС; HoReCa).

Залучення стейкхолдерів є вагомою частиною успіху реалізації проєкту. В таблиці 2.4 відображено основні рівні та методи залучення стейкхолдерів до реалізації проєкту.

Таблиця 2.4

Рівні і методи залучення стейкхолдерів

Рівень залучення	Методи залучення
Консультавання: організація запитує, а стейкхолдери відповідають	Дослідження; фокус-групи; зустрічі з обраними стейкхолдерами; дорадчі комітети; семінари; публічні зустрічі, конференції.
Переговори. Для визначення дискусійного питання в рамках проєкту	Переговори та досягнення спільних рішень
Залучення: до розробки нових проєктів та ініціатив, моніторингу проєкту	Форуми за участі різних груп стейкхолдерів; фокус-групи; дорадчі групи; процеси досягнення консенсусу; зворотний зв'язок онлайн.
Співпраця: спільне, прийняття рішень і діяльність	Спільні проєкти; спільні справи; партнерства; ініціативи за участі різних груп стейкхолдерів
Надання повноважень: рішення делегуються стейкхолдерам, стейкхолдери беруть участь в управлінні	Залучення стейкхолдерів до управління

Джерело: складено автором

2.3. Сценарне планування етапів реалізації проєкту

Ідея проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» зародилася ще п'ять років тому – у 2017 році.

Протягом 2017-2021 років вивчалися потенційні ринки збуту замороженого хліба і хлібобулочних виробів, можливі технології виготовлення, заморожування і зберігання продукції, вивчалися пропозиції від виробників необхідного обладнання, підбирався виробничий майданчик для майбутнього виробництва, формувалися розділи і наповнення майбутнього бізнес-плану, постійно вівся пошук і моніторинг джерел фінансування.

В листопаді 2021 року проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» був ініційований, коли власники ТзОВ «Хілободар» спільно з адміністрацією товариства затвердили проєктно-кошторисну документацію і було підписано угоди на придбання обладнання. Починаючи з цього періоду, стартувала фаза з планування основних проєктних цілей: змісту (переліку і послідовності проєктних робіт), вартості (дотримання бюджетних обмежень в проєкті), часу (дотримання обмежень за строками виконання проєктних робіт), якості (дотримання вимог ключових стейкхолдерів до кінцевого проєктного продукту).

Зі січня 2022 року розпочалося будівництво виробничого майданчика, розпочався монтаж обладнання. Паралельно з цими роботами відбувалося постійне вивчення попиту на заморожені хлібопродукти як в Україні, так і за кордоном, вівся пошук та експерименти з новими хлібопродуктами, надавалися зразки готової продукції для ритейлів. Також у 2022 році відбулися попередні перемовини з майбутніми покупцями із ухваленням попередніх домовленостей.

У серпні 2022 року заплановано завершення проєкту з введенням в експлуатацію виробничого комплексу і виходом на ринок з новими продуктами.

В таблиці 2.5 відображено опис основних етапів проєкту.

Таблиця 2.5

Опис основних етапів впровадження проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»

Період	Фаза проєкту	Характеристика (результати) фази	Календарні строки виконання фаз проєкту					
			2017	2018	2019	2020	2021	2022
2017	Передінвестиційна: зародження ідеї	Поява ідеї проєкту						
2017 р. - жовтень 2021 р.	Передінвестиційна: попередня експертиза і економічна оцінка	Вивчення ринку збуту, технологій, дослідження пропозицій по обладнанню, підбір виробничого майданчика, формування бізнес-плану, пошук джерел фінансування						
Листопад 2021 р. – грудень 2021 р.	Передінвестиційна: ініціація та планування проєкту	Затвердження проєкту будівництва, підписання угод на придбання обладнання						
Січень 2022 р. – липень 2021 р.	Інвестиційна: виконання проєктних дій, моніторинг і управління, закриття проєкту	Будівництво, монтаж обладнання; вивчення попиту, пошук та експерименти з продуктом, надання зразків для ритейлів; попередні перемовини з покупцями, створення домовленостей						
Серпень 2022 р. – ...	Постінвестиційна: експлуатація результатів проєкту	Введення в експлуатацію виробничого комплексу, вихід на ринок з новим продуктом						

Джерело: розроблено автором

Ключовою подією, яка зумовила потребу в сценарному плануванні основних етапів проєкту, стало повномасштабне військове вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року. У зв'язку з цим виконання запланованих робіт було призупинено на 1,5 місяця. В квітні 2022 року відновилася реалізація проєкту створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів.

З урахуванням теперішньої ситуації на фронтах у війні з росією виникає потреба в експертній оцінці можливих сценаріїв подальшого розгортання воєнних дій. Метод написання сценарію детально описаний в [30]. З цією метою можна скористатися форсайт-прогнозом можливих сценаріїв

завершення активної фази війни від відомих в Україні і за її межами фахівців Українського інституту майбутнього [29].

1. Сценарій 1. Після «великої битви» на Донбасі, яка не виявила переможця, сторони переходять до позиційної війни. Водночас Україна, де-факто, залишається в межах своїх кордонів. В цьому варіанті ні про яке заморожування конфлікту мова не йде. Тривалість активної фази 3-6 місяців. Завершення активної фази – липень-жовтень 2022 року.
2. Сценарій 2. Після «великої битви» на Донбасі росія закріплюється на певних заново завойованих територіях, укладається певна угода і війна переходить в позиційну чи навіть заморожену фазу (тривалість 2-6 місяців). Завершення активної фази – червень-жовтень 2022 року.
3. Сценарій 3. Після «великої битви» на Донбасі росія намагається захопити територію України по Дніпру і створити сухопутний коридор до Молдови (тривалість 6-18 місяців). Завершення активної фази – жовтень 2022 року – жовтень 2023 року.
4. Сценарій 4. Після «великої битви» на Донбасі росія намагається захопити територію всієї України і встановити свій маріонетковий уряд (тривалість кілька років). Завершення активної фази – квітень 2024 року – невідомо.

З перелічених сценаріїв розгортання активної фази війни з росією ми не будемо розглядати четвертий сценарій, оскільки втрачається сенс не лише реалізації проекту освоєння виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів, а й високорівневих елементів стратегічного менеджменту в ТзОВ «Хлібодар»: візії, мети і місії. Та і загалом піддається сумніву саме існування підприємства, як і українського народу як нації.

Тобто, з чотирьох описаних експертами Українського інституту майбутнього сценаріями перші три можна вважати прийнятними (з точки зору ефективності завершення проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»), а четвертий – є неприйнятним, оскільки він унеможлиблює якщо не завершення проекту, то операційну експлуатацію його результатів: встановлене і розгорнуте до проектної

потужності нове обладнання, реконструйовані під потреби промислового заморожування хлібопродуктів приміщення, налагодження бізнес-процесів, залучений новий виробничий і збутовий персонал, втрату нових ринків збуту, особливо в країнах ЄС.

Три перші сценарії, які описують очікувані терміни закінчення гарячої фази війни і які в подальшому будуть використовуватися в якості «прийнятних», за нашими оцінками, не вплинуть на першу частину проєкту – створення виробництва заморожених хлібобулочних виробів. Проте, кожен з них може суттєво вплинути на ефективність процесів виведення на ринок і, особливо, – на продаж замороженої хлібопродукції під ТМ «Рум'янець».

Що стосується ринків збуту замороженого хліба і хлібобулочних виробів, то після початку воєнних дій в Україну практично припинилися поставки імпортованих заморожених напівфабрикатів, в тому числі хлібовиробів. Тимчасово, принаймні на період активних воєнних дій, з'явилися незаповненими ринкові ніші, де реалізувалася заморожена продукція: дрібноштучні вироби (вагою до 100 г), французька випічка (вагою 100 – 500 г) і хліб.

Тим самим теперішня ситуація загальнонаціональної трагедії в Україні відкрила можливості для імпортозаміщення замороженою продукцією ТМ «Рум'янець» таких ринкових сегментів, як В2В (рітейл: мережеві супермаркети, локальні мережі і торговельні точки; АЗС; HoReCa) та В2С (кінцевий споживач)

З урахуванням висновків керівництва ТзОВ «Хлібодар» ми припускаємо, що розгортання виробничих потужностей до проєктного рівня від місячних обсягів 3 тони до 90 тон (12 місяців від початку виробництва) в умовах припинення активних воєнних дій (коли імпорт хлібопродукції буде суттєво обмеженим) протягом перших шести місяців від започаткування виробництва буде на 30% меншими порівняно з прогнозованими обсягами, коли воєнні дії будуть тривати.

Початок виробництва нової замороженої хлібопродукції в ТзОВ «Хлібодар» очікується на початку серпня 2022 року (до війни з росією планувалося почати виробляти продукцію в червні 2022 року). З урахуванням наших припущень про залежність обсягів імпорту від активних бойових дій і враховуючи описані експертами Українського інституту майбутнього сценарії припинення активної фази війни, можна відобразити в табличній формі плани розгортання виробничих потужностей і освоєння нових ринків збуту нової продукції ТМ «Рум'янець» залежно від сценаріїв війни з росією (табл. 2.6). За кожним сценарієм бралася середина періоду завершення активної фази війни.

Таблиця 2.6

Сценарне планування обсягів виробництва і реалізації замороженої продукції

ТМ «Рум'янець» ТзОВ «Хлібодар»

Період розгортання виробництва	Планові обсяги розгортання виробництва (за відсутності імпорту), т	Відсоток від запланованих обсягів розгортання виробничих потужностей, %			Планові обсяги розгортання виробництва відповідно до сценарію, т		
		Сценарій 1 (вересень 2022 р.)	Сценарій 2 (серпень 2022 р.)	Сценарій 3 (квітень 2023 р.)	Сценарій 1 (вересень 2022 р.)	Сценарій 2 (серпень 2022 р.)	Сценарій 3 (квітень 2023 р.)
Серпень 2022 р.	3,0	100%	100%	100%	3,0	3,0	3,0
Вересень 2022 р.	9,0	100%	70%	100%	9,0	6,3	9,0
Жовтень 2022 р.	15,0	70%	70%	100%	10,5	10,5	15,0
Листопад 2022 р.	21,0	70%	70%	100%	14,7	14,7	21,0
Грудень 2022 р.	27,0	70%	70%	100%	18,9	18,9	27,0
Січень 2023 р.	36,0	70%	70%	100%	25,2	25,2	36,0
Лютий 2023 р.	45,0	100%	100%	100%	45,0	45,0	45,0
Березень 2023 р.	54,0	100%	100%	100%	54,0	54,0	54,0
Квітень 2023 р.	63,0	100%	100%	100%	63,0	63,0	63,0
Травень 2023 р.	72,0	100%	100%	100%	72,0	72,0	72,0
Червень 2023 р.	81,0	100%	100%	100%	81,0	81,0	81,0
Липень 2023 р.	90,0	100%	100%	100%	90,0	90,0	90,0
Серпень 2023 р. і надалі	90,0	100%	100%	100%	90,0	90,0	90,0

Джерело: розроблено автором

До 24.02.2022 року за оцінками керівництва ТзОВ «Хлібодар» місткість ринку замороженого хліба і хлібобулочних виробів в Україні становив 5% від загальнонаціональних обсягів (хоча це і суперечить розрахункам, зробленим в розділі 1.2). Сумнівам підлягають дані про обсяги продажу заморожених хлібопродуктів, опубліковані «Pro-consulting» (див. табл. 1.5 і рис. 1.9), які початково бралися як основа прогнозу. Тому орієнтовна місткість замороженого хліба і хлібобулочних виробів в нашій країні становить 33,64

тис. т (5% від 672,76 тис. т прогнозованих загальноукраїнських обсягів виробництва у 2021 році).

За нашими оцінками, до початку війни з росією у цих 5% частка імпорту становила 2%; відповідно частка ринку, яка належала національним виробникам, становила 3% від загальнодержавних обсягів виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

Тобто, після розгортання своїх виробничих потужностей і освоєння нових ринків збуту замороженого хліба і хлібобулочних виробів річні обсяги ТзОВ «Хлібодар» становитимуть 1,08 тис. т (90 т * 12 міс.). Відповідно, підприємство зможе претендувати на 3,2% ринку заморожених хлібовиробів в Україні (1,08 тис. т / 33,64 тис. т). А після освоєння ринкових ніш на національному ринку, накопичення необхідного досвіду у виробництві і збуті замороженого хліба і хлібобулочних виробів, а також нашої воєнної перемоги над росією можна буде перейти до освоєння ринків країн Європейського Союзу.

2.4. Застосування бізнес-моделі Canvas для структурування проєкту

Впродовж тривалого часу теоретики й практики бізнесу роблять спроби ключові фактори успіху і моделі, які дозволили б пояснити чому одні підприємства постійно досягають успіху, а інші не спроможні навіть втримати короткострокову конкурентну перевагу. Незважаючи на десятиліття спроб і помилок, питання вибору відповідної бізнес-моделі підприємства є досі актуальним. Питання сутності і спроби класифікації бізнес-моделей підприємства висвітлено у працях багатьох вчених, серед яких найвідомішими є моделі А. Сливоцького [39], А. Остервальдера та Іва Пінтьє [40], Х. Чезброу, А. Соляте [41], Р. Касадесуса-Масанелла [42], Дж.Е. Рікард, Дж. Рірс, Р. Робінсона, У. Янсена [43] та ін.

Варто зазначити, що рівень зацікавлення до бізнес-моделей у світі впродовж останніх років зростає експоненційно. Про це свідчать результати

досліджень А. Остервальдера, який в свій час проаналізував кількість публікацій на цю тему в закордонних галузевих і наукових журналах.

Рівень зацікавлення теоретичними і практичними питаннями застосування бізнес-моделей за останні декілька років в Україні також зростає, хоча й не такими темпами, як в усьому світі. До прикладу, запит українською мовою в пошуковій системі Google за 0,63 с видає загалом 5 820 000 посилань, а англійською за 0,89 сек. – 4 830 000 000 посилань на інформацію, пов'язану із терміном «бізнес-модель» (українською) чи «business model» (англійською) відповідно.

Модель CANVAS застосовують для опису поточної чи майбутньої стратегії проєкту, зокрема:

- у випадку структурування стратегії розвитку нового продукту;
- для переорієнтації стратегії розвитку організації;
- задля виявлення слабких місць/прогалин наявної моделі менеджменту;
- пошуку нових точок для зростання.

Авторами бізнес-моделі CANVAS в 2008 році стали Олександр Остервальдер та Ів Пінье [44]. Модель містить 9 основних блоків канви (canvas) проєкту (рис. 2.3).

1. Сегменти споживачів. Який споживач є найважливіший?
2. Ціннісна пропозиція. Яка цінність, допомога, послуга пропонується цільовій аудиторії)?
3. Канали. Як доноситься інформація про можливості отримати цінність? Як кожен сегмент отримує допомогу? Яка цінність послуги?
4. Відносини з клієнтами. Формування стосунків з аудиторією. Як вибудовуються стосунки з клієнтами?
5. Джерела доходів. Отримання коштів для діяльності. Потоки доходів.
6. Ключові ресурси, які потрібні для провадження діяльності.
7. Ключова діяльність. Як можна організувати діяльність за проєктом?
8. Ключові партнери, без яких організація не може функціонувати. Дорожня карта для постраждалих. Як складається? Як нею користуватися?

9. Структура витрат. Прямі витрати, непрямі витрати, інші витрати, вартість ресурсів тощо.

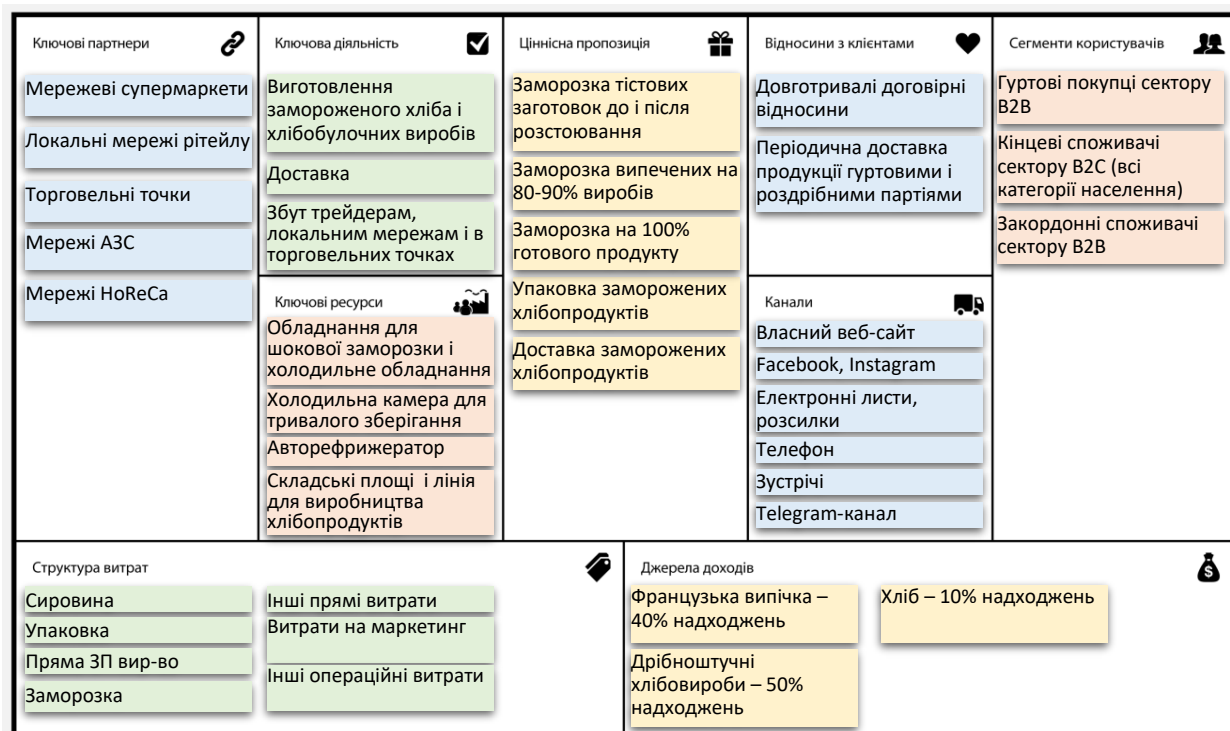


Рис. 2.3. Бізнес-модель проєкту

Джерело: розроблено автором з використанням [44]

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ «СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА, ВИВІД НА РИНОК ТА ПРОДАЖ ЗАМОРОЖЕНИХ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ»

3.1. Фінансове обґрунтування доцільності проєкту

Фінансова модель проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» на базі ТзОВ «Хлібодар» базується на таких основних засадах і допущеннях:

- у розрахунках протягом аналізованого періоду реалізації проєкту ціни продажу замороженої хлібопродукції і змінні витрати на одиницю продукції (сировину, заробітну плату тощо) залишаються незмінними;
- обчислення ефективності проєкту базуються на двох підходах: 1) безальтернативності інвестування передбачених на фінансування проєкту коштів – усі грошові потоки не дисконтуються; 2) врахування альтернативної вартості грошей, відповідно до концепція альтернативної вартості Мейнарда Кейнса, і їх знецінення в часі – грошові потоки, згенеровані у проєкті, дисконтуються;
- відсотки за користування кредитом враховуються при дисконтуванні грошових потоків, оскільки керівництво ТзОВ «Хлібодар» має альтернативу не реалізовувати проєкт, а, відповідно, не залучати кредитні кошти;
- диференціювання непрямих витрат робиться на підставі єдиної бази їх розподілу (прямих витрат на закупівлю сировини), яка не змінюється протягом аналізованого періоду реалізації проєкту;
- враховуються розглянуті в розділі 2.3 сценарії продовження активної фази війни з росією, які впливають на 1) імпортозаміщення виробництва заморожених хлібопродуктів українськими виробниками; 2) умови користування кредитом, зокрема терміни повернення відсотків.

Для реалізації проєкту необхідно придбати обладнання, необхідне для виробництва, охолодження, зберігання і транспортування замороженої хлібобулочної продукції, а також зробити підготовку необхідних приміщень для монтажу виробничого і складського обладнання. Частина обладнання за договором передбачається доставити і змонтувати за кошти продавця. Крім коштів на доставку і монтаж обладнання, потрібно також передбачити витрати на поповнення обігових коштів. Сумарні інвестиції на реалізацію проєкту становлять 21 000 000 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги інвестицій у виробництво заморожених виробів

№ з/п	Вид інвестиційних витрат	Вартість з ПДВ, грн
1	Чилер для охолодження води до +3°C	560 000
2	Дозатор води із змішувачем температур	78 000
3	Льодогенератор – виготовлення льоду для додавання в тісто при замісі	130 000
4	Силос для борошна	50 000
5	Пневмотранспорт для подачі борошна	50 000
6	Дозатор борошна	15 000
7	Тістоміс для замісу тіста	1 200 000
8	Тістоміс для замісу начинки	100 000
9	Міксер для замісу начинки	50 000
10	Прес для маргарину і ламінації тіста	150 000
11	Розкатка тіста	100 000
12	Лінія приготування продукції:	250 000
	калібратор товщини тіста	
	пристрій для різки тіста	
	дозатор начинки	
	формував шару начинки	
	закрутка тіста	
	гільйотина для ділення тістових заготовок	
	посадчик тістових заготовок	
13	Камера розстоювання тіста	50 000
14	Піч для випікання	230 000
15	Камера швидкого охолодження продукції	520 000
16	Обладнання для пакування	1 500 000
17	Камера-шокер для швидкого заморожування тістових заготовок	1 600 000
18	Камера для швидкого заморожування спечених та упакованих виробів	750 000
19	Холодильна камера для тривалого зберігання заморожених виробів	6 500 000
20	Автомобіль-рефрижератор для доставки заморожених виробів	550 000
Сумарні інвестиції у придбання обладнання		14 433 000
Будівельно-монтажні роботи і поповнення обігових коштів		6 567 000
ВСЬОГО		21 000 000

Джерело: розроблено автором

Інвестиції планується профінансувати за рахунок залучення банківського фінансування, а також власних коштів. Показники діяльності ТзОВ «Хлібодар» відповідають критеріям та умовам отримання державної підтримки за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [31]. За рахунок участі у цій програмі ми маємо змогу залучити кредити під нульову ставку на період воєнного стану +90 днів. В подальшому відсоткова ставка становитиме 3% річних. Суму кредиту 21 000 000 грн планується взяти в липні 2022 року на період 5 років з рівномірними сумами погашення «тіла» кредиту в розмірі 350 000 грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Графік погашення відсотків за користування кредитом залежно від сценаріїв розгортання активних бойових дій з росією

Період розгортання виробництва	Сума кредиту, грн	Погашення відсотків за користування кредитом					
		Сценарій 1 (завершення «гарячої фази» – вересень 2022 р.)		Сценарій 2 (завершення «гарячої фази» – серпень 2022 р.)		Сценарій 3 (завершення «гарячої фази» – квітень 2023 р.)	
		Річний %, %	% за кредит, грн	Річний %, %	% за кредит, грн	Річний %, %	% за кредит, грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Серпень 2022 р.	21 000 000						
Вересень 2022 р.	21 000 000						
Жовтень 2022 р.	20 650 000						
Листопад 2022 р.	20 300 000						
Грудень 2022 р.	19 950 000			3%	49 875		
Січень 2023 р.	19 600 000	3%	49 000	3%	49 000		
Лютий 2023 р.	19 250 000	3%	48 125	3%	48 125		
Березень 2023 р.	18 900 000	3%	47 250	3%	47 250		
Квітень 2023 р.	18 550 000	3%	46 375	3%	46 375		
Травень 2023 р.	18 200 000	3%	45 500	3%	45 500		
Червень 2023 р.	17 850 000	3%	44 625	3%	44 625		
Липень 2023 р.	17 500 000	3%	43 750	3%	43 750		
Серпень 2023 р.	17 150 000	3%	42 875	3%	42 875	3%	42 875
Вересень 2023 р.	16 800 000	3%	42 000	3%	42 000	3%	42 000
Жовтень 2023 р.	16 450 000	3%	41 125	3%	41 125	3%	41 125
Листопад 2023 р.	16 100 000	3%	40 250	3%	40 250	3%	40 250
Грудень 2023 р.	15 750 000	3%	39 375	3%	39 375	3%	39 375
Січень 2024 р.	15 400 000	3%	38 500	3%	38 500	3%	38 500
Лютий 2024 р.	15 050 000	3%	37 625	3%	37 625	3%	37 625
Березень 2024 р.	14 700 000	3%	36 750	3%	36 750	3%	36 750
Квітень 2024 р.	14 350 000	3%	35 875	3%	35 875	3%	35 875
Травень 2024 р.	14 000 000	3%	35 000	3%	35 000	3%	35 000
Червень 2024 р.	13 650 000	3%	34 125	3%	34 125	3%	34 125
Липень 2024 р.	13 300 000	3%	33 250	3%	33 250	3%	33 250
Серпень 2024 р.	12 950 000	3%	32 375	3%	32 375	3%	32 375
Вересень 2024 р.	12 600 000	3%	31 500	3%	31 500	3%	31 500
Жовтень 2024 р.	12 250 000	3%	30 625	3%	30 625	3%	30 625
Листопад 2024 р.	11 900 000	3%	29 750	3%	29 750	3%	29 750
Грудень 2024 р.	11 550 000	3%	28 875	3%	28 875	3%	28 875
Січень 2025 р.	11 200 000	3%	28 000	3%	28 000	3%	28 000
Лютий 2025 р.	10 850 000	3%	27 125	3%	27 125	3%	27 125
Березень 2025 р.	10 500 000	3%	26 250	3%	26 250	3%	26 250
Квітень 2025 р.	10 150 000	3%	25 375	3%	25 375	3%	25 375

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Травень 2025 р.	9 800 000	3%	24 500	3%	24 500	3%	24 500
Червень 2025 р.	9 450 000	3%	23 625	3%	23 625	3%	23 625
Липень 2025 р.	9 100 000	3%	22 750	3%	22 750	3%	22 750
Серпень 2025 р.	8 750 000	3%	21 875	3%	21 875	3%	21 875
Вересень 2025 р.	8 400 000	3%	21 000	3%	21 000	3%	21 000
Жовтень 2025 р.	8 050 000	3%	20 125	3%	20 125	3%	20 125
Листопад 2025 р.	7 700 000	3%	19 250	3%	19 250	3%	19 250
Грудень 2025 р.	7 350 000	3%	18 375	3%	18 375	3%	18 375
Січень 2026 р.	7 000 000	3%	17 500	3%	17 500	3%	17 500
Лютий 2026 р.	6 650 000	3%	16 625	3%	16 625	3%	16 625
Березень 2026 р.	6 300 000	3%	15 750	3%	15 750	3%	15 750
Квітень 2026 р.	5 950 000	3%	14 875	3%	14 875	3%	14 875
Травень 2026 р.	5 600 000	3%	14 000	3%	14 000	3%	14 000
Червень 2026 р.	5 250 000	3%	13 125	3%	13 125	3%	13 125
Липень 2026 р.	4 900 000	3%	12 250	3%	12 250	3%	12 250
Серпень 2026 р.	4 550 000	3%	11 375	3%	11 375	3%	11 375
Вересень 2026 р.	4 200 000	3%	10 500	3%	10 500	3%	10 500
Жовтень 2026 р.	3 850 000	3%	9 625	3%	9 625	3%	9 625
Листопад 2026 р.	3 500 000	3%	8 750	3%	8 750	3%	8 750
Грудень 2026 р.	3 150 000	3%	7 875	3%	7 875	3%	7 875
Січень 2027 р.	2 800 000	3%	7 000	3%	7 000	3%	7 000
Лютий 2027 р.	2 450 000	3%	6 125	3%	6 125	3%	6 125
Березень 2027 р.	2 100 000	3%	5 250	3%	5 250	3%	5 250
Квітень 2027 р.	1 750 000	3%	4 375	3%	4 375	3%	4 375
Травень 2027 р.	1 400 000	3%	3 500	3%	3 500	3%	3 500
Червень 2027 р.	1 050 000	3%	2 625	3%	2 625	3%	2 625
Липень 2027 р.	700 000	3%	1 750	3%	1 750	3%	1 750
Серпень 2027 р.	350 000	3%	875	3%	875	3%	875

Джерело: розроблено автором на основі [29], [31]

Відповідно до проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» в ТзОВ «Хлібодар» заплановано започаткувати виробництво і реалізацію заморожених хлібопродуктів трьох товарних груп (рис. 3.1):

- 1) французької випічки (40% від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні);
- 2) дрібноштучних хлібовиробів (50%);
- 3) хліба (10%).

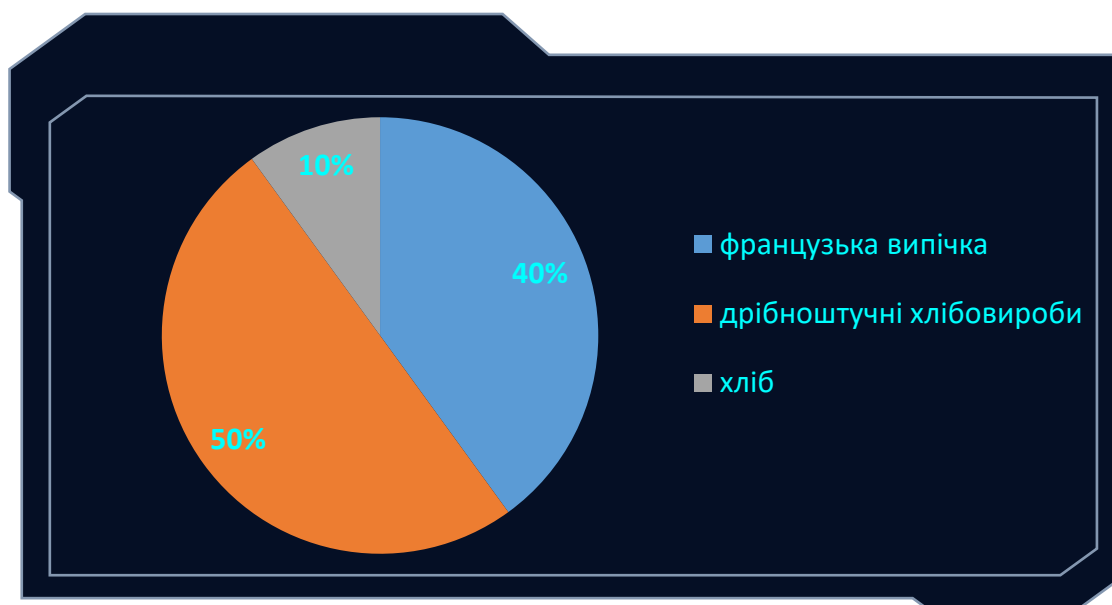


Рис. 3.1. Структура майбутнього виробництва заморожених хлібопродуктів ТМ «Рум'янець» в розрізі товарних груп (у % від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні)

Джерело: розроблено автором

Подальший розподіл в розрізі товарів відображено в табл. 3.3. Протягом всього аналізованого періоду реалізації проєкту структуру виробництва замороженої хлібопродукції не передбачається. Вона буде змінюватися за фактом отримання замовлення від майбутніх споживачів.

Таблиця 3.3

Структура майбутнього виробництва заморожених хлібопродуктів ТМ «Рум'янець» в розрізі товарних груп (у % від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні)

№ з/п	Назва товару	Товарна група	Частка в обсягах виробництва (в нат. вираженні), %
1	2	3	4
1	Французький багет	Французька випічка (10%)	15,00%
2	Французький багет міні		15,00%
3	Чабата міні		10,00%
4	Булочка сніданкова «Дивинка»	Дрібноштучні хлібовироби (50%)	1,79%
5	Булочка сніданкова «Цільнозернова»		1,79%
6	Круасан міні		3,57%
7	Круасан «Бутербродний» (без начинки)		3,57%
8	Круасан міді «Вишня»		3,57%
9	Круасан міді «Карамель»		3,57%
10	Круасан міді «Пряжене молоко»		3,57%
11	Круасан міді «Шоколад»		3,57%
12	Круасан «Дует»		3,57%
13	Кекс з вишневою начинкою		1,79%
14	Кекс класичний		1,79%

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
15	Кекс шоколадний		1,79%
16	Равлик з маком 3,5 кг	Дрібноштучні хлібовироби (50%)	1,79%
17	Пончик «Вишневий «		1,79%
18	Пончик «Ірис»		1,79%
19	Слойка з куркою		1,79%
20	Слойка з шпинатом та сиром		1,79%
21	Слойка з вишнею		1,79%
22	Слойка з яблуками та корицею		1,79%
23	Конверт з картоплею і грибами посипаний кунжутом		1,79%
24	Конверт з шампінйонами		1,79%
25	Хліб «Гречаний» заморожений		Хліб (10%)
26	Хліб «Бородінський» заморожений	1,67%	
27	Хліб «Заварний» формовий заморожений	1,67%	
28	Хліб «Литовський» заморожений	1,67%	
29	Хліб «Пшеничний» 1 гат. формовий заморожений	1,67%	
30	Хліб «Цільнозерновий» заморожений	1,67%	

Джерело: розроблено автором

Прайс-лист з цінами заморожених хлібовиробів відображено в табл. 3.4. За такими цінами планується продавати продукцію при запуску виробництва і початку реалізації готової продукції споживачам.

Таблиця 3.4

Прайс-лист замороженої продукції ТМ «Рум'янець»

№ з/п	Назва виробу	Вага, кг	Термін реалізації, міс	Вид упаковки	Розмір транспортної упаковки, см	Кількість в тарі, шт.	Вага виробів в тарі, кг	Ціна за упаковку, грн з ПДВ	Ціна за шт, грн з ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Французький багет	0,180	6	поліетиленовий пакет в гофроящику	19,5/27.5/35	40	7,200	316,80	7,92
2	Французький багет міні	0,250	6		19,5/27.5/35	30	7,500	309,60	10,32
3	Чабата міні	0,300	6		19,5/ 52 /35	10	3,000	218,40	21,84
4	Булочка сніданкова «Дивинка»	0,100	6		19,5/27.5/35	16	1,600	117,12	7,32
5	Булочка сніданкова «Цільнозернова»	0,200	6		19,5/ 52 /35	12	2,400	165,60	13,80
6	Круасан міні	0,050	6		19,5/27.5/35	50	2,500	189,00	3,78
7	Круасан «Бутербродний» (без начинки)	0,050	6		19,5/27.5/35	50	2,500	159,00	3,18
8	Круасан міді «Вишня»	0,025	6		19,5/27.5/35	14	0,350	58,80	4,20
9	Круасан міді «Карамель»	0,065	6		19,5/27.5/35	14	0,910	138,60	9,90
10	Круасан міді «Пражене молоко»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
11	Круасан міді «Шоколад»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
12	Круасан «Дует»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
13	Кекс з вишневою начинкою	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
14	Кекс класичний	0,070	6		19,5/27.5/35	14	0,980	158,76	11,34
15	Кекс шоколадний	0,065	6		19,5/27.5/35	36	2,340	388,80	10,80
16	Равлик з маком 3,5 кг	0,060	6		19,5/27.5/35	36	2,160	324,00	9,00
17	Пончик «Вишневий «	0,060	6		19,5/27.5/35	36	2,160	388,80	10,80
18	Пончик «Ірис»	0,050	6		19,5/27.5/35	70	3,500	420,00	6,00
19	Слойка з куркою	0,055	6		19,5/27.5/35	36	1,980	326,16	9,06

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Слойка з шпинатом та сиром	0,055	6	поліетиленовий пакет в гофроящику	19,5/27.5/35	36	1,980	326,16	9,06
21	Слойка з вишнею	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
22	Слойка з яблуками та корицею	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
23	Конверт з картоплею і грибами посипаний кунжутом	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
24	Конверт з шампінйонами	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
25	Хліб «Гречаний» заморожений	0,080	6		19,5/27.5/35	35	2,800	409,50	11,70
26	Хліб «Бородінський» заморожений	0,080	6		19,5/27.5/35	35	2,800	409,50	11,70
27	Хліб «Заварний» формовий заморожений	0,400	6		19,5/27.5/35	16	6,400	368,64	23,04
28	Хліб «Литовський» заморожений	0,500	6		19,5/27.5/35	16	8,000	359,04	22,44
29	Хліб «Пшеничний» I гат. формовий заморожений	0,450	6		19,5/27.5/35	16	7,200	264,00	16,50
30	Хліб «Цільнозерновий» заморожений	0,400	6	19,5/27.5/35	16	6,400	368,64	23,04	

Джерело: розроблено автором

Змінні витрати на виробництво замороженої хлібопродукції в ТзОВ «Хлібодар» містять витрати на 1) сировину, 2) упаковку, 3) пряму заробітну плату на виробництво, 4) заморозку та 5) інші прямі витрати. Відповідно до прийнятої в ТзОВ «Хлібодар» облікової політики планування розмірів непрямих витрат здійснюється з використанням різних баз розподілу: витрати на маркетинг оцінюють як відсоток від ціни продажу одиниці продукції без ПДВ, інші операційні витрати начисляються залежно від ваги виробу.

З урахуванням сценаріїв завершення гарячої фази війни з росією (див. розд. 2.3), графіків погашення відсотків за користування кредитом і основної суми кредитку (див. табл. 3.2), а також графіків розгортання виробничих потужностей ТзОВ «Хлібодар» у виробництві замороженого хліба і хлібобулочних виробів (див. табл. 2.6) можна зробити прогнозні розрахунки ефективності проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» (табл. 3.5-3.7).

Таблиця 3.5

Розрахунок недисконтованого періоду окупності проєкту (сценарій 1)

№ з/п	Показник	Од. вим.	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс. вихід на повну потужність	13 міс.	14 міс.	15 міс.	16 міс.	17 міс.	18 міс.	19 міс.	20 міс.	21 міс.	22 міс. окупність проєкту	23 міс.	24 міс.
1	Чистий дохід, всього	грн	253753	762413	890841	1246976	1601518	2137525	3816171	4579795	5341285	6104295	6868721	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711
	Плановий обсяг на місяць	т	3,0	9,0	10,5	14,7	18,9	25,2	45,0	54,0	63,0	72,0	81,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
	Розрахунковий плановий обсяг на місяць	кг	2991,9	8994,1	10499,6	14707,2	18889,0	25215,9	45003,2	54021,5	62990,1	72001,0	81013,9	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6
	Кількість на добу	т	0,100	0,300	0,350	0,490	0,630	0,841	1,500	1,801	2,100	2,400	2,700	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Ціни без ПДВ (на весь обсяг)	грн/т	84812,1	84768,4	84845,7	84786,7	84785,8	84769,0	84797,7	84777,2	84795,7	84780,7	84784,4	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6
2	Витрати на весь обсяг (без ПДВ)	грн	178405	536159	626444	876849	1126182	1503084	2683537	3220485	3755905	4292461	4829959	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799
	Середні витрати на 1 т (без ПДВ)	грн/т	59629	59612	59664	59620	59621	59609	59630	59615	59627	59617	59619	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626
	Прямі витрати	грн	122503	368132	430169	602075	773269	1032051	1842658	2211286	2578969	2947344	3316414	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362
	Сировина	грн	79706	239588	280076	391920	503266	671813	1199435	1439342	1678622	1918345	2158657	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145
	Упаковка	грн	13442	40358	47120	65969	84780	113070	201920	242310	282659	323029	363441	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797
	Пряма ЗП на вир-во	грн	18478	55482	64789	90709	116540	155485	277663	333212	388647	444174	499747	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196
	Заморозка	грн	4775	14355	16757	23473	30147	40245	71825	86218	100532	114914	129298	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627
	Інші прямі витрати	грн	6103	18349	21427	30004	38536	51438	91814	110203	128509	146882	165271	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598
	Непрямі витрати	грн	55902	168027	196275	274775	352913	471033	840880	1009200	1176936	1345117	1513546	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437
	Витрати на маркетинг	грн	25375	76241	89084	124698	160152	213753	381617	457979	534128	610430	686872	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071
	Інші операційні витрати	грн	30527	91785	107191	150077	192761	257280	459263	551220	642808	734687	826674	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366
4	Фінансовий результат	грн	75347	226254	264397	370126	475336	585441	1084508	1312060	1539005	1766335	1994137	2221161	2222036	2222911	2223786	2224661	2225536	2226411	2227286	2228161	2229036	2229911	2230786	2231661
	наростаючим підсумком	грн	75347	301602	565999	936125	1411461	1996903	3081411	4393470	5932475	7698810	9692946	11914108	14136144	16359055	18582842	20807503	23033040	25259451	27486737	29714899	31943935	34173846	36404633	38636294
5	Податок на прибуток	грн	13563	40726	47592	66623	85560	105379	195211	236171	277021	317940	358945	399809	399967	400124	400282	400439	400597	400754	400912	401069	401227	401384	401542	401699
6	Чистий прибуток	грн	61785	185528	216806	303503	389776	480062	889297	1075889	1261984	1448394	1635192	1821352	1822070	1822787	1823505	1824222	1824940	1825657	1826375	1827092	1827810	1828527	1829245	1829962
	наростаючим підсумком	грн	61785	247313	464119	767623	1157398	1637460	2526757	3602646	4864629	6313024	7948216	9769568	11591638	13414425	15237930	17062153	18887092	20712750	22539125	24366217	26194027	28022554	29851799	31681761
7	Чистий прибуток після погашення кредиту	грн	61785	185528	-133194	-46497	39776	170242	578759	764634	950011	1135704	1321784	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227
	наростаючим підсумком	грн	61785	247313	114119	67623	107398	277640	856399	1621033	2571044	3706749	5028533	6535761	8042988	9550215	11057443	12564670	14071897	15579125	17086352	18593579	20100807	21608034	23115261	24622489
8	Рентабельність за чистим прибутком після погашення кредиту	%	35%	35%	-21%	-5%	4%	11%	22%	24%	25%	26%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6

Розрахунок недисконтованого періоду окупності проєкту (сценарій 2)

№ з/п	Показник	Од. вим.	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс. вихід на повну потужність	13 міс.	14 міс.	15 міс.	16 міс.	17 міс.	18 міс.	19 міс.	20 міс.	21 міс.	22 міс. окупність проєкту	23 міс.	24 міс.
1	Чистий дохід, всього	грн	253753	533611	890841	1246976	1601518	2137525	3816171	4579795	5341285	6104295	6868721	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711
	Плановий обсяг на місяць	т	3,0	6,3	10,5	14,7	18,9	25,2	45,0	54,0	63,0	72,0	81,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
	Розрахунковий плановий обсяг на місяць	кг	2991,9	6293,1	10499,6	14707,2	18889,0	25215,9	45003,2	54021,5	62990,1	72001,0	81013,9	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6
	Кількість на добу	т	0,100	0,210	0,350	0,490	0,630	0,841	1,500	1,801	2,100	2,400	2,700	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Ціни без ПДВ (на весь обсяг)	грн/т	84812,1	84792,5	84845,7	84786,7	84785,8	84769,0	84797,7	84777,2	84795,7	84780,7	84784,4	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6
2	Витрати на весь обсяг (без ПДВ)	грн	178405	375245	626444	876849	1126182	1503084	2683537	3220485	3755905	4292461	4829959	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799
	Середні витрати на 1 т (без ПДВ)	грн/т	59629	59628	59664	59620	59621	59609	59630	59615	59627	59617	59619	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626
	Прямі витрати	грн	122503	257648	430169	602075	773269	1032051	1842658	2211286	2578969	2947344	3316414	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362
	Сировина	грн	79706	167665	280076	391920	503266	671813	1199435	1439342	1678622	1918345	2158657	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145
	Упаковка	грн	13442	28261	47120	65969	84780	113070	201920	242310	282659	323029	363441	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797
	Пряма ЗП на вир-во	грн	18478	38837	64789	90709	116540	155485	277663	333212	388647	444174	499747	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196
	Заморозка	грн	4775	10044	16757	23473	30147	40245	71825	86218	100532	114914	129298	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627
	Інші прямі витрати	грн	6103	12841	21427	30004	38536	51438	91814	110203	128509	146882	165271	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598
	Непрямі витрати	грн	55902	117597	196275	274775	352913	471033	840880	1009200	1176936	1345117	1513546	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437
	Витрати на маркетинг	грн	25375	53361	89084	124698	160152	213753	381617	457979	534128	610430	686872	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071
	Інші операційні витрати	грн	30527	64236	107191	150077	192761	257280	459263	551220	642808	734687	826674	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366
4	Фінансовий результат	грн	75347	158366	264397	320251	426336	586316	1085383	1312935	1539880	1767210	1995012	2222036	2222911	2223786	2224661	2225536	2226411	2227286	2228161	2229036	2229911	2230786	2231661	2232536
	наростаючим підсумком	грн	75347	233713	498111	818362	1244698	1831014	2916397	4229332	5769211	7536421	9531433	11753469	13976380	16200167	18424828	20650365	22876776	25104062	27332224	29561260	31791172	34021958	36253619	38486156
5	Податок на прибуток	грн	13563	28506	47592	57645	76740	105537	195369	236328	277178	318098	359102	399967	400124	400282	400439	400597	400754	400912	401069	401227	401384	401542	401699	401857
6	Чистий прибуток	грн	61785	129860	216806	262606	349596	480779	890014	1076606	1262701	1449112	1635909	1822070	1822787	1823505	1824222	1824940	1825657	1826375	1827092	1827810	1828527	1829245	1829962	1830680
	наростаючим підсумком	грн	61785	191645	408451	671057	1020652	1501432	2391446	3468052	4730753	6179865	7815775	9637845	11460632	13284137	15108359	16933299	18758956	20585331	22412423	24240233	26068761	27898005	29727968	31558648
7	Чистий прибуток після погашення кредиту	грн	61785	129860	-133194	-46497	39776	170242	578759	764634	950011	1135704	1321784	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227
	наростаючим підсумком	грн	61785	191645	58451	11954	51730	221972	800731	1565365	2515376	3651080	4972865	6480092	7987319	9494547	11001774	12509001	14016229	15523456	17030683	18537911	20045138	21552365	23059593	24566820
8	Рентабельність за чистим прибутком після погашення кредиту	%	35%	35%	-21%	-5%	4%	11%	22%	24%	25%	26%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7

Розрахунок недисконтованого періоду окупності проєкту (сценарій 3)

№ з/п	Показник	Од. вим.	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс. вихід на повну потужність	13 міс.	14 міс.	15 міс.	16 міс.	17 міс.	18 міс.	19 міс.	20 міс.	21 міс.	22 міс. окупність проєкту	23 міс.	24 міс.
1	Чистий дохід, всього	грн	253753	762413	1272463	1780539	2289365	3053756	3816171	4579795	5341285	6104295	6868721	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711	7630711
	Плановий обсяг на місяць	т	3,0	9,0	15,0	21,0	27,0	36,0	45,0	54,0	63,0	72,0	81,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
	Розрахунковий плановий обсяг на місяць	кг	2991,9	8994,1	15005,0	21002,6	27000,0	36016,0	45003,2	54021,5	62990,1	72001,0	81013,9	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6	89991,6
	Кількість на добу	т	0,100	0,300	0,500	0,700	0,900	1,201	1,500	1,801	2,100	2,400	2,700	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Ціни без ПДВ (на весь обсяг)	грн/т	84812,1	84768,4	84802,4	84777,0	84791,3	84788,9	84797,7	84777,2	84795,7	84780,7	84784,4	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6	84793,6
2	Витрати на весь обсяг (без ПДВ)	грн	178405	536159	894818	1252003	1609866	2147322	2683537	3220485	3755905	4292461	4829959	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799	5365799
	Середні витрати на 1 т (без ПДВ)	грн/т	59629	59612	59634	59612	59625	59621	59630	59615	59627	59617	59619	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626	59626
	Прямі витрати	грн	122503	368132	614444	859652	1105396	1474442	1842658	2211286	2578969	2947344	3316414	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362	3684362
	Сировина	грн	79706	239588	400012	559541	719522	959820	1199435	1439342	1678622	1918345	2158657	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145	2398145
	Упаковка	грн	13442	40358	67311	94213	121138	161536	201920	242310	282659	323029	363441	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797	403797
	Пряма ЗП на вир-во	грн	18478	55482	92562	129534	166561	222131	277663	333212	388647	444174	499747	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196	555196
	Заморозка	грн	4775	14355	23948	33520	43092	57482	71825	86218	100532	114914	129298	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627	143627
	Інші прямі витрати	грн	6103	18349	30612	42844	55084	73473	91814	110203	128509	146882	165271	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598	183598
	Непрямі витрати	грн	55902	168027	280373	392351	504471	672880	840880	1009200	1176936	1345117	1513546	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437	1681437
	Витрати на маркетинг	грн	25375	76241	127246	178054	228936	305376	381617	457979	534128	610430	686872	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071	763071
	Інші операційні витрати	грн	30527	91785	153127	214297	275534	367505	459263	551220	642808	734687	826674	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366	918366
4	Фінансовий результат	грн	75347	226254	377645	528536	679498	906433	1132633	1359310	1585380	1811835	2038762	2264911	2222036	2222911	2223786	2224661	2225536	2226411	2227286	2228161	2229036	2229911	2230786	2231661
	наростаючим підсумком	грн	75347	301602	679247	1207783	1887281	2793715	3926348	5285657	6871037	8682872	10721633	12986545	15208581	17431492	19655279	21879940	24105476	26331888	28559174	30787336	33016372	35246283	37477070	39708731
5	Податок на прибуток	грн	13563	40726	67976	95136	122310	163158	203874	244676	285368	326130	366977	407684	399967	400124	400282	400439	400597	400754	400912	401069	401227	401384	401542	401699
6	Чистий прибуток	грн	61785	185528	309669	433400	557189	743275	928759	1114634	1300011	1485704	1671784	1857227	1822070	1822787	1823505	1824222	1824940	1825657	1826375	1827092	1827810	1828527	1829245	1829962
	наростаючим підсумком	грн	61785	247313	556982	990382	1547571	2290846	3219605	4334239	5634250	7119955	8791739	10648966	12471036	14293824	16117329	17941551	19766491	21592148	23418523	25245615	27073425	28901952	30731197	32561160
7	Чистий прибуток після погашення кредиту	грн	61785	185528	-40331	83400	207189	393275	578759	764634	950011	1135704	1321784	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227	1507227
	наростаючим підсумком	грн	61785	247313	206982	290382	497571	890846	1469605	2234239	3184250	4319955	5641739	7148966	8656194	10163421	11670649	13177876	14685103	16192331	17699558	19206785	20714013	22221240	23728467	25235695
8	Рентабельність за чистим прибутком після погашення кредиту	%	35%	35%	-5%	7%	13%	18%	22%	24%	25%	26%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати розрахунків (без дисконтування грошових потоків), можна зробити висновок, що незалежно від сценарію активної фази війни проєкт заморожених хлібопродуктів в ТзОВ «Хлібодар» під ТМ «Рум'янець» окупить себе орієнтовно через 1 рік і 10 місяців від початку виробництва. Якщо була би можливість профінансувати його за рахунок власних коштів, не сплачуючи при цьому відсотки за користування кредитом, то цей проєкт окупив би себе ще раніше.

Також можна констатувати, що затягування активних бойових дій з росією і у зв'язку з небажанням/неможливістю імпортерів насичувати український ринок своєю продукцією, «позитивно» впливає на фінансові показники діяльності нашого підприємства. Найефективнішим виявився сценарій 3, коли очікувані військові дії будуть тривати до квітня 2023 року і при цьому кумулятивна сума чистого прибутку в розпорядженні підприємства після 2 років від початку виробництва становитиме 32 561 160 грн). Порівняно з другим сценарієм (сума чистого прибутку 31 558 648 грн) ТзОВ «Хлібодар» має можливість додатково отримати 1 002 512 грн чистого прибутку. Ця своєрідна «вигода» для нас є «ціною війни» з росією. При розгортанні виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів сукупні розрахункові постійні витрати будуть становити 1681437 грн. Для їх покриття необхідно забезпечити потрібний масштаб виробництва і реалізації. Це дозволяє зробити розрахунок беззбиткового обсягу виробництва (реалізації) – точки беззбитковості у табличній формі (табл. 3.8.) і графічно (рис. 3.2).

Таблиця 3.8

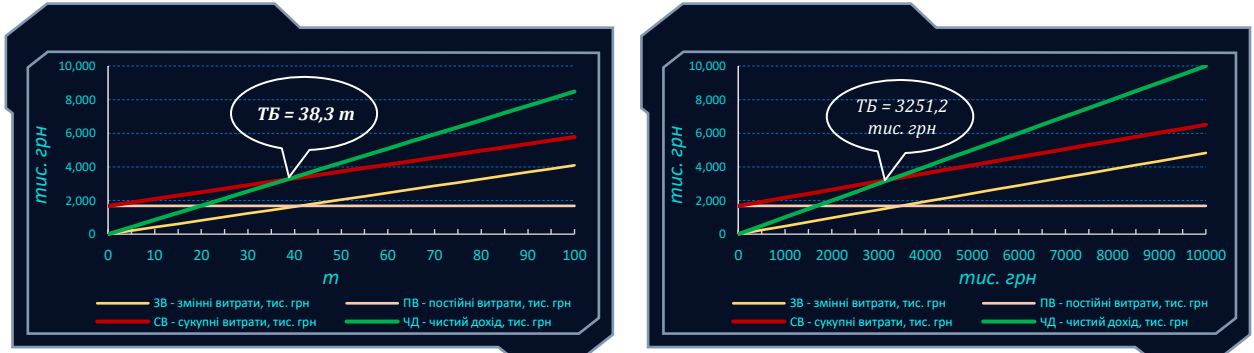
Розрахунок беззбиткових обсягів виробництва і реалізації заморожених хлібобулочних продуктів

№ з/п	Показники	Од. вим.	На весь обсяг
1	2	3	4
1	Чистий дохід	грн	7 630 710,80
2	Сукупні змінні витрати	грн	3 684 362,22
3	Сукупні постійні витрати	грн	1 681 437,19
4	Маржинальний дохід	грн	3 946 348,58
5	Прибуток (фінансовий результат)	грн	2 264 911,39
6	Коефіцієнт маржинального доходу		0,52
7	Середньозважена ціна 1 кг	грн/кг	84,79

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
8	ТБ (в грн)	грн	3 251 248,76
	ТБ (в кг)	кг	38 344,72
9	Показник безпеки, грн.	грн	4 379 462,04
	Показник безпеки, %	%	134,70%

Джерело: розроблено автором



а) в натуральному вираженні

б) в грошовому вираженні

Рис. 3.2. Графічна інтерпретація безбиткових обсягів виробництва і продажу заморожених хлібобулочних продуктів

Джерело: розроблено автором

За результатами зроблених розрахунків (див. табл. 3.8) можна зробити такі висновки:

- 1) з кожної заробленої гривні від реалізації заморожених хлібопродуктів в середньому очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку (коефіцієнт маржинального доходу – 0,52);
- 2) для досягнення безбиткового рівня потрібно буде виробляти приблизно 38 344 кг замороженої хлібопродукції щомісяця задля отримання чистого доходу розміром 4 379 462,04 грн;
- 3) при розгортанні виробництва і реалізації замороженої хлібопродукції до проєктного рівня (90 т/міс.) запас фінансової міцності (показник безпеки) буде становити 134,7% до безбиткового рівня, що в гривневому еквіваленті буде рівним 4 млн 379 тис. грн.

Дисконтування грошових потоків дозволяє оцінити передусім ефективність капіталовкладень у певний проєкт. При цьому вибрана норма дисконту чи ставка дисконтування дозволяє врахувати міру знецінення грошей в часі, а також альтернативність вкладення передбачених на проєкт

інвестицій в інші сфери діяльності, наприклад, банально зробити депозитний вклад в одному з комерційних банків.

Станом на 15.05.2022 р. середня ставка за депозитними вкладами в комерційних банках в національній валюті становила 12% річних. Оскільки ми плануємо дисконтувати згенеровані проектом «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» помісячно, тоді місячна норма дисконту буде становити 1% (12% / 12 міс.).

До загальновідомих і найчастіше використовуваних показників ефективності проектів належать: чиста теперішня вартість проекту, період окупності, індекс прибутковості (індекс доходності) і внутрішня ставка (норма) доходності.

1. *Чиста теперішня вартість (ЧТВ) або Net Present Value (NPV)* дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту за заданий період часу. Це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності, і сумою інвестицій. Для розрахунку ЧТВ проекту необхідно продисконтувати грошові потоки (які різниця між видатками і надходженнями за кожен період). При виконання фінансового аналізу ставка дисконту також слугує «ціною капіталу» для підприємства [32].

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^{T-1} \frac{I_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де NCF_t – чистий грошовий потік (ЧГП) у t -му періоді реалізації інноваційного проекту; I_t – інвестиційні витрати в t -му періоді реалізації проекту; i – норма дисконту.

2. *Індекс доходності (ІД) або Profitability Index (PI)* обчислюється як відношення дисконтованих грошових доходів до приведених на ту ж дату інвестиційних витрат. ІД визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю [32].

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{T-1} \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (3.2)$$

3. *Період окупності (ПО) або Payback Period (PP)* дозволяє визначити, який період часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції [33].

$$PP = T_k + \frac{\sum_{t=0}^{T-1} \frac{I_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{T_k} \frac{NCF_t}{(1+r)^t}}{\frac{NCF_{T_k+1}}{(1+r)^{T_k+1}}}, \quad (3.3)$$

де T_k – повна кількість періодів (в нашому випадку – місяців) до моменту, коли сума ЧПП, приведених до теперішнього часу, зрівняється з загальним обсягом інвестицій, приведених до теперішнього часу.

4. *Внутрішня норма доходності (ВНД) або Internal Rate of Return (IRR)* є очікуваним рівнем прибутковості проекту. Це ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість проекту NPV дорівнює нулю. Якщо ставка дисконтування відображає вартість капіталу, то IRR дорівнює максимальному відсотку обслуговування кредиту, який за проектом може сплачувати підприємство за залучені фінансові ресурси. Внутрішню норму доходності також трактують як його очікуваний рівень прибутковості. У таблицях 3.9-3.11 відображено результати оцінювання ефективності проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» в ТзОВ «Хлібодар» на основі дисконтування грошових потоків залежно від настання одного зі сценаріїв протікання гарячої фази війни з росією.

Таблиця 3.9

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту на основі сценарію 1
тривання активної фази війни з росією

Календарний період	Місяць	Квартал	Рік	Інвестиції, грн	Чистий прибуток, грн	Грошовий потік	Множник дисконту	Теперішня вартість грошових потоків, грн	Кумулятивна теперішня вартість грошових потоків, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лип.22	0	0	0	-21 000 000	0	-21 000 000	1	-21 000 000	-21 000 000
Сер.22	1	I кв.	1	0	61 785	61 785	0,9901	61 173	-20 938 827
Вер.22	2			0	185 528	185 528	0,9803	181 873	-20 756 954
Жов.22	3			0	-133 194	-133 194	0,9706	-129 277	-20 886 231
Лис.22	4			0	-46 497	-46 497	0,9610	-44 682	-20 930 913
Гру.22	5	II кв.		0	39 776	39 776	0,9515	37 845	-20 893 068
Січ.23	6			0	170 242	170 242	0,9420	160 376	-20 732 692
Лют.23	7			0	578 759	578 759	0,9327	539 819	-20 192 873
Бер.23	8	III кв.		0	764 634	764 634	0,9235	706 127	-19 486 747
Кві.23	9			0	950 011	950 011	0,9143	868 633	-18 618 114
Тра.23	10			0	1 135 704	1 135 704	0,9053	1 028 138	-17 589 975
Чер.23	11			0	1 321 784	1 321 784	0,8963	1 184 747	-16 405 229
Лип.23	12			0	1 507 227	1 507 227	0,8874	1 337 588	-15 067 641

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сер.23	13	IV кв.	2	0	1 507 227	1 507 227	0,8787	1 324 344	-13 743 296
Вер.23	14			0	1 507 227	1 507 227	0,8700	1 311 232	-12 432 065
Жов.23	15			0	1 507 227	1 507 227	0,8613	1 298 249	-11 133 815
Лис.23	16			0	1 507 227	1 507 227	0,8528	1 285 396	-9 848 420
Гру.23	17	V кв.		0	1 507 227	1 507 227	0,8444	1 272 669	-8 575 751
Січ.24	18			0	1 507 227	1 507 227	0,8360	1 260 068	-7 315 683
Лют.24	19			0	1 507 227	1 507 227	0,8277	1 247 592	-6 068 090
Бер.24	20			0	1 507 227	1 507 227	0,8195	1 235 240	-4 832 850
Кві.24	21	VI кв.		0	1 507 227	1 507 227	0,8114	1 223 010	-3 609 841
Тра.24	22			0	1 507 227	1 507 227	0,8034	1 210 901	-2 398 940
Чер.24	23			0	1 507 227	1 507 227	0,7954	1 198 912	-1 200 028
Лип.24	24			0	1 507 227	1 507 227	0,7876	1 187 041	-12 987
Сер.24	25	VII кв.	3	0	1 507 227	1 507 227	0,7798	1 175 288	1 162 301
ЧТВ (NPV), грн									1 162 301
Період окупності (PP), днів									721
ВНД (IRR), %									16,0%
Індекс доходності (PI)									1,06

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.10

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту на основі сценарію 2
тривання активної фази війни з росією

Календарний період	Місяць	Квартал	Рік	Інвестиції, грн	Чистий прибуток, грн	Грошовий потік	Множник дисконту	Теперішня вартість грошових потоків, грн	Кумулятивна теперішня вартість грошових потоків, грн
Лип.22	0	0	0	-21 000 000	0	-21 000 000	1	-21 000 000	-21 000 000
Сер.22	1	I кв.	1	0	61 785	61 785	0,9901	61 173	-20 938 827
Вер.22	2			0	129 860	129 860	0,9803	127 301	-20 811 526
Жов.22	3			0	-133 194	-133 194	0,9706	-129 277	-20 940 803
Лис.22	4			0	-46 497	-46 497	0,9610	-44 682	-20 985 485
Гру.22	5	II кв.		0	39 776	39 776	0,9515	37 845	-20 947 640
Січ.23	6			0	170 242	170 242	0,9420	160 376	-20 787 264
Лют.23	7			0	578 759	578 759	0,9327	539 819	-20 247 445
Бер.23	8			0	764 634	764 634	0,9235	706 127	-19 541 319
Кві.23	9	III кв.		0	950 011	950 011	0,9143	868 633	-18 672 685
Тра.23	10			0	1 135 704	1 135 704	0,9053	1 028 138	-17 644 547
Чер.23	11			0	1 321 784	1 321 784	0,8963	1 184 747	-16 459 800
Лип.23	12			0	1 507 227	1 507 227	0,8874	1 337 588	-15 122 213
Сер.23	13	IV кв.	2	0	1 507 227	1 507 227	0,8787	1 324 344	-13 797 868
Вер.23	14		0	1 507 227	1 507 227	0,8700	1 311 232	-12 486 636	
Жов.23	15		0	1 507 227	1 507 227	0,8613	1 298 249	-11 188 387	
Лис.23	16		0	1 507 227	1 507 227	0,8528	1 285 396	-9 902 991	
Гру.23	17	V кв.	0	1 507 227	1 507 227	0,8444	1 272 669	-8 630 322	
Січ.24	18		0	1 507 227	1 507 227	0,8360	1 260 068	-7 370 254	
Лют.24	19		0	1 507 227	1 507 227	0,8277	1 247 592	-6 122 662	
Бер.24	20		0	1 507 227	1 507 227	0,8195	1 235 240	-4 887 422	
Кві.24	21	VI кв.	0	1 507 227	1 507 227	0,8114	1 223 010	-3 664 412	
Тра.24	22		0	1 507 227	1 507 227	0,8034	1 210 901	-2 453 512	
Чер.24	23		0	1 507 227	1 507 227	0,7954	1 198 912	-1 254 600	
Лип.24	24		0	1 507 227	1 507 227	0,7876	1 187 041	-67 559	
Сер.24	25	VII кв.	3	0	1 507 227	1 507 227	0,7798	1 175 288	1 107 729
ЧТВ (NPV), грн									1 107 729
Період окупності (PP), днів									722
ВНД (IRR), %									15,8%
Індекс доходності (PI)									1,05

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.11

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту на основі сценарію 3
тривання активної фази війни з росією

Календарний період	Місяць	Квартал	Рік	Інвестиції, грн	Чистий прибуток, грн	Грошовий потік	Множник дисконту	Теперішня вартість грошових потоків, грн	Кумулятивна теперішня вартість грошових потоків, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лип.22	0	0	0	-21 000 000	0	-21 000 000	1	-21 000 000	-21 000 000
Сер.22	1	I кв.	1	0	61 785	61 785	0,9901	61 173	-20 938 827
Вер.22	2			0	185 528	185 528	0,9803	181 873	-20 756 954
Жов.22	3			0	-40 331	-40 331	0,9706	-39 145	-20 796 099
Лис.22	4			0	83 400	83 400	0,9610	80 145	-20 715 954
Гру.22	5	II кв.		0	207 189	207 189	0,9515	197 133	-20 518 821
Січ.23	6			0	393 275	393 275	0,9420	370 483	-20 148 337
Лют.23	7			0	578 759	578 759	0,9327	539 819	-19 608 518
Бер.23	8			0	764 634	764 634	0,9235	706 127	-18 902 392
Кві.23	9	III кв.		0	950 011	950 011	0,9143	868 633	-18 033 759
Тра.23	10			0	1 135 704	1 135 704	0,9053	1 028 138	-17 005 620
Чер.23	11			0	1 321 784	1 321 784	0,8963	1 184 747	-15 820 873
Лип.23	12			0	1 507 227	1 507 227	0,8874	1 337 588	-14 483 286
Сер.23	13	IV кв.	2	0	1 507 227	1 507 227	0,8787	1 324 344	-13 158 941
Вер.23	14			0	1 507 227	1 507 227	0,8700	1 311 232	-11 847 709
Жов.23	15			0	1 507 227	1 507 227	0,8613	1 298 249	-10 549 460
Лис.23	16			0	1 507 227	1 507 227	0,8528	1 285 396	-9 264 064
Гру.23	17	V кв.		0	1 507 227	1 507 227	0,8444	1 272 669	-7 991 396
Січ.24	18			0	1 507 227	1 507 227	0,8360	1 260 068	-6 731 327
Лют.24	19			0	1 507 227	1 507 227	0,8277	1 247 592	-5 483 735
Бер.24	20			0	1 507 227	1 507 227	0,8195	1 235 240	-4 248 495
Кві.24	21	VI кв.		0	1 507 227	1 507 227	0,8114	1 223 010	-3 025 486
Тра.24	22			0	1 507 227	1 507 227	0,8034	1 210 901	-1 814 585
Чер.24	23			0	1 507 227	1 507 227	0,7954	1 198 912	-615 673
Лип.24	24			0	1 507 227	1 507 227	0,7876	1 187 041	571 368
Сер.24	25	VII кв.	3	0	1 507 227	1 507 227	0,7798	1 175 288	1 746 656
ЧТВ (NPV), грн									1 746 656
Період окупності (PP), днів									706
ВНД (IRR), %									18,1%
Індекс доходності (PI)									1,08

Джерело: розроблено автором

Графічно динаміку чистої теперішньої вартості проекту за кожним зі сценаріїв відображено на рис. 3.3.

Якщо нам вдасться досягнути окупності проекту незалежно від сценарію розвитку війни з російською федерацією в межах 2 років, цей проект однозначно заслуговує на впровадження. Незважаючи на воєнні дії, кожна вкладена гривня вже через два роки дозволить отримувати від 5 до 8 копійок прибутку.

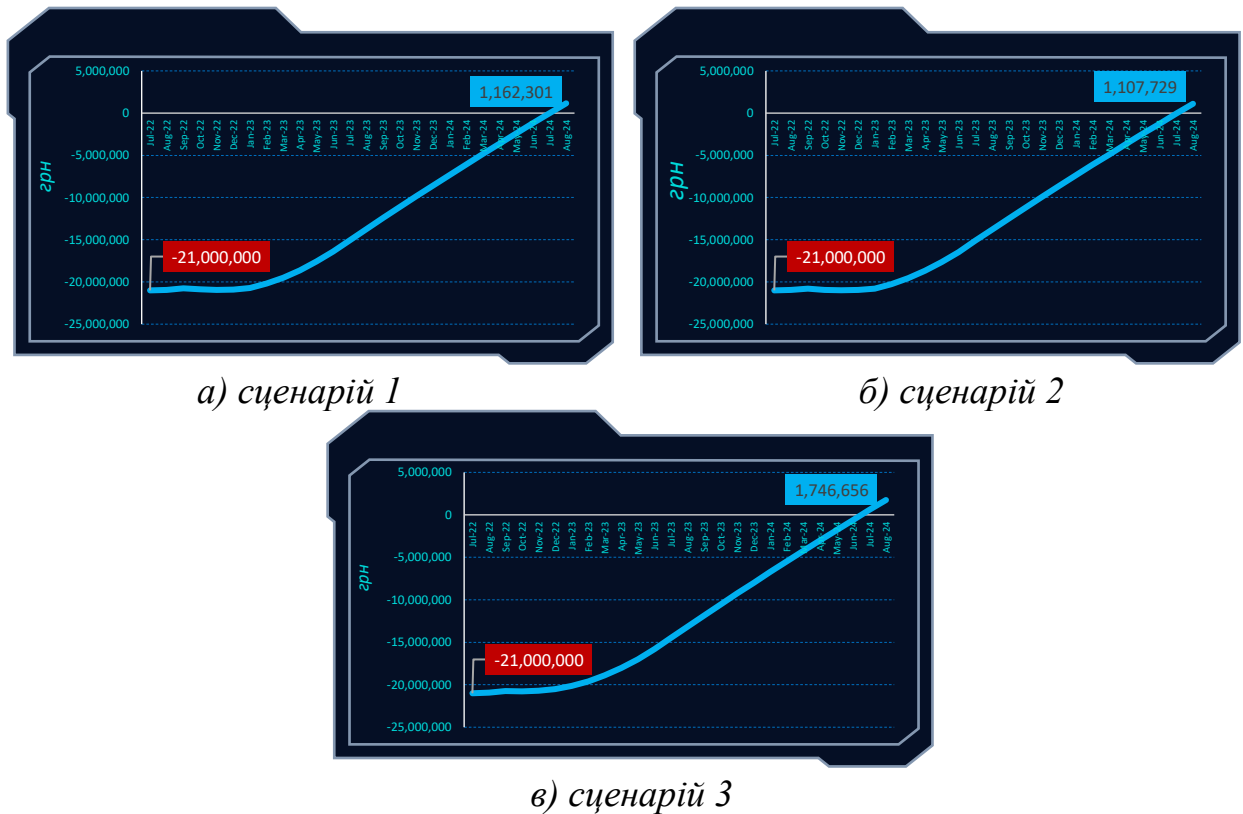


Рис. 3.3. Графіки чистої теперішньої вартості проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» в ТзОВ «Хлібодар» при різних сценаріях тривалості активних бойових дій з росією

Джерело: розроблено автором

У майбутньому ця прибутковість (значення IRR) буде лише зростати. На користь доцільності проекту започаткування виробництва заморожених хлібовиробів також свідчить те, що внутрішня норма доходності (від 15% до 18% річних залежно від сценарію) в декілька разів перевищує розмір погашуваних відсотків за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [31].

3.2. Організаційно-мотиваційний механізм стимулювання задіяного в проєкті персоналу підприємства

Система оплати праці на підприємстві повинна передусім задовольняти базові потреби (за ієрархією потреб Абрахама Маслоу), тобто створювати в людей почуття впевненості і захищеності перед викликами. Тому основою будь-якого організаційно-мотиваційного механізму стимулювання мають

бути дієві засоби, які забезпечуватимуть процес відтворення витраченої розумової, фізичної і психічної енергії (відновлення працівників при одночасному недопущенні «емоційного вигоряння»). Значну роль в цьому відіграє розмір і структура заробітної плати, яка в ідеалі має бути і стимулюючим фактором (з боку керівництва і власників бізнесу), і мотиваційним фактором (з позицій окремого працівника).

Структура заробітної плати – це базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми.

Базова ставка. Базова оплата має бути достатньою для того, аби залучити на підприємство працівників з необхідним досвідом роботи, набором позитивних характеристик «soft skills» (в основі – складові емоційного інтелекту) і «hard skills» (в основі – здобуті знання і компетенції). Рекомендоване граничне значення базової ставки – не більше 70-90% одержуваного доходу працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати рекомендують у строгій відповідності до підвищення продуктивності праці на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки повинний бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. Співвідношення базових ставок за рівнями відповідальності має східчастий характер. Індивідуальні ставки працівників ТзОВ «Хлібодар», які задіяні в проекті «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів», будуть коливатися в межах від 80% до 120% базової.

Після старту проекту за результатами оцінювання результатів праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що відображають відповідність трудової діяльності вимогам праці (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Зони ефективності базових ставок для ТзОВ «Хлібодар»

R1	R2	R3	R4	S
80%	100%	110%	120%	150%

- Примітка.
 R1 – не виконується одна чи декілька головних посадових функцій.
 R2 – в цілому результати праці відповідають заданим (виконання плану 100% \pm 5%).
 R3 – рівень виконання працівником своїх функцій вищий за середні показники (перевиконання плану від 6% до 30%).
 R4 – працівник істотно перевиконує очікувані результати роботи (перевиконання плану > 30%).
 S – вводиться для виняткових випадків.

Джерело: [34]

Додатково матеріально заохочувати працівників передбачається, починаючи зі ступеня «відповідності працівника установленим вимогам» (R2). Зараз таких працівників в ТзОВ «Хлібодар» близько 60% від загального числа, тих, які значно перевищують вимоги (R4), – близько 10%, і працівників, які просто перевищують вимоги (R4), – близько 20%. Приблизно 10% працівників, які не виконують установлені вимоги, взагалі не заохочуються. Щодо працівників, які задіяні в проєкті виробництва і реалізації замороженого хліба і хлібобулочних виробів, додаткові виплати планується робити, виходячи із закладених в програму стимулювання праці цілей. В проєкті буде частково або повністю залучено наявних у ТзОВ «Хлібодар» працівників (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Штатний розпис працівників, задіяних у проєкті «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»

№ з/п	Код КП ДК 003:2010	Найменування посади	Підрозділ	Посадовий оклад (базова ставка), грн	Погодинна тарифна ставка, грн
1	2	3	4	5	6
1	1210.1	Директор	Адміністрація	20000	
2	1233	Директор комерційний	Комерційна служба	14000	
3	3415	Представник торговельний	Комерційна служба/Відділ продажу	10000	
4	1229.7	Начальник відділу приймання замовлень	Комерційна служба/Відділ продажу	12000	
5	3433	Бухгалтер (збут)	Комерційна служба/Відділ продажу	11200	
6	3433	Бухгалтер з оперативного обліку	Комерційна служба/Відділ продажу	11200	
7	2419.2	Головний маркетолог	Маркетинговий відділ	12000	
8	2419.2	Маркетолог	Маркетинговий відділ	10000	
9	1475.4	Менеджер із зв'язків з громадськістю	Маркетинговий відділ	10000	
10	3415	Мерчендайзер	Маркетинговий відділ	7000	
11	1237.1	Головний технолог	Хлібопекарський цех/Виробничо-вимірювальна лабораторія	14000	
12	1475.4	Менеджер з постачання	Хлібопекарський цех/Відділ постачання	13000	
13	9411	Комірник	Хлібопекарський цех/Відділ постачання	11500	
14	1237.2	Начальник технічної служби	Хлібопекарський цех/Технічна служба	14000	
15	1222.2	Начальник цеху дрібноштучних виробів	Цех дрібноштучних виробів	14000	
16	1222.2	Заступник начальника цеху дрібноштучних виробів	Цех дрібноштучних виробів	12000	

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6
17	7412	Старший кулінар борошняних виробів	Цех дрібноштучних виробів		82,80
18	7412	Кулінар борошняних виробів	Цех дрібноштучних виробів		82,80
19	8274.1	Оператор лінії у виробництві харчової продукції	Цех дрібноштучних виробів		59,20
20	8322.2	Водій автотранспортних засобів	Логістичний центр/Транспортний відділ	10000	

Джерело: складено автором на основі організаційної структури управління і штатного розкладу ТзОВ «Хлібодар»

Рівень матеріального стимулювання працівників підприємства буде містити базову ставку (посадовий оклад або встановлений розмір погодинної ставки) і нараховану *премію*, яку на перших порах після початку виробництва і реалізації заморожених хлібовиробів планується встановити в розмірі 1% до базової ставки за кожен відсоток збільшення обсягів запланованої роботи понад 20%. Також на перших порах премію заплановано виплачувати тим працівникам, які безпосередньо задіяні у виробництві і реалізації замороженої хлібопродукції.

У табл. 3.14 наведено приклад обчислення базової ставки і премії для торговельного представника (відділ продажу комерційної служби підприємства) залежно від можливих обсягів продажу.

Таблиця 3.14

Залежність розміру заробітної плати торговельного представника від приросту обсягів продажу заморожених хлібопродуктів

Приріст обсягів продажу товарів (% до відповідного місяця попереднього року), %	Заробітна плата торговельного представника ТзОВ «Хлібодар», грн
1	2
-10	10000
-5	10000
0	10000
5	12000
10	12000
15	12000
20	12000
25	12600
30	13200
35	13800
40	14400
45	15000
50	15600

Джерело: складено автором

Тобто, як зображено в таблиці 3.14, якщо обсяги продажу зменшаться порівняно з попереднім періодом (в якості бази для порівняння можна вибрати

фіксовану величину обсягів продажу), то працівник отримає базовий оклад без надбавок і премій. В тому випадку, коли обсяги продажу будуть більшими за 0% але не досягатимуть 20%, торговельний представник отримає надбавку до зарплати у розмірі 20%. Якщо перевиконання плану буде більшим за 20%, то до заробітної плати буде нараховуватися премія, розмір якої залежатиме від перевиконання в розрахунку 1% до базового окладу за кожен відсоток збільшення продажів понад 20%.

Приклад графічної інтерпретації залежності розміру заробітної плати торговельного представника від можливих обсягів продажу зображено на рисунку 3.4.

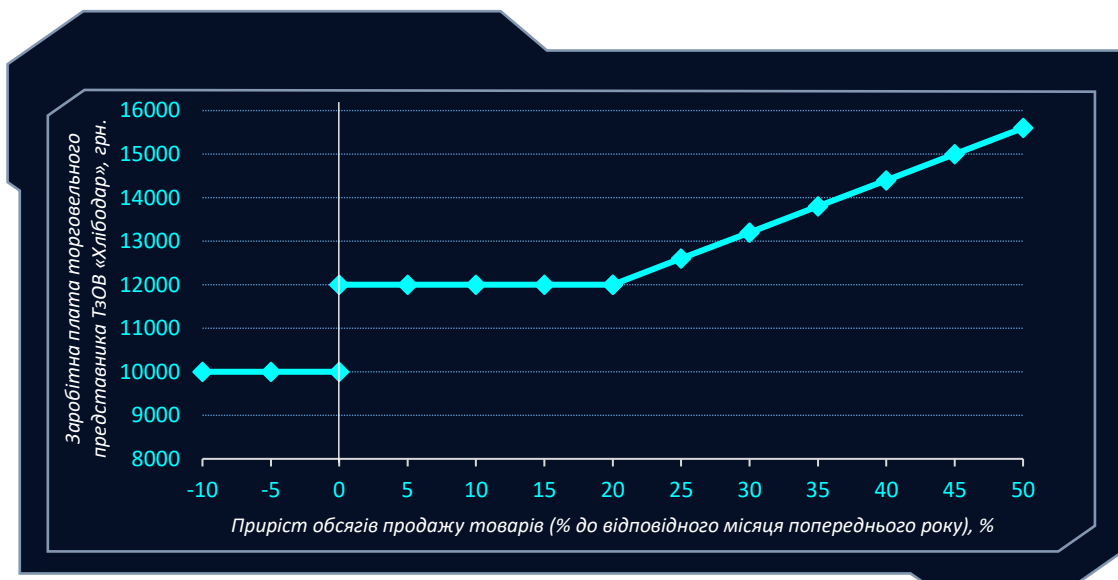


Рис. 3.4. Залежність заробітної плати від виконання плану на прикладі торговельного представника

Джерело: складено автором

Для ефективного застосування нематеріальних стимулів в ТзОВ «Хлібодар» необхідно забезпечити:

- систематичний перегляд положення про порядок нематеріального заохочення і при потребі – удосконалювати та доводити його працівникам;
- ширше використовувати різноманітні форми нематеріального заохочення задля розвитку творчої ініціативи та активності;
- нематеріальне заохочення підкріплювати засобами матеріального стимулювання, забезпечувати правильну взаємодію матеріальних і

нематеріальних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, вносити зміни в зміст, організацію та умови праці;

- про кожне нематеріальне заохочення працівника інформувати трудовий колектив;
- вручати нагороди й повідомляти подяки в урочистій обстановці;
- заохочувати працівників відразу після досягнення певних успіхів у праці;
- розвивати нові форми заохочення і встановлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;
- аналізувати дієвість стимулювання;
- точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Як елемент мотивації в ТзОВ «Хлібодар» також використовується підвищення кваліфікації, що одночасно є основою для підвищення рівня компетентності.

В ТзОВ «Хлібодар» запроваджено систему медичного страхування і відшкодування витрат на медичне обслуговування працівників та їх дітей віком до 18 років. У випадку бінарного лікування чи лікування на денному стаціонарі, обстеження і здачі аналізів (при перебуванні на амбулаторному лікуванні) кожен з працівників може отримати від Лікарсько-координаційного центру «Каштан» відшкодування коштів, витрачених на обстеження та лікування. При цьому факт захворювання має бути підтверджений лікарняним листком.

Для отримання виплати обов'язково потрібно звернутися до Лікарсько-координаційного центру «Каштан» на початку лікування, оскільки не всі витрати на лікування убезпечуються страхуванням.

Також для своїх працівників керівництво ТзОВ «Хлібодар» за провадило доплату за вислугу років:

- 3 місяці - 1 рік – 300 грн/міс.;
- 1 рік - 3 р. – 500 грн/міс.;
- 3 роки - 5 років – 7005 грн/міс.;

- >- 10 років – 1500 грн/міс.

Ще одним варіантом матеріального стимулювання персоналу ТзОВ «Хлібодар» може бути створення щомісячного преміального фонду для виплати тим працівникам, оцінювання ефективності роботи яких досі не охоплювалася затвердженими показниками або результати роботи яких важко виміряти, проте вони очевидно сприяють підвищенню ефективності роботи всього підприємства. Розмір такого фонду можна встановити в межах від 1% до 10% від фонду оплати праці всіх працівників. Особливістю застосування цього інструментарію є саме цілеорієнтована мотивація праці, яка в підсумку спрямована на кінцеві результати діяльності ТзОВ «Хлібодар» і кінцеві результати індивідуальної роботи кожного працівника.

3.3. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту

В умовах наростання загрози світової глобальної кризи, спричиненої в тому числі війною росії з Україною, особливої актуальності набуває збільшення обсягів і термінів зберігання заморожених хлібопродуктів. Перспективами подальшого розвитку проекту визначаються національними і світовими трендами, описаними в розділі 1.1, 1.2, а також визначеними в результаті стратегічної діагностики середовища ТзОВ «Хлібодар» (розділ 1.5):

- збільшення частки заморожених хлібопродуктів в загальних обсягах виробництва/споживання хліба і хлібобулочних виробів в Україні;
- перспектива росту частки замороженої хлібопродукції до світового рівня 20%;
- вичерпання державних запасів зерна в країнах Близького Сходу, Африки і Азії;
- можливе знаття імпорتنих квот і відмова від оподаткування українських товарів в країнах ЄС;
- зменшення площі засіву зерновими через військові дії на півдні України, особливо через окупацію Херсонської області, і як наслідок, зростання попиту на харчові продукти з більшим терміном придатності.

Головні загрози (макроризики) проєкту описані в розділі 1.5. Серед них на момент написання магістерської роботи варто виділити війну росії з Україною. Розгортання воєнних дій на західні області України може повністю анулювати всі зусилля керівництва ТзОВ «Хлібодар» з виведення на ринок, освоєння виробництва і розгортання реалізації заморожених хлібопродуктів як в Україна, так і за кордоном. Ймовірність настання цього катастрофічного для проєкту ризику поступово знижується, проте досі залишається на високому рівні.

В контексті масштабування досліджуваного проєкту ідея заморожувати продукти харчування є досить поширеною і вже з успіхом використовується десятиліттями як за кордоном, так і в Україні. Тому масштабувати наш проєкт можна шляхом розширення територіальних меж – шляхом виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн. Придбане для реалізації стаціонарне і мобільне холодильне обладнання можна також використовувати для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід, якими так багата Рівненщина.

Тобто, проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» має перспективи розвитку і можливості подальшого масштабування як в плані розширення географії, так і в плані диверсифікації товарної номенклатури.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження доцільності створення виробництва, виводу на ринок та продажу заморожених хлібобулочних виробів ТМ «Рум'янець» ТзОВ «Хлібодар» дозволяє зробити ряд висновків.

1. В результаті аналізу трендів у виробництві і реалізації продукції хлібопекарської промисловості в Україні встановлено, що впродовж останніх років місткість ринку хлібобулочних виробів постійно зменшувалася. Причин цього явища називають декілька: 1) по-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат; 2) по-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику; 3) по-третє, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно; 4) по-четверте, на розвиток рику негативно впливає підвищення собівартості випічки через зростання тарифів на енергоресурси і цін на інгредієнти

2. Можна констатувати наявність значного розриву між офіційними сукупними обсягами виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання і розрахованими на основі мінімальних норм сукупними обсягами спожитого хліба (житнього і пшеничного) населенням України. Виявлені розриви між обсягами виробленого і спожитого хліба ми вирішили назвати «тіню». Варто відзначити тренд до збільшення «тіні» протягом 2013-2020 рр., коли «тінь» у 2020 році досягнула значення 79,2%.

На нашу думку, можливими причинами наявності «тіні» на ринку хліба і хлібобулочних виробів можуть бути такими: 1) приховування суб'єктами господарювання своїх реальних обсягів виробництва з метою зменшення бази оподаткування; 2) діяльність суб'єктів господарювання, які перебувають на спрощеній системі оподаткування і не є платниками ПДВ, не враховуються у статистичних даних, які публікує Державна служба статистики України; 3) статистичні дані про кількість постійного населення в Україні є недостовірними, тобто насправді нас українців на території нашої держави є значно менше, аніж ті значення, які публікує статслужба; 4) оскільки

повідомлень про недобір калорій українцями в ЗМІ протягом 2013-2020 рр. не було, можна припустити, що замість хліба середньостатистичний українець споживав інші види продуктів харчування, тобто реальне споживання хліба було меншим від мінімальних норм; 5) зважаючи на сучасні реалії життя, коли стрімко розширюється асортимент виробів із зерна і борошна, активно рекламується здоровий спосіб життя, частина населення все ж змінює власні харчові пріоритети і відмовляється від традиційних сортів хліба.

3. ТзОВ «Хлібодар», яке було засноване 16 жовтня 2003 року, є власником бренду хліба і хлібобулочної продукції – ТМ «Рум'янець». Зараз підприємство лише у м. Рівне має 15 фірмових магазинів, а також 25 продуктових магазинів і кіосків на Рівненщині та Волині. В результаті аналізу встановлено, що ефективність товарної і цінової політик системно моніториться і контролюється ще з 2007 року. Комунікаційна політика постійно вдосконалюється і розширюються кількість каналів комунікацій та їх якість завдяки впровадженій системі управління бізнес-процесами і прописаним процедурам роботи з можливими рекамаціями покупців. На основі аналізу виробничого потенціалу можна стверджувати, що впродовж 2019-2021 років стан і ефективність використання виробничих фондів суттєво поліпшилися. У фінансовому плані хлібо завод «Рум'янець» є рентабельним з перманентним збільшенням обсягів діяльності, ростом чисельності зайнятого персоналу, а також продуктивності праці. Такі висновки дозволяють стверджувати про готовність ТзОВ «Хлібодар» впроваджувати масштабні проекти свого стратегічного розвитку.

4. Вибір векторів розвитку ТзОВ «Хлібодар» базується на розвитку наявних компетенцій (виробництво хліба і хлібобулочних виробів з натуральних складників, логістика, дотримання вимог державних стандартів, стабільність і надійність роботи з контрагентами), так і тих, що потребують розвитку (впровадження цифрових аналітичних сервісів; заморозка і тривале зберігання хлібопродуктів; управління якістю; автоматизація управлінського обліку; управління клієнтським досвідом). Скомпонована бізнес-модель

CANVAS проєкту дозволяє структурувати стратегічне управління ключовими елементами процесів створення виробництва, виведення на ринок та продажу заморожених хлібобулочних виробів. Охарактеризовано основні фази проєкту: передінвестиційну (2017 р. – грудень 2021 р.), інвестиційну (січень 2022 р. – липень 2022 р.) і постінвестиційну (зі серпня 2022 р.). Це дозволило встановити часові обмеження (завершити проєкт до 31 липня 2022 року) і бюджетні обмеження (неперевищення бюджету проєкту в розмірі 21 млн грн).

5. З'ясовано, що досконалу знання клієнтів є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Хлібодар», а також важливим етапом реалізації досліджуваного проєкту. Зроблена сегментація клієнтів дозволила стала можливою в результаті стратегічної діагностики ринку заморожених хліба і хлібобулочних виробів і середовища функціонування підприємства. Визначено, що в основі формування ціннісної пропозиції є встановлення точок диференціації продуктів ТМ «Рум'янець».

6. Сценарне планування реалізації проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» базувалося на форсайт-прогнозі можливих сценаріїв завершення активної фази війни фахівців Українського інституту майбутнього. Встановлено, що незалежно від сценарію активної фази війни проєкт заморожених хлібопродуктів в ТзОВ «Хлібодар» під ТМ «Рум'янець» окупить себе орієнтовно через 1 рік і 10 місяців від початку виробництва. Якщо була би можливість профінансувати його за рахунок власних коштів, не сплачуючи при цьому відсотки за користування кредитом, то цей проєкт окупив би себе ще раніше.

7. В межах досліджуваного проєкту заплановано виробляти і реалізовувати заморожені хлібопродуктів трьох товарних груп: 1) французької випічки (40% від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні); 2) дрібноштучних хлібовиробів (50%); 3) хліба (10%). При розгортанні виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів сукупні розрахункові постійні витрати будуть становити 1681437 грн. Встановлено, що для їх покриття необхідно забезпечити потрібний масштаб виробництва і реалізації

замороженої хлібопродукції обсягом 38 344 кг щомісяця задля отримання чистого доходу розміром 4 379 462,04 грн. При цьому очікується, що з кожної заробленої гривні від реалізації заморожених хлібопродуктів в середньому очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку, а при розгортанні виробництва і реалізації замороженої хлібопродукції до проєктного рівня (90 т/міс.) запас фінансової міцності буде становити 134,7% до беззбиткового рівня, що в гривневому еквіваленті буде рівним 4 млн. 379 тис. грн.

8. Встановлено, що коли вдасться досягнути окупності проєкту незалежно від сценарію розвитку війни з російською федерацією в межах 2 років, цей проєкт однозначно заслуговує на впровадження. Незважаючи на воєнні дії, кожна вкладена гривня вже через два роки дозволить отримувати від 5 до 8 копійок прибутку. А в майбутньому ця прибутковість (значення IRR) буде лише зростати. На користь доцільності проєкту започаткування виробництва заморожених хлібовиробів також свідчить те, що внутрішня норма доходності (від 15% до 18% річних залежно від сценарію) в декілька разів перевищує розмір погашуваних відсотків за програмою «Доступні кредити 5-7-9%».

9. З'ясовано, що масштабувати проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» можна або шляхом розширення територіальних меж – шляхом виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн, або придбане для реалізації стаціонарне і мобільне холодильне обладнання можна також використовувати для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід, якими так багата Рівненщина.

Тому, можна стверджувати, що досліджуваний в магістерській роботі проєкт має хороші перспективи розвитку і можливості подальшого масштабування як в плані розширення географії, так і в плані диверсифікації товарної номенклатури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Економічна статистика. Виробництво основних видів промислової продукції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
2. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку. URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku> (дата звернення 10.06.2022 р.).
3. Економічна статистика. Реалізація промислової продукції за видами. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
4. Перспективи та особливості розвитку крафтового і спеціалізованого ритейлу в Україні. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/masstabuvanna/perspektivi-ta-osoblivosti-rozvitku-kraftovogo-i-specializovanogo-ritejlu-v-ukraini> (дата звернення 10.06.2022 р.).
5. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
6. Офіційний сайт компанії Куліничі: загальні відомості про компанію. URL: <http://www.kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення 10.06.2022 р.).
7. Офіційний сайт компанії Київхліб: про компанію. URL: <https://kyivkhib.ua/about/> (дата звернення 10.06.2022 р.).
8. Офіційний сайт компанії «Хлібні інвестиції»: наша продукція. URL: <https://hlibinvest.com.ua/produkcija/> (дата звернення 10.06.2022 р.).
9. Про компанію ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
10. Про компанію HDGroup: Agrifood & Service Company. URL: <https://hd-group.ua/#second-section> (дата звернення 10.06.2022 р.).
11. Про торгову марку «Формула смаку». URL: <http://www.formula-smaku.com/pro-torhovu-marku> (дата звернення 10.06.2022 р.)
12. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах / Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В. // Економіка АПК. – 2020. - № 7 – С. 54 -67.

13. Економічна статистика. Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності у 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
14. Експортна стратегія України: дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі України на 2017-2021 роки. URL: http://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/exs_ua.pdf (дата звернення 10.06.2022 р.).
15. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine> (дата звернення 10.06.2022 р.).
16. Постанова КМУ від 11.10.2016 № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.06.2022 р.).
17. Демографічна та соціальна статистика / Населення та міграція. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
18. Середньорічне зростання світового ринку ХБВ у найближчі 5 років може скласти близько 2,3% – HD-group. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1522379> (дата звернення 10.06.2022 р.).
19. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів. 2017 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-i-konditerskih-polufabrikatov-2017-god> (дата звернення 10.06.2022 р.).
20. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів. 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-i-konditerskih-polufabrikatov-2019-god> (дата звернення 10.06.2022 р.).
21. Огляд ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів України. 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor->

- [rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-i-konditerskih-polufabrikatov-ukrainy-2020-god](#) (дата звернення 10.06.2022 р.).
22. Огляд ринку заморожених готових напівфабрикатів: Тенденції на ринку. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-zamorozhennyh-gotovyh-polufabrikatov-tendencii-na-rynke-osnovnye-proizvoditeli.html> (дата звернення 10.06.2022 р.).
23. Басюркіна Н. Й., Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України // Економічні інновації. Том 20, Вип. 3 (68). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/511907.pdf> (дата звернення 10.06.2022 р.).
24. Кондіус І.С. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%83%D1%81-%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 10.06.2022 р.).
25. Маржинальність продуктів можна підвищити за рахунок надання їм нових властивостей – Борис Шестопапов (АПК-Інформ: ІТОГИ №11 (89)). URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/itogi/26010/articles/1523975> (дата звернення 10.06.2022 р.).
26. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.
27. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. В-во «Наш формат», 2019. – 624 с.
28. Стратегії сегментації ринку. URL: <https://uk.education-wiki.com/2811523-market-segmentation-strategies> (дата звернення 10.06.2022 р.).
29. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. 22.04.2022 від UIFuture. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/> (дата звернення 10.06.2022 р.).

- 30.М.З. Згуровський. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення // Системні дослідження та інформаційні технології, 2002, 1. С. 7 – 38. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50211/01-Zgurovsky.pdf?sequence=1> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 31.Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 32.Обґрунтування доцільності проєкту та оцінка його ефективності. URL: <http://www.bookz.com.ua/4/2.htm> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 33.Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. URL: <http://vlp.com.ua/node/744> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 34.Методи управління персоналом підприємства. URL: https://vuzlit.com/2303412/metodi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 35.Добровільне медичне страхування. URL: <https://providna.ua/corp/dobrovilne-medichne-strakhuvannya> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 36.PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 37.SWOT-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 38.SWOT-аналіз и TOWS-аналіз – просто, но важно. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TMD9qSAs7YUJ:https://pennonteam.ru/swot-analiz-i-tows-analiz-prosto-no-vazhno/+&cd=3&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> (дата звернення 10.06.2022 р.).
- 39.Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький : пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ : Унів. вид-во «Пульсари», 2001. – 296 с.
- 40.Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання / Н.І. Чухрай // Управлінські інновації. – 2012. – Вип. 1. – С. 21-33.

41. Сооляттэ А.Ю. Что такое бизнес-модель? URL: <http://mkozloff.files.wordpress.com/> (дата звернення 10.06.2022 р.).
42. Casadesus-Masanell R. From strategy to business models / R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, Issues 2-3. – P. 204.
43. Jansen W. New Business Models for the Knowledge Economy // W. Jansen, W. Steenbakkens, H. Jäegers. – Gower Publishing, Ltd., 2007. – 141 p.
44. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij> (дата звернення 10.06.2022 р.).