

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Бізнес-планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.19

Здобувач: Вячеслав КОЛЧІН

Керівник: д.е.н., проф. Ігор САВЕНКО

Керівник: PhD, ст. викл. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувача вищої освіти Вячеслава КОЛЧІНА

1. Тема роботи: «Бізнес-планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи та методологія бізнес-планування.

1.1. Бізнес-план: поняття та сутність. 1.2. Методології бізнес-планування.

Висновки до розділу 1. Розділ 2. Бізнес-планування як інструмент ефективного управління підприємством. 2.1. Аналіз ринку борошна, хліба та хлібобулочних виробів України. 2.2. Аналіз організаційно-економічного розвитку підприємств

2.3. Конкурентний аналіз: стратегії та можливості. Висновки до розділу 2.

Розділ 3. Розробка ефективного бізнес-плану для досягнення конкурентних переваг. 3.1. Окремі розділи бізнес-плану. 3.2. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї. Висновки до розділу. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць 30, рисунків 6.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24– 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24– 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24– 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24– 16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24– 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24– 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24– 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24– 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24– 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24– 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24– 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24– 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24– 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24– 10.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24– 22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності,
Здобувач- _____ дипломник _____ Вячеслав КОЛЧІН

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що бізнес-планування є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати всі аспекти діяльності підприємства, що є необхідним для досягнення успіху на сучасному ринку. На ринку з'являється все більше нових гравців, що змушує вже існуючі підприємства шукати нові шляхи для диференціації та залучення клієнтів. Бізнес-план допомагає підприємствам чітко окреслити свою конкурентну стратегію та виділитися на тлі конкурентів. Також бізнес-планування сприяє покращенню внутрішньої організації підприємства, чіткому розподілу обов'язків, встановленню показників ефективності та контролю за їх досягненням.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичні основи та методологія бізнес-планування»** досліджено основні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-план», проаналізовано основні цілі та завдання бізнес-плану, досліджено процес розробки та структуру бізнес-плану, а також досліджено міжнародні методики та стандарти бізнес-планування, їх структуру.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Бізнес-планування як інструмент ефективного управління підприємством»** проведено аналіз ринку борошна, хліба та хлібобулочних виробів України, проаналізовано організаційно-економічний розвиток підприємств, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище, визначено основних конкурентів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Розробка ефективного бізнес-плану для досягнення конкурентних переваг»** запропоновано бізнес-план з виробництва нового виду продукції, розраховано економічну доцільність запропонованої бізнес-ідеї.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 30 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, конкурентоспроможність, борошно, хліб та хлібобулочні вироби.

SUMMARY

The relevance of the topic lies in the fact that business planning is a key tool for increasing the competitiveness of the enterprise, as it allows you to effectively plan, organize and control all aspects of the enterprise's activities, which is necessary to achieve success in the modern market. More and more new players appear on the market, which forces already existing enterprises to look for new ways to differentiate and attract customers. A business plan helps enterprises clearly outline their competitive strategy and stand out from the competition. Also, business planning contributes to the improvement of the internal organization of the enterprise, the clear division of responsibilities, the establishment of performance indicators and control over their achievement.

In the first section of the qualification work "**Theoretical foundations and methodology of business planning**", the main approaches to defining the essence of the concept of "business plan" were studied, the main goals and objectives of the business plan were analyzed, the development process and structure of the business plan were studied, as well as international methods were studied and business planning standards, their structure.

In the second section of the qualifying work "**Business planning as a tool for effective enterprise management**", an analysis of the flour, bread and bakery products market of Ukraine was carried out, an analysis of the organizational and economic development of the enterprise was carried out, the external and internal environment was studied, and the main competitors were identified.

In the third section of the qualification paper "**Development of an effective business plan to achieve competitive advantages**", a business plan for the production of a new type of product is proposed, the economic feasibility of the proposed business idea is calculated.

The bachelor's thesis contains 65 pages, 30 tables, 6 figures. The list of links includes 31 items.

Key words: business planning, business plan, competitiveness, flour, bread and bakery products.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	9
1.1. Бізнес-план: поняття та сутність	9
1.2. Методологія бізнес-планування	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	25
2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України	25
2.2. Аналіз організаційно-економічного розвитку підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	35
2.3. Конкурентний аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»: стратегії та можливості	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	49
3.1. Окремі розділ бізнес-плану	49
3.2. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї	57
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що бізнес-планування дозволяє підприємствам аналізувати та прогнозувати зміни, а також приймати вчасні рішення щодо адаптації до нових умов. Розробляти конкурентні стратегії та знаходити нові можливості для зростання. Бізнес-план є необхідним інструментом для залучення інвестицій. Інвестори та кредитори оцінюють потенціал підприємства на основі бізнес-плану, його стратегій та фінансових показників. Якісно розроблений бізнес-план збільшує шанси на отримання фінансування для розвитку підприємства.

Мета дослідження: розроблення ефективного бізнес-плану, спрямованого на підвищення конкурентних переваг підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та сутність понять бізнес-плану;
- проаналізувати завдання та цілі бізнес-плану;
- дослідити процес розробки та структури бізнес-плану;
- проаналізувати міжнародні методиками та стандарти планування;
- проаналізувати ринок борошна та хлібобулочних виробів

України;

- навести організаційно-економічну характеристику підприємств;
- розробити бізнес-план з впровадження нового виду продукції.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення щодо бізнес-планування.

Методи дослідження. У ході дослідження були застосовані такі методи: спостереження, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні моделі, експертні оцінки, методи теоретичного узагальнення і практичного порівняння, а також аналіз і синтез.

Інформаційно-нормативну базу. Практичною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, публікації офіційних і наукових видань, фінансово-економічна інформація діяльності аналізованого підприємства, звітно-статистичні дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані у діяльності підприємства для випуску нового виду продукції з метою зміцнення конкурентних переваг та залучення нових споживачів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Бізнес -план: поняття та сутність

У сучасному ринковому середовищі конкуренція виступає як динамічна сила, яка призводить до суперництва між учасниками господарської діяльності. Це призводить до відступу слабких підприємств, які не можуть відповісти високим стандартам умов виробництва та збуту продукції і не здатні задовольнити потреби споживачів. Цей механізм регулювання виробництвом в умовах вільного ринку стає все більш ефективним в економіці. Підприємства змагаються за свою частку ринку та стараються розширити її, пропонуючи кращі умови виробництва та обслуговування. Зазвичай лідером стає найбільш конкурентоспроможне підприємство, яке здобуває більшу частину ринку, визначає цінову політику, ініціює виробництво та розвиток нових продуктів [1].

Тому для досягнення оптимальної ефективності та підвищення конкурентоспроможності важливо застосовувати сучасні методи управління. Серед таких методів ключове значення має бізнес-планування, яке стає все більш важливим інструментом в сучасному менеджменті [2].

Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі [3], з англійської мови «бізнес-планування» (business-planning) перекладається як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва».

В економічній теорії "бізнес-планування" охоплює два основних значення: широке та вузьке. У широкому розумінні він означає комплексний процес розробки стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства. У вузькому розумінні - це розробка конкретного документу, що містить детальні плани, та прогнози фінансової, та операційної діяльності підприємства на певний період часу.

Через динамічні зміни у зовнішньому середовищі підприємство має бути готовим швидко адаптувати свої плани залежно від ринкових умов. Збереження гнучкості та здатності до вибору відповідних стратегій у швидкозмінному світі не виключає необхідності наявності чітко визначеного бізнес-плану [4].

Сьогодні всі підприємства діють в умовах загострення конкуренції, що зобов'язує їх зосередитися на підсиленні ключових факторів успіху та формуванні власних конкурентних переваг. Важливим елементом у цьому процесі є розробка та виконання стратегії, а також гнучке і неперервне планування [4].

Отже, результатом такої діяльності є бізнес-план, який забезпечує адекватну реакцію на зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [5].

На думку науковців та практиків існує декілька основних причин потреби в бізнес-плануванні [2]:

- процес складання бізнес-плану спонукає до об'єктивного, критичного та неупередженого огляду перспектив розвитку підприємства. Це допомагає уникнути помилок, розуміючи, яка мета переслідується. Бізнес-план представляє собою детально обміркований шлях, що відображає послідовність дій та пріоритети при обмежених ресурсах;

- бізнес-план, при належному використанні, є інструментом, що дозволяє ефективно контролювати та управляти підприємством.

- бізнес-план є засобом передачі підприємницьких ідей зацікавленим сторонам та інструментом комунікації між учасниками бізнес-процесу. Якісно розроблений бізнес-план формує позитивне враження на потенційних партнерів, таких як інвестори, банкіри, співвласники та урядові органи, і свідчить про компетентність та рівень професіоналізму його автора.

Таким чином бізнес-план детально описує всі аспекти будь-якого підприємницького проекту, який планується реалізувати. Цей документ визначає основні стратегії вирішення проблеми на основі детального аналізу,

щоб обґрунтувати вигідність запропонованого проекту та привернути потенційних інвесторів, фінансових партнерів та кваліфікованих спеціалістів [6].

У сучасних дослідженнях економічної теорії та практичній діяльності менеджерів підприємств існує різноманітність визначень щодо бізнес-плану та процесу бізнес-планування, які часом є суперечливими і можуть недостатньо точно відображати сутність цих концепцій.

Так, наприклад, С. Ф. Покропивний стверджує, що бізнес-план - це письмовий документ, що містить опис основної підприємницької концепції, шляхи й методи її реалізації, аналіз ринкових, виробничих, організаційних та фінансових аспектів майбутнього бізнесу, а також стратегії управління ним [2]. Також інші дослідники зазначають, що бізнес-план - це лаконічний, точний, доступний і зрозумілий опис майбутнього бізнесу, що є ключовим інструментом у вивченні різних ситуацій. Бізнес-план є не лише документом для управління бізнесом, але й невід'ємним елементом стратегічного та оперативного планування [6]. Жуков В. В. розглядає бізнес-план як ключовий інструмент для залучення необхідних фінансових ресурсів для реалізації проекту [8].

В табл 1.1. наведено частину визначень сутності поняття «бізнес-план» вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «бізнес-план»

Автор	Визначення
С. Мочерний	документ, в якому дано комплекс обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування.
В. Павлов	документ, який містить зобов'язання підприємців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України
А. Бунтова	активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, який дає змогу

	аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.
Ю. Мосійчук	документ, який містить систему ув'язаних у часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.
A. Hayes, S. Anderson	письмовий документ, в якому детально описується бізнес, як правило, стартап. Документ визначає цілі та спосіб досягнення своїх цілей.
M. Alonso-Vazquez	практичний інструмент для підприємців, який слід використовувати при розробці свого підприємства.

Джерело: [7]

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття «бізнес-план» можна зробити висновки, що більшість економістів, як теоретиків, так і практиків, вважають, що бізнес-план не лише служить інформаційною підтримкою на етапі започаткування підприємницької діяльності, але й залишається актуальним у майбутньому, оскільки піддається постійному оновленню та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що постійно розвиваються.

Основна мета бізнес-плану полягає в забезпеченні можливості організації реально оцінити свій задум, систематизувати його в необхідну документацію, аналізувати ефективність та робити прогнози щодо сильних і слабких сторін проекту [5].

Бізнес-план важливий як для нових підприємств, так і для тих, що перебувають на наступних етапах розвитку. Його рівень складності вказує на ступінь надійності та серйозності бізнесу та його власників. Такий план може бути частиною інвестиційного проекту або документом, що визначає план розвитку та реалізації конкретного інвестиційного проекту. Також він може бути розроблений для підприємства з метою визначення очікуваних результатів проекту [5].

Розробка бізнес-плану на підприємстві передбачає процес передбачення, визначення та прогнозування керівництвом необхідних заходів і ресурсів для досягнення поставлених фінансових та інвестиційних цілей та завдань.

Враховуючи те, що бізнес-план це багатофункціональний документ підприємства, то він переслідує ряд цілей (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні цілі при розробці бізнес-плану

Цілі	Характеристика
Інструмент для залучення зовнішніх інвестицій (чи кредиту)	Бізнес-план містить відомості про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витратитися кошти, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого передбачається позичити гроші для реалізації ідеї, проекту.
Основний інструмент комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками	За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що запропонована ідея справді є перспективною, а головне, що є обґрунтована реальна програма успішної її реалізації. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти і прискорює процес впровадження.
Спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом	Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітка постановка цілей; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший. Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення, що і забезпечує бізнесу успіх
Спосіб попереднього визначення перешкод і запобігання виникненню проблем на шляху до успіху	Формування бізнес-плану примушує: 1) моделювати ситуації; 2) розробляти різні сценарії; 3) з'ясувати проблеми, які можуть стати на заваді наміченого, і дає змогу передбачити проблеми; 4) уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися; 5) заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес-план не може запобігти всім можливим прорахункам, але це дає шанс переосмислити, чи відповідатимуть дії ситуації, яка може виникнути.
Спосіб само розвитку та вдосконалення особистих управлінських якостей підприємця та його команди	У процесі розробки бізнес-плану підприємець та його команда набуває досвіду щодо: 1) оцінки умов конкуренції; 2) засобів просування товарів на ринок; 3) використання переваг бізнесу; 4) фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід та набуття компетенцій.

Можливість перевірки реалістичності бізнес-плану підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації	Можливо, що в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що за даних економічних умов здійснення проекту є нереальним або економічно недоцільним. Краще це з'ясувати, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачені кошти, час тощо.
--	---

Джерело: [10].

Також бізнес-план дає змогу вирішувати ряд завдань [8]:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
- визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- планування поточної діяльності;
- проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві ключові функції, а саме зовнішню та внутрішню [2]:

- зовнішня зводиться до ознайомлення різних представників бізнес-середовища з основними аспектами та сутністю конкретної підприємницької ідеї.

- внутрішня, передбачає розробку механізму самоорганізації, тобто створення цілісної та комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

Процес створення бізнес-плану включає три етапи: постановку завдання планування, розробку плану та його втілення, тобто реалізація [8]:

1. Перший етап є ключовим і вимагає уваги до багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які стають джерелами бізнес-ідей, зокрема відгуки споживачів, продукція конкурентів та наукові розробки.

2. Другий етап починається зі структурування цілей, що означає визначення їх місця у ієрархії, упорядкованості та важливості. На цьому етапі важливо не лише провести кількісне обґрунтування та інтерпретацію кожної альтернативи, але й систематизувати їх, уточнити, проаналізувати взаємозв'язки та оцінити повноту та достатність. Це необхідно для визначення впливу кожної альтернативи на розвиток ситуації під час впровадження бізнес-плану на підприємстві. Прийняття оптимального рішення на цьому етапі має базуватися не лише на критеріях максимізації обсягу випуску продукції, мінімізації сукупних витрат, технічної ефективності чи максимізації прибутку, а й на оптимальному поєднанні всіх аспектів інвестиційного проектування. Ця інтеграція, що враховує техніко-технологічні, економіко-фінансові, соціокультурні, організаційно-екологічні аспекти, є ключовою метою довгострокового бізнес-планування.

3. На третьому етапі відбувається реалізація прийнятого плану, що передбачає безпосереднє втілення запланованих заходів та стратегій. Цей етап охоплює виконання всіх запланованих дій, від початкових кроків до кінцевих результатів. Процес реалізації може включати організаційні зміни, залучення ресурсів, запуск виробництва або послуг, встановлення партнерських відносин та взаємодію зі зацікавленими сторонами. Ключовим аспектом на цьому етапі є контроль за виконанням плану, аналіз результатів та внесення коректив у стратегію, якщо необхідно. Такий цикл оновлення та вдосконалення допомагає забезпечити ефективність і успішність реалізації бізнес-плану.

Крім того, бізнес-план дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати ефективність діяльності підприємства під час виконання підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати стратегію розвитку бізнесу. Переглядаючи бізнес-план як важливий елемент системи

управління підприємством, можна виділити три основні сфери його застосування для прийняття управлінських рішень [2].

Структура, зміст та обсяг бізнес-плану залежать від специфіки бізнесу, розміру підприємства та його цілей. Чим більше компанія, тим більш докладною та складною може бути розробка бізнес-плану. Існують загальні розділи, які зазвичай містяться в бізнес-плані, такі як опис ідеї та мети бізнесу, характеристика продуктів або послуг, аналіз ринку, стратегія розвитку та організаційна структура. Також включається фінансовий план з описом фінансування та інвестиційних можливостей. Оскільки бізнеси можуть бути різними за характером та цілями, відсутність однорідної структури та стандарту для бізнес-планів є зрозумілою [11 стор. 4].

Зазвичай бізнес-план складається з наступних підрозділів [12]:

1. Резюме: швидкий огляд запропонованого бізнесу та найважливіших частин плану.
2. Опис (характеристики) бізнесу: повний опис запропонованих продуктів, операцій, послуг, технічних рішень, включаючи основні функції та економічні вигоди.
3. Дослідження та аналіз ринку: оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентний аналіз, вивчення поведінки потенційних споживачів, сегментація ринку, оцінка місткості, розміру та частки ринку, прогнозування продажів.
4. Планування виробництва: оцінка потреби в обладнанні, оборотних коштах, розрахунок собівартості продукції, витрат на виробництво і реалізацію, суми інвестицій.
5. Організаційне планування: структура управління, кадрове планування, планування заробітної плати.
6. Маркетингова стратегія: план маркетингових заходів, стратегія розвитку, продукція, ціноутворення, збутова політика, використання комплексу маркетингу.

7. Стратегія зменшення ризику: ідентифікація ризиків, оцінка та розробка стратегій мінімізації впливу.

8. Фінансовий план: звіт про прибутки та збитки, баланс, податковий розрахунок, оцінка окупності та фінансова стійкість підприємства.

Бізнес-план охоплює майже всі аспекти діяльності підприємства, починаючи з докладного опису технології бізнес-проекту і закінчуючи докладними фінансовими розрахунками щодо ефективності підприємницької діяльності. Тому його розробка та наступний контроль за виконанням істотно сприяють як підвищенню продуктивності, так і зменшенню ризиків при запуску нових напрямків підприємницької діяльності.

Також науковці та практики стверджують, що бізнес-планування має різне значення для різних учасників процесу [8]:

- для менеджерів підприємства воно служить засобом перевірки практичності ідей, формуванням команди, проведенням аналізу діяльності та забезпеченням можливостей для додаткового фінансування;

- для акціонерів це оцінка потенціалу підприємства, відстеження виконання цілей, визначення потреб у фінансах.

- для кредиторів це оцінка фінансової стійкості, ризиків та якості управління.

- для бізнес-партнерів воно визначає надійність і привабливість співпраці, а також можливості співпраці.

1.2. Методології бізнес-планування

Сучасні процеси інтеграції та глобалізації, що відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові стратегії та методи управління для забезпечення конкурентоспроможності своїх підприємств та підвищення ефективності бізнесу. Один з таких підходів - складання бізнес-плану. Закордонний досвід управління підприємствами, які досягли значних успіхів

у бізнесі, підтверджує переваги використання бізнес-планування серед інших методів управління [13].

Бізнес-план - це офіційний документ, який включає в себе комплекс техніко-економічних розрахунків, що дозволяють науково обґрунтувати стратегічні управлінські рішення [15].

На сьогоднішній день існує значна різноманітність методик для складання бізнес-плану. Усі ці методики можна класифікувати у три основні групи, враховуючи специфіку їх розробника та обсяг інвестиційного проекту [13]:

а) міжнародні - це методики, що відповідають міжнародним стандартам та вимогам міжнародних організацій;

б) державні - це методики, розроблені федеральними та регіональними органами державної влади, а також органами місцевого самоврядування;

в) корпоративні - це методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій.

Визнані у всесвітній практиці та перевірені на практиці міжнародні методики та стандарти з бізнес-планування включають такі як: методика UNIDO, методика EBRD, методика фірми Coldman, Sachs & Co, методика фірми Ernst & Young, методика TACIS, методика за стандартами KPMG.

Методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку), спрямована на країни, які розвиваються, і зосереджена на інтересах підприємців, що повністю відповідає основній меті організації.

Розробка бізнес-плану за стандартами UNIDO зазвичай включає наступні завдання:

- проведення досліджень ринків на основі різноманітних джерел, експертних опитувань та польових досліджень;

- збір необхідної техніко-економічної інформації, яка відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;

- виконання техніко-економічних розрахунків відповідно до міжнародного стандарту UNIDO;

- розроблення схеми фінансування бізнес-проекту;
- оптимізація параметрів бізнес-проекту для збільшення його інвестиційної привабливості;
- оформлення документа "Бізнес-план" відповідно до загальноприйнятих вимог.

Зазначимо, що методика UNIDO розробки бізнес-плану має позитивні сторони та і недоліки: відсутність урахування ризиків, пов'язаних з реалізацією міжнародних інвестиційних проектів, а також відсутність адаптації до податкової системи України та відсутність рекомендацій стосовно встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва [14].

Методика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) при складанні бізнес-плану передбачає захист інтересів кредиторів, оскільки ЄБРР є фінансовою установою. Згідно з цією методикою, важливо детально описати функціонування бізнесу, вказати основних постачальників, описати систему збуту, корпоративне управління, обсяги реалізації, кредитну історію та фінансові результати. Проте, сама ідея проекту може бути розкрита менш детально. Такий підхід дозволяє фінансовим установам та інвесторам оцінити ризики, пов'язані з наданням кредиту даній компанії, та його повернення у випадку, якщо проект не буде реалізований [13].

Методика, запропонована Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), що є частиною Світового банку, спрямована на фінансування та кредитування інвестиційних проектів у приватному секторі країн, що розвиваються. Ця методика акцентує увагу на обґрунтуванні економічної, фінансової та комерційної вигідності проекту, а також на його соціальній та екологічній доцільності [15].

Методика бізнес-планування KPMG подібна до методики UNIDO, проте має свої відмінності. Головна перевага цієї методики полягає в тому, що в ній особлива увага приділяється розрахунку проектної собівартості продукції (послуг). Однак недоліками цієї технології є обмежена доступність інформації щодо особливостей матеріально-технічного забезпечення

виконання виробничої програми підприємства та процедур забезпечення проєкту виробничої потужності [14].

Таблиця 1.3

Структура бізнес- плану за методиками UNIDO, EBRD, KPMG

№ з/п	Методика UNIDO	Методика EBRD	Методика KPMG
1	Детальний опис нового товару, аналіз ринку збуту, опис цільової аудиторії, а також оцінка конкурентів.	Розповідь про минулі досягнення та поточний стан підприємства на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.	Опис товарів і послуг, а також потенційні можливості для розробки супутніх продуктів.
2	Оцінка цілей та стратегій маркетингу та їх фінансове забезпечення.	Оцінка власників, керівництва, фінансового стану та заборгованостей перед кредиторами.	Оцінка ринкової потреби у продукті або послугі, аналіз конкурентного середовища та проведення SWOT-аналізу.
3	Оцінка наявності необхідних ресурсів та опис процесу виробництва.	Загальний опис проєкту та виробничого процесу, основна інформація про проєкт та опис його виробничих процесів.	Сегмент цільових споживачів, формування цін, стратегії маркетингу та рекламного просування, канали розповсюдження реклами.
4	Організаційно-правовий статус власності, інформація про партнерів, ресурси праці та керівництво.	План інвестицій для проєкту, аналіз ринку, фінансовий план та оцінка екологічних аспектів.	Структура організації та основний персонал, витрати, пов'язані з підготовкою виробництва.
5	Фінансовий план, включаючи план доходів і витрат, та графік грошових потоків.	Плани отримання та погашення кредитів, механізми застави та поруки, оцінка ризиків і заходи для їх зниження.	Аналіз собівартості, пункту беззбитковості, генерація доходів та збитків, оцінка ризиків і заходи щодо їх зниження.

Джерело:[16].

Методика TACIS відрізняється від попередніх двох своєю простотою, проте її основний акцент робиться на розкритті привабливості інвестиційного проєкту. Перший етап присвячений висвітленню історії та необхідності впровадження інновацій. Другий етап конкретизує, що саме робить проєкт інноваційним. На третьому етапі відбувається визначення потенційних ринків та очікуваного попиту на продукт (послугу). Останній етап зосереджений на обґрунтуванні обсягу потрібних інвестицій. Недоліком цієї методики є відсутність в ній виробничої програми підприємства та плану матеріально-технічного забезпечення для її виконання.

В табл. 1.4 наведено структуру бізнес-плану за кожною із представлених методичних підходів.

Таблиця 1.4

Структура бізнес-планів за міжнародними стандартами

Методичний підхід	Структура бізнес-плану
UNIDO	1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проєкту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.
ЄБРР	1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство. 3.1. Історія підприємства та сучасний стан, у період розробки бізнесплану. 3.2. Аналіз поточної підприємницької діяльності. 3.3. Опис власників, керівників, персоналу підприємства та працівників. 3.4. Поточна підприємницька діяльність. 3.5. Фінансовий стан підприємства за останній періоди. 3.6. Кредити. 4. Проєкт. 4.1. Коротка, лаконічна інформація про проєкт. 4.2. Інвестиційний план проєкту. 4.3. Оцінка конкурентних переваг та ринку, в якому планується реалізація проєкту. 4.4. Опис виробничого процесу, який необхідний для реалізації проєкту. 4.5. Фінансовий план. 4.6. Екологічна оцінка реалізації проєкту. 5. Фінансування. 5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3. SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6. Додатки.
TACIS	1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2. Система управління бізнесом. 3. Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень. 5. Опис керівного складу з послужним списком
KPMG	1. Резюме. 2. Продукція та послуги. 3. Аналіз ринку і галузі. 4. Цільові ринки. 5. Стратегії реклами і просування. 6.

Джерело: [17].

Методика, запропонована консалтинговою організацією BFM Group Ukraine, враховує інтереси всіх сторін, які мають відношення до реалізації бізнес-плану. Вона включає докладний аналіз функціонування бізнесу та сутність підприємницької ідеї, відображаючи інтереси як кредиторів, так і підприємців. Крім того, у методиці враховується економічний, соціальний та екологічний вплив, що може привертати увагу місцевих органів влади або держави загалом. Однак, недоліком цієї методики є складність прогнозування показників, зокрема необхідність у фінансовій частині представити звіти про рух грошових коштів та прибуток до кінця реалізації проекту, а також розрахувати різноманітні фінансові показники. Таким чином, дана методика є найбільш трудомісткою порівняно з іншими [15].

Компанія Sequoia Capital запропонувала інноваційний підхід, фахівці даної компанії вважають, що ефективний бізнес-план має містити максимум інформації, представленої в мінімальній кількості слів. Їхній запропонований формат бізнес-плану обмежується 15–20 слайдами, що є достатнім для презентації проекту перед потенційним інвестором.

На сьогодні діють два основних нормативних документи щодо розроблення бізнес-планів українських підприємств. Перший - "Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств" (2006 р.), затверджені Міністерством економіки України, спрямовані на обґрунтування стратегічних планів розвитку компаній на основі інвестицій. Другий документ - "Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів" (2010 р.), схвалені Державним агентством України з інвестицій та розвитку, встановлюють загальні вимоги до складання бізнес-планів інвестиційних проектів корпораціями та підприємствами [14]. Але державні методики розробки бізнес-планів мають ряд недоліків [15]:

- інвестори негативно сприймають бізнес-плани через: надмірну інформаційну завантаженість; використання некоректних або недостатньо

обґрунтованих методів розрахунків; нечіткість у викладі документації; недоліки у використанні спеціалізованої термінології;

- спостерігається невідповідність між розрахунками та описовою частиною бізнес-плану;

- результати втілення бізнес-плану проекту призводять до заміни орієнтованого на певний продукт чи послугу економічного ефекту на загальні результати всієї діяльності підприємства. Тобто, планований фінансовий прибуток зводиться до очікуваного обсягу виручки, не враховуючи повні витрати; замість доходу від конкретного нового продукту використовується загальний обсяг виручки всього підприємства; у розрахунках враховуються лише інвестиційні витрати на створення нового виробництва, а не всі постійні витрати підприємства.;

- неправильне визначення складу одноразових інвестиційних витрат у проекті, розбіжність між графіками залучення коштів та графіком інвестицій, упущення врахування відсотків за кредитами, відсутність чіткої дивідендної політики чи механізму розподілу прибутку у проекті, некоректний розрахунок амортизаційних відрахувань, пропуск врахування наявного майна на підприємстві (обладнання, будівлі та споруди), що може бути використано у проекті, а також неправильний розрахунок податкового навантаження;

- підприємство може не бути готовим вкладати власні кошти у проект і не мати джерел для виплати відсотків по кредиту до того часу, коли проект починає приносити прибуток і забезпечувати готівковий потік.

- неякісне та неповне висловлення пропозиції для інвестора, зокрема, недостатнє визначення обсягів необхідних коштів, їх розподіл на транші, форму, гарантії та терміни;

- відсутність розробленої організаційно-правової схеми для втілення проекту, включаючи невизначеність щодо правових аспектів власності, процедури припинення проекту та виходу учасників зі складу інвесторів, а також забезпечення захисту інтересів інвесторів;

- недооцінка тривалості митного оформлення, витрат на оплату страхових та інших платежів, комісій, утрат від браку, потреби в оборотному капіталі тощо.

Висновки до розділу 1

Бізнес-планування є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно забезпечує підприємству стратегічне бачення та чіткий план дій, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та випереджати конкурентів. Ретельно розроблений бізнес-план допомагає підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, визначати можливості та загрози ринку, розробляти інноваційні стратегії та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, бізнес-планування сприяє не лише стабільному розвитку підприємства, але й значно підвищує його здатність конкурувати та досягати лідерських позицій на ринку.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано різні підходи до визначення поняття «бізнес-план»; досліджено основні цілі та етапи бізнес-плану; наведено стандартну структуру бізнес-плану. Також проаналізовано сучасні методології розробки бізнес-плану та наведено переваги і недоліки зазначених методик.

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Аналіз ринку борошна та хлібобулочних виробів України

Продовольчий ринок України складається з великої кількості суб'єктів господарювання, які забезпечують населення країни необхідними продуктами харчування, зокрема, борошном, хлібом та хлібобулочними виробами. Варто відзначити, що хлібобулочна продукція займає одне з ключових місць у раціоні більшості українців, завдяки чому має стабільний попит без значних коливань [18].

В Україні борошно є основною сировиною для найважливіших продуктів харчування. Основне виробництво борошна в Україні зосереджене в регіонах, де вирощують зернову сировину та споживають продукцію. Значні обсяги борошна виробляються на підприємствах, розташованих у Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій та Київській областях [30].

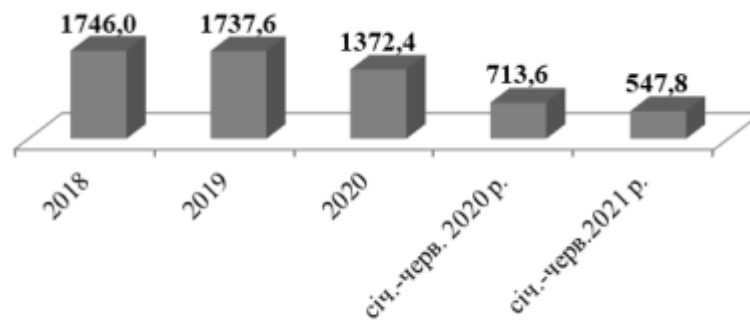


Рис. 2.1. Динаміка виробництва борошна за 2018 р. -перше півріччя 2021 р.

Джерело: [30].

Згідно з офіційними даними Держстату, за останні три роки, з 2018 по 2020 рік, виробництво борошна зменшилося на 21,4% і становить 1372,4 тис. тонн. За період з січня по червень 2021 року виробництво борошна знизилося на 165,8 тис. тонн у порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

За перше півріччя 2021 року було вироблено у Харківській області – 90,2 тис. Тонн, що на 8,7% менше порівняно з аналогічним періодом 2020 року, та

у Дніпропетровській області – 45,7 тис. тонн, що на 43,4% менше, ніж у відповідному періоді 2020 року. Найменші обсяги виробництва борошна зафіксовані у Тернопільській та Донецькій областях [30].

В Україні 94% ринку зернового борошна становить пшеничне, 5% припадає на житнє, і лише 1% займають інші види борошна (рис.2.1).



Рис.2.1. Структура виробництва видів борошна

Джерело: структуровано автором на основі [31].

Виробництво борошна переважно зосереджене у вертикально інтегрованих структурах, які включають сільськогосподарські підприємства та переробні підприємства. Готова продукція реалізується через власну торговельну мережу під відомими брендами. В таблиці 2.1 наведено основних виробників борошна в Україні.

Таблиця 2.1

Основні виробники борошна в Україні

№ з/п	Назва підприємства	Частка ринку, %
1	ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2», входить в структуру «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО».	11
2	ТОВ «Столичний млин», м. Київ	7
3	ТОВ «Дніпромлин», входить до компанії Ristone Holdings, м. Дніпро	6
4	ТОВ КВФ «Рома», Харківська обл., м. Первомайський	5
5	ТОВ «Хмельницьк-Млин», Хмельницька обл.	4
6	ПАТ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» – філія ДПЗКУ, Сумська обл	4

7	ДП «Новопокровський комбінат хлібопродуктів», Харківська обл., Чугуївський р-н.	3
8	ТОВ «Васильківський комбінат хлібопродуктів», Київська обл.	3
9	ТОВ «Енліль», м. Харків	3
10	ТОВ «Рівне-Борошно», м. Рівне	2

Джерело: [30].

На думку асоціації «Борошомелів України» борошномельна галузь в 2021 році зіткнулася зі специфічними проблемами, а саме: різьким падінням обсягів виробництва через високу вартість сировини та експорту, триваюча стагнація внутрішнього попиту, імпорт пшениці з інших країн і присутність імпортного пшеничного борошна, невідповідності ставки ПДВ при закупівлі сировини та реалізації продукції.

Хліб та хлібобулочні вироби є невід'ємною частиною харчової культури українців, оскільки хлібопекарська галузь є однією з провідних галузей української харчової промисловості. Основною метою цієї галузі є постійне забезпечення виробництва хліба та інших борошняних виробів у таких обсягах, щоб вони відповідали нормам державної продовольчої безпеки. Національна безпека країни також залежить від ефективності функціонування цих підприємств.

За останні десятиліття спостерігається значний спад промислового виробництва хлібопродукції, зумовлений дефіцитом інвестицій та недостатньо збалансованою державною політикою, яка мала б сприяти стабілізації та розвитку галузі. Натомість, ця політика опосередковано призвела до зниження ефективності виробництва, сприяла недобросовісній конкуренції та стала наслідком систематичного підвищення цін на виробничі ресурси (енергетичні, сировинні, техніко-технологічні). В таких умовах діяльність майже кожного хлібопекарського підприємства спрямована не на розвиток через розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій, а переважно на виживання шляхом скорочення виробничих витрат [18].

Хлібопекарська галузь в Україні є ключовим сектором харчової промисловості, здатним задовольнити потреби населення у різних видів хлібних виробів завдяки своїм виробничим можливостям, механізованим технологічним процесам і широкому асортименту. Вона широко розповсюджена по всій території країни, що відповідає географічному розподілу населення.

Багато великих підприємств знаходяться у великих містах, тоді як хлібозаводи представлені у всіх невеликих містах і селищах. Обсяг виробництва зернових культур в Україні задовольняє внутрішні потреби і великі експортні об'єми. Стаціонарні хлібопекарські підприємства мають важливе значення для збереження соціальної стабільності, оскільки їхня продукція є основним продуктом харчування для всіх верств населення та бюджетних установ. Хлібобулочні вироби є важливим джерелом вуглеводів, білків та вітамінів групи В для здоров'я і водночас відіграють соціальну роль у задоволенні потреб населення в харчуванні.

В Україні існує значна кількість хлібопекарських підприємств різних масштабів та форм власності, які активно конкурують між собою на регіональних ринках, але їх кількість за останні роки знизилась, приблизно на 30%.

В країні виділяють шість найбільших компаній, такі як: ПАТ "Київхліб", ТОВ "Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ "Концерн «Хлібпром» і інші, які разом забезпечують приблизно 60% промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Приблизно 10% хлібопродукції виробляють міні-пекарні, а решта 30% походить від понад 100 хлібозаводів по всій країні [19]. Основна частина виробництва хліба та хлібобулочних виробів здійснюється вертикально інтегрованими компаніями. Головні учасники ринку хлібобулочних виробів та їхні частки представлені на рис. 2.3.

Головним лідером ринку є ПАТ «Київхліб», який володіє дев'ятьма виробничими майданчиками в Києві та області з виробничою потужністю

755 тонн хлібобулочних виробів і 26 тонн кондитерських виробів на добу. Торгова марка «Кулиничі» об'єднує 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях з виробничою потужністю 650 тонн на. За статистичними даними, на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів працюють 400 міні-пекарень з виробничою потужністю від 1 тонни на рік [20].

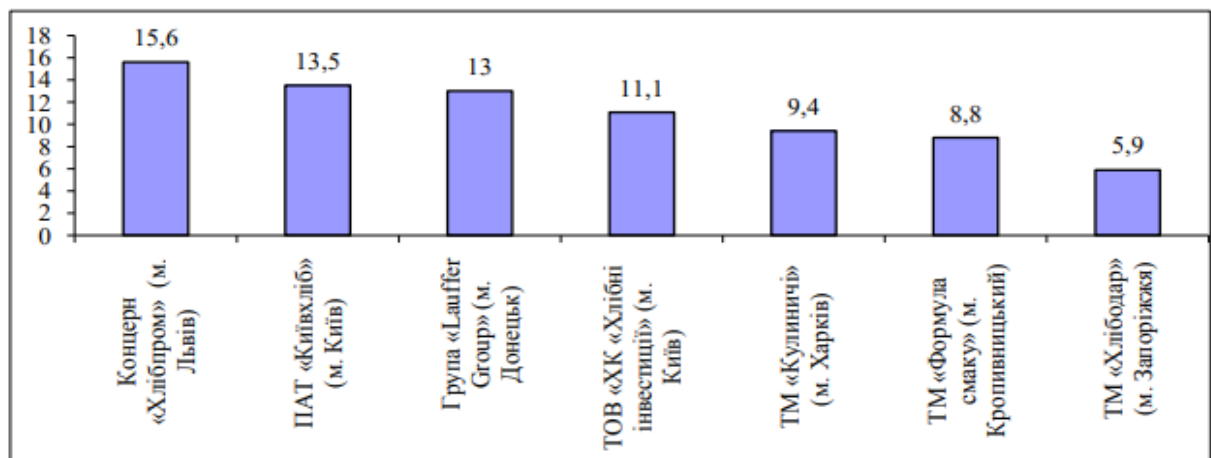


Рис.2.2. Основні суб'єкти ринку хлібобулочних виробів України у 2018 р.

Джерело: [20].

Також, окрім великих хлібокомбінатів та хлібо заводів, які забезпечують основний попит на хліб та хлібобулочні вироби населення, існує також велика кількість продуктових супермаркетів, які мають свої власні пекарні, але зазвичай обсяг їхньої продукції не враховується в статистиці. Це ще один аспект недостовірності статистичної інформації [21].

Найбільші виробничі потужності в Україні належать компанії «Lauffer Group», яка випускає в середньому 800 тонн хлібобулочних виробів на добу, задовольняючи 71% потреб Одеської області в хлібі. Компанія включає 35 хлібо заводів, розташованих у Донецькій, Луганській, Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях. В Одеській області «Lauffer Group» володіє чотирма хлібо заводами: № 2 та 4 в Одесі, № 3 у Білгород-Дністровському та № 1 у Подільську. Їх загальна виробнича потужність становить 220 тонн на добу [20].

Таблиця 2.2

Основні учасники ринку хліба та хлібобулочних виробів України

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
Виробництво	Більше 100 хлібозаводів та понад 400 міні-пекарень	ПАТ «Київхліб», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар»
Оптова торгівля	Більше 100 учасників	ТОВ «Август-Кий», ТОВ «Афіна-Груп», ТОВ «Тема-Б», ТОВ ТД «Гекта», ТОВ «Альта-Віста»
Роздрібна торгівля	Торговельні мережі, супермаркети, магазини, МАФи, продовольчі ринки	
Кінцеві споживачі	Населення України	

Джерело: [21].

За аналітичними даними «Бізнес Гід» в м. Одеса та Одеській області налічується біля 420 підприємств, які займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів. Найбільша кількість зосереджена в м. Одеса та Одеському районі 57,74 %, в м. Ізмаїл – 4,46%, в Овідіопольському районі – 3,52% . Структура регіонального виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Одеській області наведено на рис.2.3.

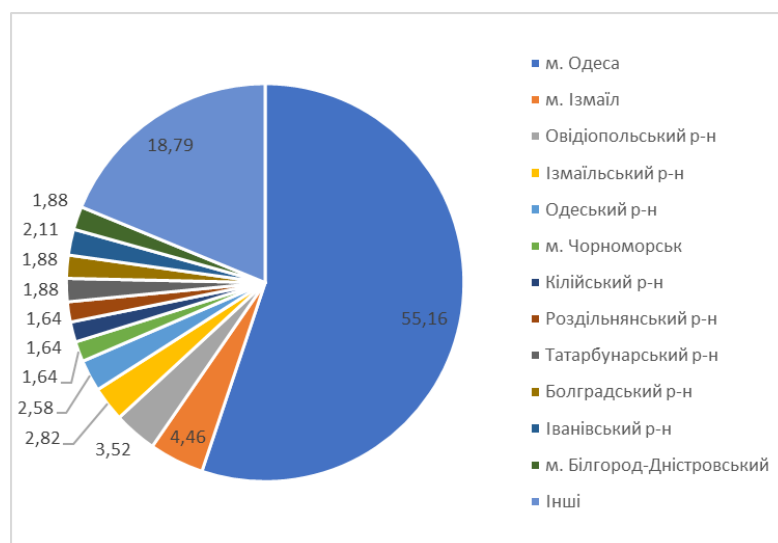


Рис. 2.3. Регіональне розподілення у галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Одеській області

Джерело: структуровано автором на основі [22].

За аналітичними даними найбільшими виробниками за КВЕД 10.71 в Одеській області є ТОВ «Одеський хлібо завод № 4», ТОВ «Нове Діло», ТОВ «Агроком», ТОВ «Одеська поляниця», ТОВ «Батьківський хліб», ТОВ «ТОТ ГРУП», ПП «КОЛО БОК», ТОВ «Савранський хліб».

На рис 2.4. наведено обсяг реалізованої продукції найбільших виробників Одеської області.



Рис.2.4. Обсяг реалізованої продукції найбільших виробників Одеської обл.

Джерело: структуровано автором.

Зазначимо, що конкуренція на ринку хліба та хлібобулочних виробів визначається якістю продукції та різноманітням асортименту, а не лише ціною. Підприємства, що виробляють продукцію високої якості та представляють її в привабливій упаковці, мають конкурентні переваги. Вони також успішно адаптують асортимент до потреб споживачів. Проте, у період кризи в країні, ціновий фактор стає все важливішим. Особливо це стосується соціально вразливих верств та людей з низьким рівнем доходу, які найбільше реагують на зміни цін [23].

Аналіз групового асортименту хліба та хлібобулочних виробів за період з 2017 по 2021 рік свідчить про зменшення обсягів виробництва традиційних видів хліба з простою рецептурою та найнижчим ціновим діапазоном, таких

як ржаний, пшеничний, ржано-пшеничний хліб, а також булочних виробів [24].

Таблиця 2.3.

Груповий асортимент виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні за період з 2017 по 2021 р.

Види продукції	2017	2018	2019	2020	2021
Хліб житній	9,3	6,5	8,3	6,2	5,4
Хліб пшеничний	449,1	408,1	364,9	322,4	350,6
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	305,9	269,4	242,4	252,8
Вироби булочні	265,2	245,3	238,1	211,4	223,4
Хліб дієтичний	1,6	1,5	1,3	1,0	1,1
Хліб інший	5,6	7,7	10,9	11,4	11,8

Джерело: [24].

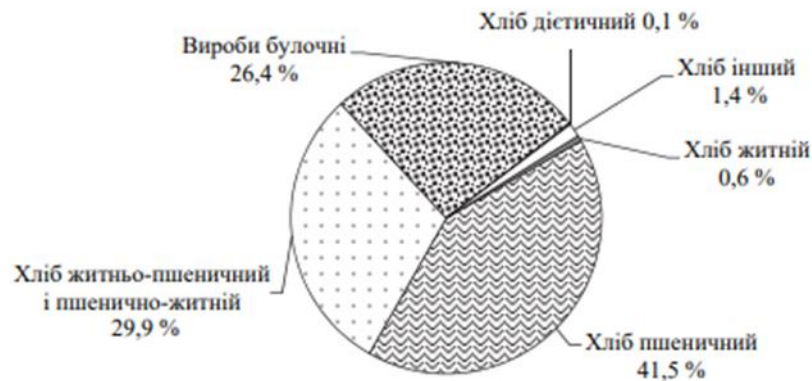


Рис.2.5. Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів у 2021 р.
Джерело: [24].

У січні-лютому 2021 року в Україні за даними Державної служби статистики виробництво хліба і хлібобулочних виробів скоротилося на 7,4%, до 122,8 тис. тонн, порівняно з аналогічним періодом минулого року. Обсяг виробництва борошна за цей період зменшився на 32%, до 170,7 млн тонн. Зокрема, виробництво пшеничного хліба скоротилося на 9%, до 48,7 тис. тонн, пшенично-житнього – на 7,8%, до 37 тис. тонн. Слід відзначити, що за два місяці 2021 року в Україні спостерігався зниження виробництва інших борошняних виробів: солодкого печива на 9,3% – до 21,5 тис. тонн, здобної випічки на 11% – до 9,6 тис. тонн, тортів і кондитерських виробів на 3,4% –

до 15,8 тис. тонн, а випуск макаронних виробів зменшився на 1,6% – до 9,4 тис. тонн [25].

Асортимент хлібних виробів, що виробляються в країні, налічує майже 1000 видів, а кожного року до них додається кілька десятків нових. Виробники розширюють асортимент, використовуючи нові технології та різноманітні добавки, такі як кунжут, льон, родзинки, спеції, горіхи, кокосова стружка та інші. Ще одна тенденція полягає у зростанні споживання булочок і пиріжків, чий випуск складає вже 20% від загального обсягу продукції [26].

За аналітичними даними компанії ProConsalting в останні роки зростає інтерес до здорового способу харчування в суспільстві, що призвело до збільшення попиту на вишукані види хліба. Наприклад, 20,5% українців час від часу купують хліб з висівками, а 12,1% віддають перевагу зерновому, бездріжджовому та гречаному хлібу. Найбільш популярними залишаються пшеничний і житній хліб: близько 89,3% і 55,7% споживачів відповідно купують їх час від часу, а 66,1% і 18,5% - регулярно [27].

За результатами аналізу ринку хліба та хлібобулочних виробів України видно, що більшість виробників спрямовані на виробництво традиційних соціальних видів продукції, яка становить близько 80% від загального обсягу хліба та хлібобулочних виробів. Виробництво преміальних і функціональних сортів складає менше 5% і 3% відповідно [28].

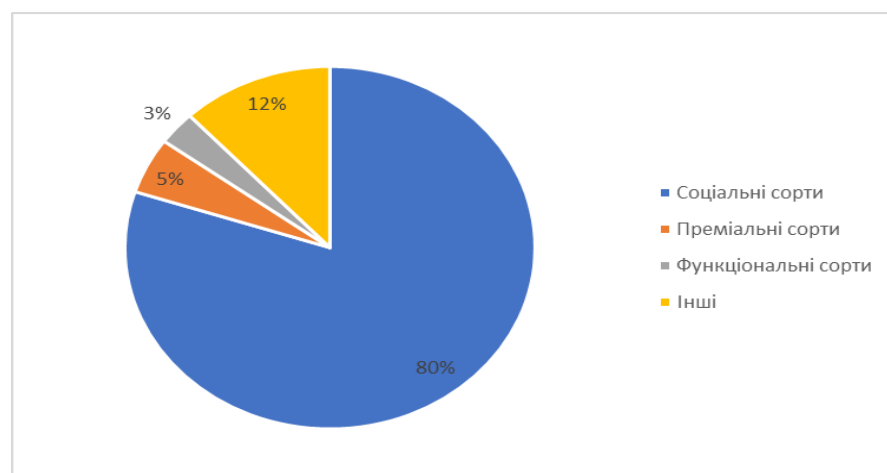


Рис. 2.6. Структура виробництва хліба в Україні за функціональними видами

Джерело: структуровано автором на основі [28].

На ринку хліб та хлібобулочні вироби в Україні спостерігається підвищення цін на готову продукцію на 13 %. Це зумовлено зростанням вартості енергоресурсів та пального, а також введенням податків на рівні, який був у січні 2022 року. Крім того, пекарські підприємства стикаються з проблемою недостатньої кількості кваліфікованих працівників, а зарплати в цій галузі залишаються на досить низькому рівні, що ускладнює збереження робочої сили. Підвищення заробітних плат може стати ключовим фактором для збереження персоналу. Також прогнозується, що така тенденція буде продовжуватися, і до кінця року ціни на хліб можуть збільшитися на 15%.

Зміни вартості батона в Україні протягом визначеного періоду часу наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Вартість одного батону (500 г.) в Україні за період з лютого 2022 р. по червень 2023 р.

Джерело:[29].

Незважаючи на підвищення цін, хліб в Україні залишається найдешевшим у світі. Однак, попит на продукцію, який залежить від платоспроможності населення, свідчить про те, що рівень середньої заробітної плати в еквіваленті вартості пшеничного хліба в Україні є найнижчим у світі.

2.2. Аналіз організаційно-економічного розвитку підприємств

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів». Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ. Код ЄДРПОУ: 00952137

Орган реєстрації: Суворовська районна адміністрація Одеського міськвиконкому. Свідоцтво про перереєстрацію: № 1267 від 25 травня 1998.

Юридична адреса: 65003, м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 20.
тел. (0482) 723-20-04, факс. 723-60-03.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Одеський КХП здійснює такі основні види діяльності: оптова торгівля хлібопродуктами, в тому числі і на експорт; виробництво борошна та крупи; складські послуги зі зберігання зернових культур. Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами.

На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури: борошно хлібопекарське вищого сорту; борошно хлібопекарське першого сорту; висівки пшеничні (насіпом та гранульовані); висівки дієтичні. Асортимент випуску основної продукції: мука вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників - 65 чоловік, службовців - 35 осіб. Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями.

За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна склало лише 22,8 % від рівня 2021 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове

використання потужностей млинового виробництва. У 2022 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2022 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину. Збитки в 2022 році збільшилися в 2 рази в порівнянні з 2021 роком - причини ті ж - вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей і т. д. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % - це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату. Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Найменування показників	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютні	Відносні, %
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765 10214	3913 5002	- 4852 -5212	- 55,4 51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис. грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис. грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис. грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів		1,71	0,44	- 1,27	- 74,3
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2022 році зменшилося на 23 %. Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн. вартості продукції на 85,9 %. Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності філії АТ «ДПЗКУ», «Одеський комбінат хлібопродуктів» надає можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем. Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних і вартісних показників, отриманих з форми річної звітності № 1 – П.

Таблиця 2.5

Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1.Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2.Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т. ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	- 77,6
в т. ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2022 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини. Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2022 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДЗПКУ», яке за період з червня 2021 року по листопад 2022

року чотири рази змінювало директорів комбінату, що в умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки.

Зазначені причини у свою чергу спричинили за собою різке зменшення коефіцієнта використання потужності. Озвучені проблеми викликані проблемою нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.6

Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
2021 р.	тис. т	127,3	20,1	15,8
2022 р.	тис. т	127,3	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2019 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату.

Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати. Дані таблиці 2.7 говорять про те, що найбільші збитки отримано у 2022 році - 2848 тис. грн. - у рік найменшого обсягу переробки зерна.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			Абс.	Відносні, %
Фінансовий результат, (прибуток +, збитки -), тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, можна зробити висновок про низьку ефективність виробництва, так як фінансова діяльність підприємства багато в чому визначається його господарською діяльністю.

Таблиця 2.9

Аналіз балансу ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» за 2022 рік

АКТИВ						
	Код строки	На початок року		На кінець року		Відхилення
		тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	
1. Необоротні активи	080	31341	85,9	31008	86,4	- 333
2. Оборотні активи	260	5143	14,1	4866	13,6	- 277
3. Витрати майбутніх періодів	270	0		0		
БАЛАНС	280	36484	100,0	35874	100,0	- 610
ПАСИВ						
1. Власний капітал	380	19062	52,2	16184	45,1	-2878
2. Забезпечення майбутніх витрат	430	4975	13,6	4975	13,9	0
3. Довгострокові обов'язки	480	0	0	0	0	
4. Поточні обов'язки	620	12447	34,1	14715	41,0	2268
5. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0	0	0
БАЛАНС	640	36484	100,0	35874	100,0	- 610

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

В абсолютному вираженні знизився власний капітал на 2878,0 тис. грн. Його частка в загальній структурі знизилася з 52,2 % до 45,1 %. Збільшилася заборгованість за поточними зобов'язаннями на 2268,0 тис. грн., Що є досить-таки небезпечним для фінансової стійкості підприємства. Таким

чином, на підставі аналізу звітів Одеського комбінату хлібопродуктів можна зробити висновок про те, що комбінат практично не здатний здійснювати ритмічну виробничо-господарську діяльність, його фінансове становище вкрай нестійке і комбінат знаходиться на межі банкрутства.

Далі представимо організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Це підприємство є одним з промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз виробництва продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції.

Таблиця 2.10

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2021 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2022 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2021 роком.

Згідно з даними підприємства в 2020 р. первинна вартість основних збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість основних

фондів в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %).

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом.

2.3. Конкурентний аналіз підприємств: стратегії та можливості

Для визначення конкурентного становища ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» проаналізуємо його зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою SWOT – аналізу.

SWOT-аналіз - це метод оцінки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Він охоплює аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Методологія SWOT-аналізу передбачає спершу визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення взаємозв'язків між ними, які можуть бути використані для розробки стратегії організації.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Мікросередовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика площа підприємства 2. Висока якість продукції 3. Розташування підприємства 4. Відповідність державним стандартам 5. Оптимальна цінова політика	1. Висока енергоємність виробництва 2. Неповне використання виробничих потужностей 3. Низька ефективність відділу маркетингу та відділу збуту 4. Залежність від державного регулювання галузі
Макросередовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення асортиментної групи 2. Можливість впровадження нових технологій 3. Проведення ефективних маркетингових програм 4. Партнерство 5. Розширення ринків збуту	1. Воєнні дії на території країни 2. Зростання конкуренції в галузі 3. Збільшення темпів інфляції 4. Зміни в законодавстві та регулюванні. 5. Економічна нестабільність 6. Збільшення частки імпортової продукції

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи сильні та слабкі сторони мікросередовища, а також можливості та загрози макросередовища, оптимальною стратегією для подальшого розвитку підприємства буде стратегія диверсифікації з додатковими елементами інтеграції. Така стратегія дозволить розширити асортимент продукції, підвищити ефективність виробництва та маркетингу, а також зміцнити позиції на ринку через співпрацю з іншими підприємствами. Такий підхід забезпечить стійкий розвиток ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Далі проаналізуємо зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Мікросередовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Репутація 2. Широкий асортимент продукції 3. Висока якість продукції	5. Застаріле обладнання 6. Обмеження маркетингові бюджети 7. Сильна конкуренція в галузі

6. Ефективна система логістики 7. Відповідність державним стандартам	змін. 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати	субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Застаріле обладнання 2. Обмеження маркетингові бюджети 3. Сильна конкуренція в галузі 4. Високі виробничі витрати 5. Залежність від державного регулювання галузі	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволять збільшити прибутки	1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні смаків. 3. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 4. Неприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків

Джерело: розроблено автором

Оскільки сильні сторони ТОВ "Одеський хлібозавод № 4" переважають у мікросередовищі, а загрози у макросередовищі є більш суттєвими, для підприємства рекомендується стратегія обмеженого зростання. Ця стратегія передбачає стабільний розвиток заводу з урахуванням негативного впливу зовнішніх факторів. Для успішного втілення стратегії обмеженого зростання ТОВ "Одеський хлібозавод" необхідно: зосередитися на посиленні своєї конкурентоспроможності за рахунок вдосконалення продукції, зниження витрат, покращенням маркетингової політики підприємства та підвищення кваліфікації персоналу; активно розвивати внутрішній потенціал за допомогою впровадження нових технологій, оновлення обладнання, покращення системи управління та підвищення лояльності співробітників; намагатися усунути наявні слабкі сторони;

Завдяки реалізації цих заходів ТОВ "Одеський хлібозавод № 4" зможе: зберегти стійкі позиції на ринку навіть в умовах несприятливого макросередовища; підвищити свою стійкість до зовнішніх загроз; створити основу для подальшого зростання.

Також важливо зазначити, що стратегія обмеженого зростання не означає відсутність амбіцій. Це прагматичний підхід, який дозволяє ТОВ «Одеський хлібо завод» стабільно розвиватися в складних умовах та закласти фундамент для майбутнього успіху.

Далі проведемо PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібо завод № 4».

PEST- аналіз - це інструмент, який використовується для оцінки зовнішнього з точки зору політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів та допомагає в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень та ефективному управлінні бізнесом.

Таблиця 2.15

PEST – аналіз ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори			
Воєнні дії на території держави	0,4	5	2
Політична нестабільність	0,3	4	1,2
Зміни в податковому законодавстві	0,3	4	1,2
Всього	1		4,8
Економічні фактори			
Тарифи на енергоресурси	0,5	5	2,5
Державне регулювання цін на соціальні вироби (продукти)	0,2	3	0,6
Рівень інфляції	0,3	4	1,2
Зниження купівельної спроможності населення	0,2	4	0,8
Всього	1		5,1
Соціальні фактори			
Зміна смакових вподобань	0,4	4	1,6
Демографічні зміни	0,3	3	0,9
Суспільні тенденції	0,3	4	1,2
Всього	1		3,7
Технологічні фактори			
Інновації в технологіях	0,4	4	1,6
Інформаційні технології	0,4	4	1,6
Екологічні технології	0,2	3	0,6
Всього	1		3,8

Джерело: побудовано автором.

Отже, за проведеним PEST – аналізом для ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» можна зробити наступні висновки: загальні зважені оцінки для кожної

категорії показують, що економічні фактори (5,1) мають найбільший вплив на Одеський хлібозавод № 4, за ними слідують політичні фактори (4,8), технологічні фактори (3,8) і соціальні фактори (3,7). Це вказує на те, що при розробці стратегії компанія повинна приділяти найбільшу увагу економічним умовам, особливо тарифам на енергоресурси, а також враховувати значний вплив політичної ситуації та технологічних інновацій.

Для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» основними конкурентами являються ті хлібозаводи та пекарні, які знаходяться в межах Одеського регіону, а саме: ТОВ «Нове Діло», ТОВ «Агроком», ТОВ «Одеська поляниця», ТОВ «Батьківський хліб», ТОВ «ТОТ ГРУП».

Отже, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» з конкурентами (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

№	Фактор конкурентосп-ті	ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	ТОВ «Нове Діло»	ТОВ «Агроком»	ТОВ «Одеська поляниця»	ТОВ «Батьківський хліб»	ТОВ «ТОТ ГРУП»	Коефіцієнт вагомості
1	Якість продукції	5	5	4	4	5	4	0,3
2	Ціна	4	4	5	5	4	4	0,2
3	Асортимент	5	4,5	5	4	4	3	0,2
4	Упаковка	4	4	4	3	3	3	0,05
5	Рекламна підтримка	4	3	3	3	3	3	0,05
6	Роздрібна торгова мережа	5	5	4	3	3	3	0,1
7	Дотримання термінів доставки	5	5	4,5	4	4	4	0,1
	Всього	4,7	4,5	4,4	4,0	4,1	3,6	1

Джерело: побудовано автором.

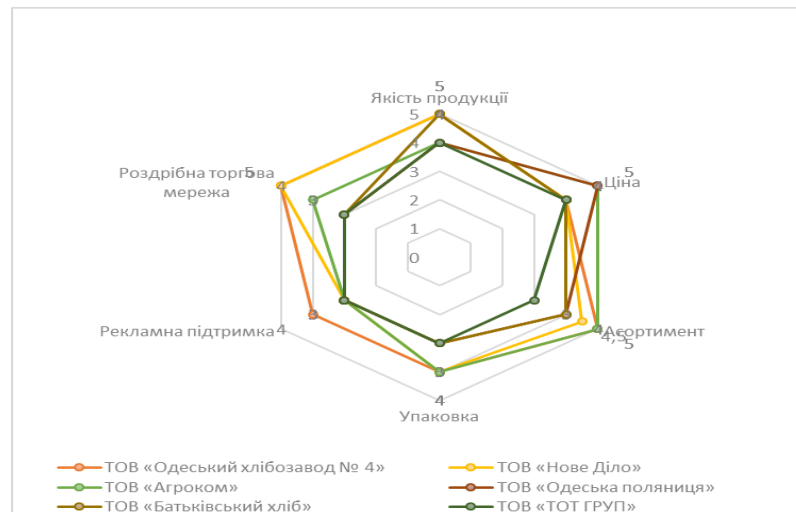


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: побудовано автором.

Отже, після проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», можна зробити висновки:

- підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є лідером з виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Одеському регіоні;
- підприємству потрібно покращити свою маркетингову стратегію;
- впроваджувати інноваційні технології виробництва хлібобулочних виробів;
- для закріплення конкурентних позицій розширити асортимент виробляємої продукції.

Висновок до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ринку борошна та хлібобулочних виробів України. Зазначено, що протягом останніх років відбувається зменшення виробництва борошна та споживання хлібобулочних виробів, наведено вагомих виробників країни. Також наведено аналіз організаційно-економічного розвитку підприємств. Проаналізовано конкурентний потенціал підприємств за допомогою різних інструментів, визначено основних конкурентів підприємства та конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. РОЗБКА ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Окремі розділи бізнес-плану

Донати – це один із найбільш улюблених та смачних десертів у світі. Вони становлять ідеальний варіант для швидкого перекусу або десерту, а також можуть прикрасити святковий стіл. Різноманітність смаків, начинок, форм і розмірів, а також оригінальний дизайн роблять їх особливо привабливими.

Для приготування донатів використовується дріжджове тісто, яке смажиться у фритюрі або пекучуться у духовій шафі. Це дозволяє отримати ніжну, повітряну текстуру та хрустку скоринку, яка залишається смачною навіть після остигання.

Зазвичай донати прикрашають різнокольоровою глазур'ю, цукровим покриттям, кокосовою стружкою або горішками, що робить їх дуже апетитними. Начинка також може бути різноманітною, від відсутності начинки до різних джемів, горіхових пастил, шоколаду, кремів і т.д.

Пончики, з традиційним отвором у середині, є популярними по всьому світу, хоча в різних країнах вони відомі під різними назвами. Термін "донат" є типово американським і походить з Пенсільванії. У країнах Європи та інших регіонах вони відомі як "Берлінер", "Суфганія", "Баурсак" або "Лукумадес". Їх можна розпізнати за різними розмірами та формами, але завжди вони мають чудовий смак.

Відтак, через довгу історію готування в різних країнах, рецепти та методи приготування можуть відрізнятися відповідно до місцевих кулінарних традицій та доступних інгредієнтів. Однак, основні інгредієнти залишаються майже незмінними.

Щоб забезпечити ніжний та вершковий смак, важливо вибрати молоко та вершкове масло з високим вмістом жиру.

Щодо декорування пончиків, можна використовувати кондитерську глазур, з додаванням харчового барвника або шоколаду.

Пончики славляться як один із найпопулярніших десертів, оскільки їх можна запропонувати майже всім. Вони приваблять як дорослих, так і дітей, завдяки різноманітності начинок. Також вони можуть мати різний розмір, що робить їх ідеальними для будь-якої ситуації, від перекусу до десерту.

Також для урізноманітнення смаків їх можна комплектувати в набори по три штуки з різними смаками, наприклад, полуниця, шоколад та без начинки та прикрашати різнокольоровою глазур'ю.

Для реалізації запропонованої бізнес-ідеї підприємство може використовувати різні маркетингові інструменти – соціальні мережі, використовувати рекламу в пошукових системах. Також, підприємство може проводити різні дегустаційні акції, приймати участь в різноманітних ярмарках, соціальних проектах міста, що в свою чергу приверне більшу увагу споживачів до запропонованої бізнес-ідеї і до іншої продукції підприємства.

Далі проведемо обґрунтування цільового ринку, розрахуємо емність цільового ринку по нормі споживання, визначимо власну частку ринку та обґрунтуємо ціну запропонованого продукту.

Потенційна місткість ринку за нормами споживання може бути розрахована наступним чином:

$$\text{ПМР} = \text{Чисельність населення у регіоні} * (1 - \text{ЧНР}) * \text{ЧОДД} * \text{СДНСП} * 360, \quad (3.1)$$

де ПМР – потенційна місткість ринку регіону в цілому за рік в натуральних одиницях виміру;

ЧНР – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які ні за яких обставин не можуть бути споживачами продукту;

ЧОДД – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які мають достатній дохід для придбання продукту;

СДНСП – середньодобова норма споживання продукту в натуральних одиницях виміру;

$$\text{ПМР} = 2349700 * (1 - 0,5) * 0,45 * 0,104 = 54983 \text{ кг}$$

Обсяг збуту пончика Донат у першому році виробництва складатиме 17 тонн готової продукції на рік, а на наступний рік планується збільшити обсяг реалізації запропонованої бізнес-ідеї на 10 %, а далі ще на 5% щорічно, за рахунок збільшення кола споживачів різної вікової категорії. Очікуваний обсяг збуту запропонованої ідеї - пончик Донат а в натуральному і грошовому виразі по роках реалізації інвестиційного проєкту наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сегмент цільового ринку	Прогнозована оптова ціна підприємства грн/кг	I рік		II рік		III рік	
		Обсяг збуту, кг	Виручка від реалізації, тис. грн	Обсяг збуту, кг	Виручка від реалізації, тис. грн	Обсяг збуту, кг	Виручка від реалізації, тис. грн
Пончик Донат	150	17000	2550	18700	2805	19635	2945,25

Джерело: розраховано автором

Виходячи з того, що ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» немає потрібних потужностей та необхідного обладнання для виробництва запропонованої бізнес-ідеї і враховуючи, що це підприємство з 2020 року на умовах договору надає борошно для виробництва хліба та хлібобулочних підприємству ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було запропоновано реалізовувати дану бізнес-ідею саме на базі Одеського хлібозаводу №4 використовуючи стратегію прямої інтеграції. В даному випадку така стратегія дозволить ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» розширити свою діяльність, використовуючи існуючі потужності Одеського хлібозаводу № 4, та забезпечить більший контроль над виробничим процесом та якістю кінцевого продукту.

В свою чергу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зможе реалізувати новий вид продукції через власну торгову мережу, або ж інші роздрібні торгові підприємства, кафе, кав'ярні та інші заклади ресторанного господарства міста Одеси та області.

Для успішного втілення запропонованої бізнес-ідеї та залучення цільової аудиторії, необхідно впровадити комплекс маркетингових стратегій, а саме:

- проводити дегустаційні заходи у власній торговій мережі;
- використовувати соціальні мережі;
- використовувати рекламу в пошукових системах;
- оптимізувати веб-сайт та контент підприємства, щоб він вище ранжувався в результатах пошуку;
- контент-маркетинг.

Бюджет маркетингових стратегій для реалізації запропонованої бізнес-ідеї пончик «Донат» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи	Витрати, тис. грн
Проведення дегустації пончика Донат у власній мережі	4
Соціальні мережі	5
SEO (оптимізація веб-сайту)	7
Реклама в пошукових системах	7
Контент-маркетинг	7
Разом	30

Джерело: розраховано автором

Інвестиції, необхідні для впровадження бізнес-плану включають такі витрати:

- на розробку проекту на компоновку і розміщення обладнання, пристосування до промайданчика і інженерним мережам;
- на створення виробничих фондів;
- на підготовку робітників дільниці з виробництва нового продукту;

– впровадження маркетингових засобів з просування та стимулювання збуту продукції;

– сертифікацію продукції;

– створення оборотних засобів.

Виробництво пончика Донат буде здійснюватися на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» площа приміщення, якого дозволяє встановити додаткове технологічне обладнання, а саме: 2 тістомісильні машини, 2 духові шафи, 2 шафи для розстійки дріжджового тіста, формовачну установку, міксер. Загальна вартість обладнання для виробництва нової продукції складатиме 212,3 тис. грн. Структура і сума інвестицій представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура і сума інвестицій

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
Придбання та монтаж технологічного обладнання	$I_{об} = C_{о} + T_{в} + M_{о}$, C _о - ціна придбання нового обладнання; T _в - транспортно-складські витрати, до 5% від C _о ; M _о - вартість монтажних робіт, до 10 % від C _о	244,15
Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10% від ціни обладнання	21,23
Придбання додаткових транспортних засобів	Визначаємо укрупнено в розмірі 35% від ціни обладнання	74,31
Разом		339,69

Джерело: розраховано автором

При придбанні нового обладнання й введенні його в експлуатацію, компанія повинна виробляти на нього додаткові видатки у вигляді амортизаційних відрахувань. Корисний термін служби становить 5 років. Амортизація визначається лінійним методом.

Таблиця 3.4

Розрахунки амортизації й залишкової вартості

Рік	Первісна вартість, тис. грн.	Сума нарахованої амортизації, тис. грн.	Залишкова вартість, тис. грн.	Середньорічна вартість, тис. грн.
1	212,3	42,46	169,84	191,06
2	169,84	42,46	127,38	148,61
3	127,38	42,46	84,92	106,15
4	84,92	42,46	42,46	63,69
5	42,46	42,46	0	42,46

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначуваний по формулі:

$$N_{В.З.i} = V_{МРi} * N_{МРi}, \quad (3.2)$$

де $V_{МРi}$ – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн.;

$N_{МРi}$ – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів ($N_{МРi}$) розраховують за формулою:

$$N_{МРi} = 0,75 * t_{Пості}, \quad (3.3)$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів. Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1 тону продукції, грн	Періодичність постачання	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн
Сировина і основні матеріали			
Борошно пшеничне	11200	7	58,8
Цукор-пісок	4452	7	23,37
Масло вершкове	6150	5	23,06
Меланж	9744	5	36,54
Дріжджі пресовані	660	7	3,47
Сіль	20,4	10	0,15

Допоміжні матеріали			
Начинка полунична	10528	7	55,27
Начинка шоколадна	7840	7	41,16
Пудра ванільна	840	7	4,41
Посипка кондитерська	304	7	1,53
Разом			247,76

Джерело: розраховано автором

Загальні інвестиції на реалізацію проекту складають:

$$IC_{ЗАГ} = IC_{\text{осн. фонди}} + IC_{\text{об. кошти}} + IC_{\text{марк.}}, \quad (3.4)$$

$$IC_{ЗАГ} = 339,69 + 247,76 + 30 = 617,45 \text{ тис. грн.}$$

Повна собівартість розраховується за статтями: сировина і основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо і електроенергія на технологічні цілі; основна і додаткова заробітна плата; відрахування на соціальні заходи; амортизація обладнання основного виробництва; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна один. прод., грн	Витрати на од. продук., грн	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн
1. Сировина і основні матеріали					
Борошно пшеничне	Кг/т	560	22	11200	190,4
Цукор-пісок	Кг/т	159	28	4452	75,68
Масло вершкове	Кг/т	123	50	6150	104,55
Меланж	Кг/т	112	87	9744	165,65
Дріжджі пресовані	Кг/т	22,4	80	660	11,22
Сіль	Кг/т	1,7	12	20,4	0,35
Разом					547,85
2. Допоміжні матеріали					
Начинка полунична	Кг/т	56	188	10528	178,98
Начинка шоколадна	Кг/т	56	140	7840	109,76
Пудра ванільна	Кг/т	12	70	840	14,28
Посипка	Кг/т	3,8	80	304	5,17

кондитерська					
Разом					308,19
1. Електроенергія на технологічні цілі	к.Вт/т	450	2,68	1192,5	20,72
Разом					20,72

Джерело: розраховано автором

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = \text{Ч} * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.5)$$

де Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

Таблиця 3.7

Витрати на заробітну плату та єдиний соціальний внесок

Посада	Кількість, чол.	Заробітна плата	ОДЗ за рік, тис. грн	ЄСВ за рік, тис. грн
Пекар	2	14000	504	110,88

Джерело: розраховано автором

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1 т

Статті калькуляції	Сума, тис. грн		
	I рік	II рік	III рік
Повний обсяг виробництва, кг	17000	18700	19635
Сировина і основні матеріали	547,85	602,64	632,77
Допоміжні матеріали	308,19	339,01	355,96
Електроенергія на технологічні цілі	20,72	22,79	23,93
Основна і додаткова заробітна плата	504	504	504
Єдиний соціальний внесок	110,88	110,88	110,88
Амортизація обладнання	42,46	42,46	42,46
Загальновиробничі витрати	176,4	176,4	176,4
Виробнича собівартість	1710,5	1798,18	1846,4
Адміністративні витрати	82,28	86,49	88,81
Витрати на збут	191,58	201,4	206,8
Інші операційні витрати	171,91	180,72	185,56
Повна собівартість	2156,27	2266,79	2327,57

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку наведено в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Розрахунок прибутку

Показник	Сума, тис. грн		
	I рік	II рік	III рік
Виручка від реалізації, тис. грн	2550	2805	2945,25
Повна собівартість, тис. грн	2156,27	2266,79	2327,57
Прибуток, тис. грн	393,73	538,21	617,68
Рентабельність продукції, %	18	24	26

Джерело: розраховано автором

3.2. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї

Обладнання для виробництва пончик «Донат» закуповується за кошти підприємства Одеський хлібозавод.

Для ефективного ведення бізнесу підприємству в сьогоднішній і майбутньому необхідно мати позитивний баланс коштів, який призначений для розподілу грошових потоків (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні значення чистого прибутку в результаті реалізації
бізнес-плану

Показники	Значення показників по роках		
	I рік	II рік	III рік
Виручка від рекалізації, тис. грн	2550	2805	2945,25
Собівартість продукції, тис. грн.	2156,27	2266,79	2327,57
Амортизація, тис. грн.	42,46	42,46	42,46
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	393,73	538,21	617,68
Податок на прибуток, тис. грн	70,87	96,88	111,18
Чистий прибуток, тис. грн.	322,86	441,33	506,5
Чисті грошові потоки, тис. грн.	365,32	483,79	548,96

Джерело: розраховано автором

Таким чином, розрахунок грошових потоків, показує, що після впровадження нової продукції почик Донат підприємство Одеський хлібозавод отримає чистий грошовий потік за перший рік реалізації бізнес-проекту 322,86 тис. грн.; II рік складатиме 441,33 тис. грн. і за III рік відповідно 506,5 тис. грн. Отже, сума вкладених інвестиції в реалізацію запропонованої бвзнес-ідеї є ефективні. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозні значення чистого прибутку в результаті реалізації бізнес-
проекту

Рік <i>n</i>	Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці «0,2», рівної $(1+r)^{-n}$	Сучасна вартість, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн.
1	2	3	4	5
0	- 617,45	1	- 617,45	- 617,45
1	365,32	0,83	303,22	-314,23
2	483,79	0,69	333,81	19,58
3	548,96	0,58	318,4	337,98
NPV			337,98	

Джерело: розраховано автором

Визначимо чисту приведену вартість проекту (NPV).

$$NPV = 955,43 - 617,45 = 337,98 \text{ тис. грн.}$$

Отже, величина показника NPV більше нуля, тобто інвестиції вкладені в даний проект є прибутковими. Тому, можна вважати, що запропонований бізнес-проект пончик «Донат» ефективним.

$IP = 955,43/617,45 = 1,54 > 0$, це говорить про те що на 1 грн. витрат припадає 1,54 грн. доходу.

$$TO = 617,45/(955,43/3) = 1,93 \text{ року.}$$

Оскільки, запропонований бізнес - проект є прийнятним, то запропонована пропозиція може бути впроваджена. Про це свідчать економічні показники:

- $NPV = 337,98 > 0$;

- $IP = 1,54$;

- $TO = 1,93$ року.

За допомогою запропонованого проекту підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» може підвищити рівень конкурентоспроможності та залучити ще більше споживачів.

Висновок до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено бізнес-план з виробництва пончиків «Донат». Виходячи з того, що ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» немає портівних потужностей та необхідного обладнання для виробництва запропонованої бізнес-ідеї і враховуючи, що це підприємство з 2020 року на умовах договору надає борошно для виробництва хліба та хлібобулочних підприємству ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було запропоновано реалізовувати дану бізнес-ідею саме на базі Одеського хлібозаводу № 4 використовуючи стратегію прямої інтеграції. В даному випадку така стратегія дозволить ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» розширити свою діяльність, використовуючи існуючі потужності Одеського хлібозаводу № 4, та забезпечить більший контроль над виробничим процесом та якістю кінцевого продукту.

Для підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», було розраховано можливий об'єм виробництва, витрати та первісні інвестиції та прогнозні значення чистого прибутку в результаті реалізації запропонованої бізнес-ідеї.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному світі, де конкуренція постійно посилюється, для підприємств будь-якого розміру та сфери діяльності стає все більш важливим мати чіткий план дій. Саме тут на перший план виходить бізнес-планування, яке виступає потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності. В свою чергу бізнес-план слугує дорожньою картою для розвитку підприємства, допомагаючи керівникам приймати обґрунтовані рішення, ставити чіткі цілі та відстежувати їх досягнення.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано різні підходи до визначення поняття «бізнес-план»; досліджено основні цілі та етапи бізнес-плану; наведено стандартну структуру бізнес-плану. Також проаналізовано сучасні методології розробки бізнес-плану та наведено переваги і недоліки зазначених методик.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ринку борошна та хлібобулочних виробів України. Зазначено, що протягом останніх років відбувається зменшення виробництва борошна та споживання хлібобулочних виробів, наведено вагомих виробників країни. Також наведено аналіз організаційно-економічного розвитку підприємств. Проаналізовано конкурентний потенціал підприємств за допомогою різних інструментів, визначено основних конкурентів підприємства та конкурентні переваги.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено бізнес-план з виробництва пончиків «Донат». Виходячи з того, що ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» немає портівних потужностей та необхідного обладнання для виробництва запропонованої бізнес-ідеї і враховуючи, що це підприємство з 2020 року на умовах договору надає борошно для виробництва хліба та хлібобулочних підприємству ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» було запропоновано реалізовувати дану бізнес-ідею саме на базі Одеського хлібозаводу № 4 використовуючи стратегію прямої інтеграції.

В даному випадку така стратегія дозволить ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» розширити свою діяльність, використовуючи існуючі потужності Одеського хлібозаводу № 4, та забезпечить більший контроль над виробничим процесом та якістю кінцевого продукту.

Для підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», було розраховано можливий об'єм виробництва, витрати та первісні інвестиції та прогностичні значення чистого прибутку в результаті реалізації запропонованої бізнес-ідеї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнип Д. В., Хринюк О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 24. С. 135 – 144.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
3. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // *Інфраструктура ринку*. - 2016. - Вип. 1. - С. 129-132. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2016_1_23.
4. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90–94.
5. Михайленко О. В. Характеристика особливостей складання бізнес-планів / О. В. Михайленко, А. А. Лобас // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. - 2018. - Т. 29(68), № 3. - С. 74-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_17.
6. Пекна Г. Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України / Г. Б. Пекна, Г. В. Білокур // *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. - 2018. - Вип. 49. - С. 196-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_49_26.
7. Гунько О.В. and Дейнега І.О. (2020) *ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ*. ЛОГОС. ONLINE, 2020 (№ 16). pp. 1-9.
8. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування / В. В. Жуков // *Причорноморські економічні студії*. - 2018. - Вип.

26(1). - С. 149-153. - Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(1\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(1)__30).

9. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

10. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бізнес Інформ. - 2015. - № 9. - С. 394-402. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_64.

11. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. – Електронні текстові дані (1 файл: __ Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

12. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №1. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444>.

13. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.

14. Менчинська О. М. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз) / О. М. Менчинська, Ю. О. Кліщук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 33(1). - С. 112-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33\(1\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(1)__22).

15. Яровенко Т.С, Іотова Е.О. Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23).

16. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268-275.
17. Крахмальова Н. А. Практика впровадження європейських стандартів щодо розроблення бізнес-плану [Текст] / Н. А. Крахмальова, Є. В. Хвощенко // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 4 (9). - С. 96-103.
18. Грідін О.В., Бредихін В. В. Проблеми та перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі України.
19. Ніколаєнко С. М., Куліш С. Г., Янченко А. В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 252-257. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-43>
20. Дурбалова Н. І. Інноваційно-інвестиційний вектор розвитку хлібопекарських підприємств / Н. І. Дурбалова // Економіка харчової промисловості. - 2019. - Т. 11, Вип. 3. - С. 66-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_9.
21. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні / Н. В. Навольська. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №11. – С. 438–441.
22. Бізнес-Гід <https://business-guide.com.ua/enterprises?q=&o=415&v=147>
23. Костецька Н. І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку / Н. І. Костецька // Галицький економічний вісник. - 2015. - № 1. - С. 26-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_1_6.
24. Пилипенко О.В., Ярим-Агаєв О.М., Сторонюк П.Р. Конкурентоспроможність ПАТ «КиївХліб» на ринку хлібобулочних виробів. Збірник наукових праць ДУІТ. Сер. Економіка і управління. 2019. Вип. 46. С. 82–94.
25. Михалик К.В., Гусар А.О., Горач О.О. Сучасний стан виробництва, якість та безпека хлібобулочних виробів. Сучасна наука: стан та перспективи

розвитку: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди Дня працівника сільського господарства, 17 листопада 2021 р. м. Херсон. С. 315-319. <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/7315>.

26. Бергер В. В. Дослідження ринку хлібопекарної та кондитерської галузей України / В. В. Бергер // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2017. - № 1. - С. 64-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_9.

27. Стаття Хліб - усьому голова: бізнес-план міні-пекарні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/hleb-vsemu-golova-biznes-plan-mini-pekarni>.

28. Стаття Ринок хліба в Україні - що нового? URL: <https://businessua.com/agropromislovist/58165rinok-hliba-v-ukraini-szovovogo.html>.

29. Черноусова Ж.Т. Климович О. Р. Економіко-статистичний аналіз ціноутворення на ринку хлібобулочних виробів в період повномасштабної війни в Україні. XVII Міжнародна науково-практична конференція "Моделювання та прогнозування економічних процесів", 7 грудня 2023 року.

30. Полонська, О., Солошенок, А., & Некова, Г. (2021). Аналіз обігу зернових та виробництва борошномельно-круп'яної продукції в Україні. *Food Industry Economics*, 13(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2130>

31. Овсієнко С. М., Науменко О. В. Використання нехлібопекарських видів борошна у хлібопеченні. ПРОДОВОЛЬЧІ РЕСУРСИ 11 (20), 99-110, 2023.