

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Розроблення бізнес-плану розвитку підприємства,
на прикладі ФОП Музика Олег Володимирович»**

Виконав: студент

4 курсу, групи БМс-42

спеціальності

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Барановська В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Островська Г.Й.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
за спеціальністю 073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту Барановській Вікторії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розроблення бізнес-плану розвитку підприємства,
на прикладі ФОП Музика Олег Володимирович

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 23 » січня 2023 року № 4/7-51.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 9 червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, організаційна структура управління,
баланс, звіт про фінансові результати, звіти про виробництво і реалізацію продукції,
звіти про кадровий склад, звіт про використання основних засобів.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади бізнес-панування розвитку підприємства.

2. Аналіз діяльності «Пекарні Музики» та системи бізнес-планування. 3. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення системи бізнес-планування.

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

1. Характеристика товарного асортименту «Пекарні Музики» у 2022 році. 2. Організаційна структура управління «Пекарні Музики». 3. Обсяги виробництва та споживання продукції підприємства у 2014-2022 роках. 4. Структура собівартості реалізованої продукції за елементами операційних витрат «Пекарні Музики» у 2021-2022 роках. 5. Результати аналізу показників діяльності підприємства. 6. Аналіз індикаторів продуктивності праці. 7. Характеристика виробничого обладнання для відкриття філії «Пекарні Музики». 8. Відомості про обладнання для офісу. 9. Прогнозований обсяг витрат для обладнання торговельного залу філії «Пекарні Музики». 10. Схематичне представлення бізнес-моделі франчайзингу за участю «Пекарні Музики» як франчайзера. 11. Прогнозні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», обчислені за допомогою простої середньої. 12. Прогнозні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі, обчислені за допомогою ковзної середньої.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, охорона праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		
Нормоконтроль	Мосій О.Б., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання 12 січня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади бізнес-панування розвитку підприємства	Січень-лютий 2023	Виконано
1.1	Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством	Січень 2023	Виконано
1.2	Характерні особливості та світовий досвід формування бізнес-плану розвитку пекарні	Лютий 2023	Виконано
1.3	Особливості розвитку хлібопекарського бізнесу в Україні та за кордоном	Лютий-березень 2023	Виконано
2	Аналіз діяльності «Пекарні Музики» та системи бізнес-планування	Лютий 2023	Виконано
2.1	Загальна характеристика діяльності підприємства, дослідження обсягів реалізації продукції	Березень 2023	Виконано
2.2	Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності «Пекарні Музики» та системи планування витрат	Березень 2023	Виконано
2.3	Аналіз планування складу та руху робочої сили	Березень-квітень 2023	Виконано
2.4	Аналіз особливостей стратегічного розвитку «Пекарні Музики»	Березень 2023	Виконано
3	Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення системи бізнес-планування	Квітень - травень 2023	Виконано
3.1	Розроблення бізнес-плану відкриття філії «Пекарні Музики» у м. Тернопіль	Квітень 2023	Виконано
3.2	Обґрунтування стратегії франчайзингу як ефективного інструмента бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики»	Квітень 2023	Виконано
4.	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.	Травень 2023	Виконано
4.1	Вплив діяльності людини на довкілля.	Травень 2023	Виконано
4.2	Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу.	Травень 2023	Виконано
	Висновки	Травень 2023	Виконано
	Бібліографія	Травень 2023	Виконано

Студент

(підпис)

Барановська В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Барановська В.В. Розроблення бізнес-плану розвитку підприємства, на прикладі ФОП Музика Олег Володимирович

Кваліфікаційна робота бакалавра: 72 сторінки, 9 рисунків, 20 таблиць, 22 літературних джерела.

Предмет дослідження – процес розроблення бізнес-плану на підприємстві.

Об'єкт дослідження - ФОП Музика Олег Володимирович «Пекарня Музики».

Метою роботи є дослідження удосконалення системи бізнес-планування підприємства «Пекарня Музики» з урахуванням його організаційної структури, виробничого процесу, керівництва, стратегії, асортименту продукції та ризиків, а також розробити рекомендації щодо покращення його діяльності.

Ключові слова: виробництво хлібобулочних виробів; вартісний ланцюг; зниження витрат; SWOT-аналіз; ризики; маркетинг; конкурентоспроможність.

SUMMARY

Baranovska V.V. Development of an enterprise business-plan (IE Muzyka Oleh Volodymyrovych as a case study).

Bachelor's thesis: 72 pages, 9 figures, 20 tables, 22 literary sources.

Object of research - the process of developing a business plan at the enterprise.

The purpose of the work - IE Muzyka Oleh Volodymyrovych.

The purpose of the work there is a study of a detailed analysis of the "Pekarnia Muziky" enterprise, taking into account its organizational structure, production process, management, strategies, product range and risks, as well as determining recommendations for improving its activities.

Keywords: production of bakery products; value chain; cost reduction; SWOT-analysis; risks; marketing; competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади бізнес-планування розвитку підприємства.....	10
1.1. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством.....	10
1.2. Характерні особливості та світовий досвід формування бізнес-плану розвитку пекарні.....	15
1.3. Особливості розвитку хлібопекарського бізнесу в Україні та за кордоном.....	21
Розділ 2. Аналіз діяльності «Пекарні Музики» та системи бізнес-планування.....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства, дослідження обсягів реалізації продукції.....	26
2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності «Пекарні Музики» та системи планування витрат.....	32
2.3. Аналіз планування складу та руху робочої сили.....	36
2.4. Аналіз особливостей стратегічного розвитку «Пекарні Музики».....	41
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення системи бізнес-планування.....	47
3.1. Розроблення бізнес-плану відкриття філії «Пекарні Музики» у м. Тернопіль.....	47
3.1.1 Опис продукту.....	48
3.1.2 Маркетинговий план.....	49
3.1.3 Виробничо-фінансовий план проекту.....	50
3.1.4 Оцінка ризиків проекту.....	56

3.2. Обґрунтування стратегії франчайзингу як ефективного інструмента бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики».....	58
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.....	66
4.1. Вплив діяльності людини на довкілля.....	66
4.2. Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу.....	67
Висновки.....	69
Бібліографія	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна система бізнес-планування є дуже важливим інструментом розвитку підприємства. Вона допомагає встановити конкретні цілі, яких фірма хоче досягти, визначає ресурси, які для цього потрібні, і які кроки потрібно зробити для досягнення цих цілей. Бізнес-планування допомагає визначити необхідні ресурси для реалізації цілей підприємства, такі як фінанси, робоча сила, матеріали, обладнання тощо. Це дозволяє керівництву підприємства визначити, скільки коштів необхідно залучити, які фахівці потрібні для реалізації проекту і які ресурси будуть потрібні в майбутньому. Система бізнес-планування також дає змогу ідентифікувати можливі ризики і визначити стратегії їх управління, ретельно проаналізувати зовнішнє середовище, внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства та зробити передбачення щодо можливих перешкод і викликів. Бізнес-план є важливим інструментом для комунікації з інвесторами, банками і партнерами.

Тому **метою роботи** є дослідження та удосконалення процесів бізнес-планування підприємства.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- виокремити теоретичні засади бізнес-панування розвитку підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності «Пекарні Музики» та системи бізнес-планування;
- охарактеризувати підприємство, проаналізувати його організаційну структуру;
- провести аналіз результатів фінансово-господарської діяльності «Пекарні Музики» та системи планування витрат;
- проаналізувати систему планування та руху робочої сили;
- розробити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

шляхом удосконалення системи бізнес-планування.

Об'єктом дослідження роботи є Фізична особа-підприємець Музика Олег Володимирович (ТМ «Пекарня Музики»).

Предметом дослідження є процес управління системою бізнес-планування підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні проектних пропозицій щодо розроблення бізнес-плану відкриття філії «Пекарні Музики» у м. Тернопіль та обґрунтування стратегії франчайзингу як ефективного інструмента бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством

На сьогоднішній день, бізнес-планування є сучасним та популярним терміном в бізнес-середовищі. Однак, українські практики розробки бізнес-планів та постійного моніторингу ринку, конкурентного середовища, складання планів для впровадження змін тощо, відчутно відрізняються від європейських практик розвинених країн. Чимало бізнесменів, які опрацювали зарубіжні видання з розробки бізнес-планів та намагаються дотримуватися їх рекомендацій, стикаються з труднощами, які не були враховані чи невідомі на Заході. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має свої особливості.

Українське законодавство на сьогодні не передбачає обов'язковості розробки бізнес-плану, що не є стандартним документом для більшості українських комерційних підприємств [2, с. 115]. Незважаючи на бажання країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значна частина громадськості вважає, що детальне техніко-економічне обґрунтування є кращою альтернативою розробці бізнес-плану. Іноді вважається, що досвід вітчизняного бізнесу та інтуїція можуть компенсувати відсутність бізнес-плану. Проте, така позиція призводить до низької конкурентоспроможності українських бізнес-планів, через помилкове ставлення до розробки цього документу з боку замовників. Для того, щоб залучити інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом, власник ідеї може звернутися до внутрішніх спеціалізованих підрозділів або до сторонніх підприємств, які мають висококваліфікованих

досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу, що часто відсутні у дрібному та середньому бізнесі [3, с. 435].

Бізнес-план є докладним описом всіх аспектів підприємницького заходу, який планується започаткувати. В цьому документі містяться основні шляхи вирішення проблеми, які були виявлені під час ретельного аналізу, а також аргументи на користь прибутковості запропонованого проекту, що можуть бути використані для залучення контрагентів, фінансових партнерів та висококваліфікованих фахівців. Бізнес-план концентрується на конкретній бізнес-ідеї та можливих способах її реалізації, включаючи опис підприємства, продукту, виробництва, ринків збуту, маркетингу, організації операцій та їх ефективності. Це короткий, точний та зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, який є найважливішим інструментом при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний та бажаний результат та визначити засоби його досягнення. Бізнес-план також є невід'ємним елементом стратегічного планування та оперативного управління бізнесом.

Вміст та структура бізнес-плану залежать від числа факторів, таких як: типу підприємницької діяльності, видів економічної діяльності малого підприємства, розміру та обсягів інвестицій, що потрібні для створення компанії, перспектив розвитку та реалізації підприємницького проекту, характеристик продукту/послуги та її життєвого циклу, мети розробки бізнес-плану та цільової аудиторії, для якої він призначений, вибраної стратегії компанії, розміру цільового ринку та рівня конкуренції на ньому, деталізації планових розрахунків у часі та інших.

У світовій практиці бізнес-план є стандартною формою подання ділових пропозицій і проектів. Він містить докладну інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства, а також оцінку перспектив, умов і форм співробітництва. Баланс власного економічного інтересу та інтересів інших учасників інвестиційного проекту є ключовим фактором при розробці бізнес-плану. На рис. 1.1 зображено спрощену структуру бізнес-плану малого підприємства.

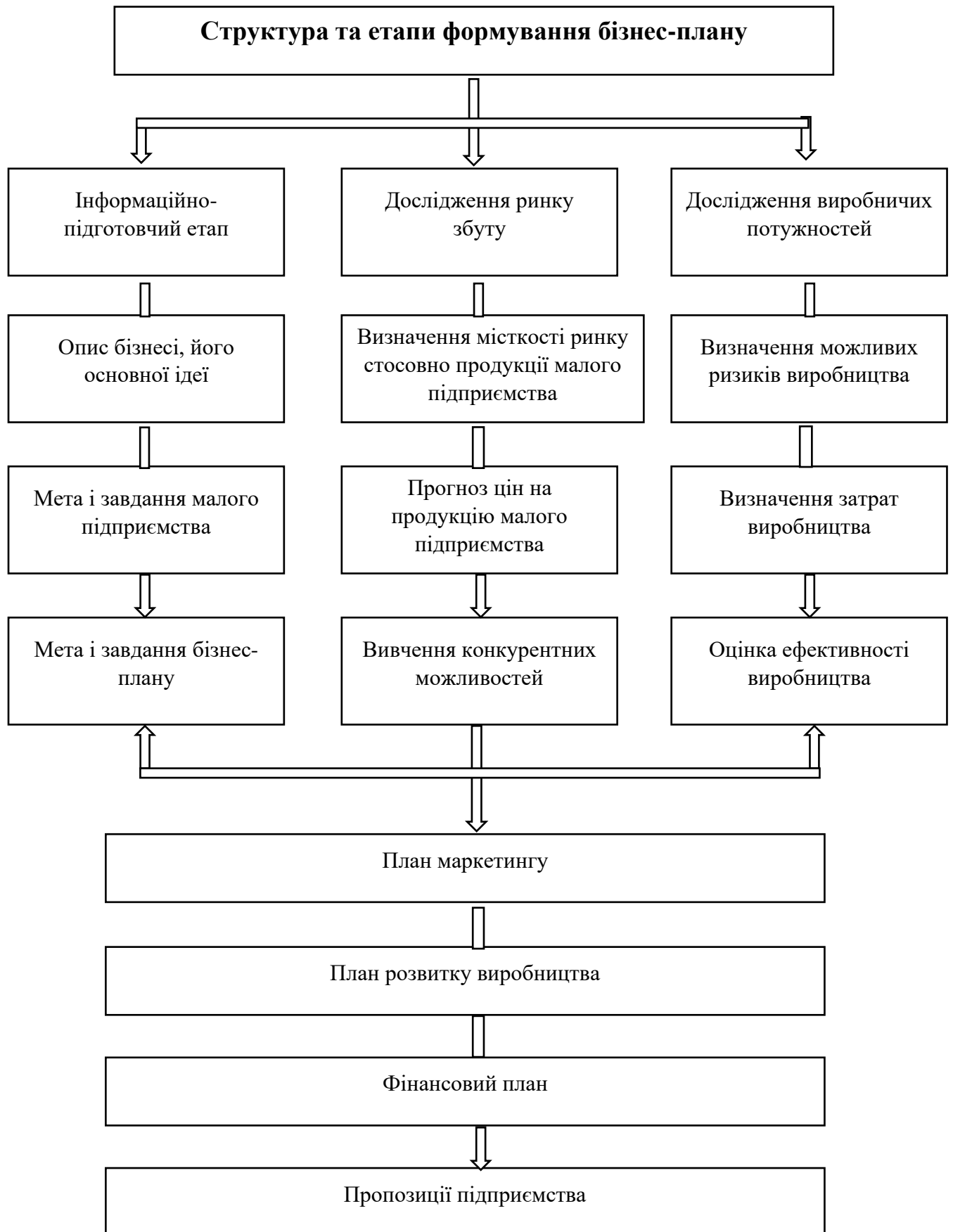


Рисунок 1.1 – Послідовність формування бізнес-плану підприємства

Бізнес-план має наступні призначення:

1. Дозволяє оцінити економічну ситуацію та можливості підприємства, визначити перспективи розвитку і встановити дії для досягнення цілей;
2. Аналізує ринкові тенденції, складає прогностичні звіти та допомагає виявити проблеми на ранніх етапах;
3. Допомагає вивчити перспективи майбутнього ринку збуту і виробляти продукцію, що буде користуватися попитом;
4. Оцінює витрати на виробництво та реалізацію продукції, а також їх співвідношення з цінами продажу, що дозволяє визначити потенційну прибутковість інноваційної бізнес-ідеї;
5. Допомагає залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту, якщо не вистачає власних коштів;
6. Визначає критерії та показники, за якими контролюється реалізація проекту, і може використовуватись як інструмент контролю й управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Бізнес-план є необхідним для всіх, хто має намір інвестувати кошти в бізнес-ідею. При цьому можна виділити дві основні цільові групи користувачів бізнес-плану: зовнішні та внутрішні. Зовнішні користувачі – це особи, які вкладають гроші, але не беруть участі в реалізації інноваційного проекту. Внутрішні користувачі – це особи, які вкладають власні кошти в реалізацію інноваційного проекту та беруть участь у його реалізації.

Бізнес-план має два основні напрями: внутрішній та зовнішній. Внутрішній напрям передбачає розроблення інформаційної програми для реалізації інноваційного проекту з оцінкою результативності на кожному етапі його виконання. Зовнішній напрям передбачає інформування зовнішніх інвесторів та інших зацікавлених осіб про технічні, маркетингові, організаційно-економічні, фінансові, юридичні та інші переваги інноваційного проекту.

У бізнес-плані необхідно враховувати наступні критерії: повнота, корисність, нейтральність, реальність та достовірність, прозорість, гнучкість, контролювання, зрозумілість, компактність і структурованість, та наочність.

Щоб бізнес-план був ефективним, він повинен містити всю необхідну інформацію для потенційного інвестора, бути корисним та не містити зайвої інформації. Бізнес-план має бути нейтральним і відображати всі переваги та недоліки бізнес-ідеї, а також бути побудованим на достовірних даних без навмисного викривлення параметрів. Для ефективності бізнес-плану важливо мати логічну та послідовну структуру, щоб користувачі могли легко простежити його вхідні параметри та висновки. Бізнес-план повинен бути гнучким і легко корегуватися, щоб враховувати мінливе навколишнє середовище. Контроль системи показників дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації. Бізнес-план повинен бути зрозумілим і компактним, а також мати наочність у використанні графічного зображення.

Бізнес-планування включає комплексний аналіз ситуації, постановку цілей, розробку стратегій та програм дій, а також розподіл ресурсів з урахуванням пріоритетів розвитку. Цей процес є важливим для управління стратегією розвитку підприємства, оскільки якість викладення стратегії у бізнес-плані та її зрозумілість є ключовими чинниками для успішної реалізації програми розвитку суб'єкта господарювання.

Отже, бізнес-план є необхідним робочим інструментом управління, який є вихідною точкою для всієї планувальної та виконавчої діяльності підприємства. Він дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати успішність проекту під час його реалізації, виявляти будь-які відхилення від плану та своєчасно коригувати стратегії розвитку бізнесу.

Можна виділити три типи бізнес-планів, які застосовуються в формальному процесі планування та управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-плани, що використовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-плани проектів, спрямовані на

планування та управління проектами, які реалізуються в рамках підприємства; та цільові бізнес-плани, які застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства та спрямовані на прийняття окремих великих рішень.

1.2 Характерні особливості та світовий досвід формування бізнес-плану розвитку пекарні

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є міні-пекарня. Тому доцільно розглянути особливості формування бізнес-плану для такого виду бізнесу. Бізнес-план розвитку пекарні – це документ, який містить опис стратегії розвитку пекарні, включаючи мету і завдання, аналіз ринку, стратегію маркетингу, аналіз конкуренції, фінансовий план та план персоналу.

Сутність бізнес-плану розвитку пекарні полягає в тому, що він дозволяє визначити ресурси, які необхідні для розвитку пекарні, оцінити ризики та можливості на ринку та розробити план дій для досягнення мети. Бізнес-план розвитку пекарні також надає можливість керівництву пекарні взяти на увагу потреби клієнтів та ринкові тенденції, розробити стратегію продажів та маркетингу, що дозволить збільшити прибуток та конкурентоспроможність пекарні.

У бізнес-плані розвитку пекарні, як і в будь-якому іншому бізнес-плані, визначаються конкретні цілі та завдання, які необхідно досягти для успішного розвитку пекарні. Він також містить детальний аналіз ринку, конкурентів, потенційних клієнтів, що дозволяє визначити переваги та недоліки пекарні на ринку та розробити стратегію розвитку. Однією з особливостей бізнес-плану розвитку пекарні є визначення потреб у ресурсах, таких як приміщення, обладнання, інгредієнти, персонал, фінанси, тощо. Це дозволяє зробити розрахунок витрат та доходів, розробити фінансовий план та прогнозувати фінансові показники.

Також у бізнес-плані розвитку пекарні важливо враховувати потреби та бажання клієнтів, що дозволить розробити стратегію маркетингу та продажів, включаючи асортимент продукції, ціноутворення, рекламу та просування. Окрім цього, бізнес-план розвитку пекарні містить план персоналу, де визначається потреба у працівниках, розвиток кадрового потенціалу, включаючи професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Загалом, бізнес-план розвитку пекарні є важливим інструментом для успішного розвитку бізнесу, що дозволяє визначити мету та шляхи досягнення цієї мети, враховуючи всі фактори, які впливають на діяльність пекарні. Характерні особливості бізнес-плану розвитку пекарні полягають у тому, що він має враховувати специфіку пекарського бізнесу, зокрема велику конкуренцію на ринку, нестабільність цін на сировину, залежність від сезонних та святкових замовлень, складність у збереженні свіжості та якості продукції. Крім того, бізнес-план розвитку пекарні має включати стратегію розвитку мережі та вибір місць розташування нових закладів, враховуючи особливості локального ринку.

Для розробки бізнес-плану розвитку пекарні необхідно враховувати також особливості виробництва та постачання продукції. Одна з основних проблем пекарні полягає в збереженні якості та свіжості продукції протягом усього терміну її зберігання. Тому важливо у бізнес-плані розвитку передбачити витрати на обладнання, яке забезпечує збереження якості продукції, наприклад, спеціалізовані приміщення з контрольованою температурою та вологістю, холодильні установки, пакувальне обладнання.

Крім того, бізнес-план розвитку пекарні має передбачати витрати на рекламу та маркетинг, оскільки конкуренція на ринку пекарської продукції є досить великою. Важливо визначити цільову аудиторію та розробити стратегію просування продукції, яка забезпечить привабливість та відмінність пекарні на ринку.

До інших характерних особливостей бізнес-плану розвитку пекарні можна віднести також управління персоналом та витратами на заробітну плату,

оскільки робота з якісним персоналом є важливим елементом успіху пекарні. Також варто враховувати витрати на інновації та впровадження нових технологій у виробництві, що може забезпечити підвищення ефективності та якості продукції.

Отже, бізнес-план розвитку пекарні є складним та багатограним документом, який повинен враховувати всі аспекти діяльності пекарні та містити конкретні плани та стратегії для досягнення поставленої мети. Однією з ключових складових бізнес-плану розвитку пекарні є аналіз ринку та конкурентів. Він повинен містити інформацію про попит на пекарську продукцію на ринку, особливості та тенденції ринку, а також конкурентів, їхні переваги та недоліки.

Також, бізнес-план повинен включати детальний опис продукту та послуг, які пропонує пекарня, а також плани щодо їхнього поліпшення та розширення. Для цього потрібно провести аналіз популярності та попиту на різноманітну пекарську продукцію, вивчити конкурентів та їхніх продукти.

Окремою складовою бізнес-плану є стратегія маркетингу та продажу. Вона повинна включати плани щодо просування продукції пекарні на ринку, визначення цільової аудиторії, рекламні кампанії та методики залучення нових клієнтів. Також, важливо врахувати фінансові аспекти розвитку пекарні в бізнес-плані. Це включає оцінку потреб у фінансових ресурсах на різних етапах розвитку, складання бюджету, розрахунок прибутку та витрат на різних етапах розвитку пекарні.

Загалом, бізнес-план розвитку пекарні має бути детально проробленим та реалістичним, з урахуванням всіх особливостей пекарського бізнесу та ринкових умов. Він допоможе керівництву пекарні визначити шляхи досягнення мети, збільшити прибуток та підвищити конкурентоспроможність. Загальною метою бізнес-плану розвитку пекарні є збільшення обсягів продажів та прибутку, покращення якості продукції, залучення нових клієнтів та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Збільшення обсягів продажів та прибутку є однією з ключових мет цього бізнес-плану. Для досягнення цієї мети необхідно вивчити ринок та визначити конкурентів, їх переваги та недоліки, а також розробити стратегії залучення нових клієнтів та збереження поточних. Крім того, план потрібно буде спрямувати на збільшення обсягів продажів шляхом розширення асортименту продукції, залучення нових категорій клієнтів, наприклад, обслуговування корпоративних клієнтів або ресторанних мереж, а також участь у тендерах та експорт продукції за межі країни.

Покращення якості продукції є також важливою метою, оскільки це дозволить зберегти та залучити клієнтів, які шукають високоякісні продукти. Для досягнення цієї мети потрібно буде вивчити ринок та вимоги споживачів, а також розробити стратегії покращення рецептів та процесів виробництва. Також можливо буде впровадити інноваційні технології, які дозволять поліпшити якість та зберігання продукції.

Залучення нових клієнтів є однією з головних мет бізнес-плану, оскільки це дозволить збільшити обсяги продажів та прибутку. Для досягнення цієї мети потрібно буде використовувати різноманітні канали маркетингу та реклами, залучати співпрацю зі спеціалізованими виданнями, блогерами та іншими партнерами, а також активно використовувати соціальні мережі та інтернет-магазини для просування продукції та залучення нових клієнтів. Також можуть бути використані різноманітні акції та знижки, щоб привернути увагу клієнтів та збільшити їхню лояльність до пекарні.

Одним з інших підходів, які можуть допомогти залучити нових клієнтів, є розширення асортименту продукції та введення нових продуктів. Наприклад, пекарня може запропонувати клієнтам нові сорти хліба, випічки зі здоровими інгредієнтами або десерти, які відповідають специфічним потребам або діетам. Таким чином, пекарня може привернути нових клієнтів та збільшити продажі.

Крім того, бізнес-план повинен містити конкретні плани щодо покращення якості продукції. Для цього можна використовувати якість сировини та процесів виготовлення продукції, а також стежити за відгуками

клієнтів та відповідати на їхні потреби. Також важливо розробити стратегії для збереження свіжості продукції, оскільки це безпосередньо впливає на репутацію пекарні та задоволення клієнтів.

Нарешті, для досягнення мети збільшення обсягів продажів та прибутку, бізнес-план повинен включати плани розвитку мережі пекарень та вибір місць розташування нових закладів. Це пов'язано з необхідністю підвищення доступності продукції та залучення нових ринків збуту. При цьому необхідно враховувати конкуренцію на ринку та особливості локального споживача.

Досвід створення бізнес-планів пекарень в Європі та інших країнах світу може бути корисним для вивчення при складанні бізнес-плану для пекарні. Основна мета цього підрозділу - проаналізувати досвід створення бізнес-планів пекарень в різних країнах та визначити найкращі практики та інструменти, які можуть бути використані для створення бізнес-плану пекарні.

На європейському ринку пекарня є популярним бізнесом. У країнах, таких як Франція, Німеччина та Італія, пекарня вважається важливою частиною місцевої культури та традицій. У більшості випадків пекарні є маленькими сімейними підприємствами, які використовують традиційні рецепти та виготовляють хліб та інші випічку вручну.

Аналіз досвіду створення бізнес-планів в Європі та світі є дуже важливим етапом в розробці бізнес-плану розвитку пекарні. Цей підрозділ детально описує методики та інструменти, які застосовуються для створення бізнес-планів у різних країнах світу. Для прикладу, бізнес-плани в Європі часто включають аналіз ринку, дослідження конкурентів та аналіз споживчого попиту. Також важливо враховувати правові та регуляторні вимоги щодо продуктів харчування, зокрема стандарти якості та безпеки. У США бізнес-плани пекарень часто містять опис конкуренції, ринкових можливостей та стратегій продажу. Крім того, вони можуть містити детальний розподіл фінансових ресурсів та прогнози продажів на кожен місяць.

У Японії бізнес-плани пекарень можуть бути спрямовані на розвиток нових продуктів та інноваційних технологій, що дозволяє їм виходити на

міжнародний ринок та стати успішними. Отже, досвід створення бізнес-планів у різних країнах світу може бути корисним для розробки бізнес-плану розвитку пекарні, оскільки дозволяє вивчити найкращі практики та методики та адаптувати їх для конкретної ситуації на ринку.

Для успішної побудови бізнес-плану пекарні варто ознайомитись з європейським та світовим досвідом у цій галузі. Це дозволить визначити найбільш ефективні методики та інструменти для складання бізнес-плану та взяти на увагу успішні приклади реалізації проектів. Один з прикладів європейської пекарні – це «Le Pain Quotidien». Це бельгійський бренд пекарні та кафе, який був заснований у 1990 році в Брюсселі. Зараз «Le Pain Quotidien» має понад 250 пекарень у більш ніж 20 країнах світу, включаючи Європу, США та Азію.

Ця пекарня відома своїми високоякісними продуктами, такими як свіжоспечений хліб, круасани, десерти та напої. Вони використовують натуральні інгредієнти та прянощі, такі як мед та кориця, щоб додати смаку та аромату своїм стравам. Крім того, «Le Pain Quotidien» прагне бути сталим та екологічно відповідальним брендом. Вони використовують екологічно чисті упаковки, працюють з місцевими фермерами та постачальниками, а також співпрацюють з громадськими організаціями, щоб підтримувати проект з охорони навколишнього середовища.

У 2022 році «Le Pain Quotidien» продовжувала розширюватись, відкриваючи нові пекарні в кількох країнах, таких як Франція та Німеччина. Вони також використовують нові технології та інновації для полегшення процесу замовлення та доставки своїх страв.

Один з ключових факторів успіху компанії полягає в тому, що вона регулярно вивчає та аналізує потреби та побажання клієнтів. Крім того, компанія використовує простий та ефективний підхід до свого меню, пропонуючи обмежений асортимент продуктів, що дозволяє їй зосередитися на якості та свіжості продуктів.

Компанія також активно використовує маркетинг та рекламу для просування своїх продуктів, залучаючи увагу до свого бренду за допомогою соціальних мереж та інтернет-реклами. Крім того, компанія регулярно відкриває нові крамниці та розширює свою мережу, що дозволяє їй збільшувати свої обсяги продажів та прибутку.

Цей приклад демонструє, що успішний бізнес-план пекарні повинен враховувати потреби та побажання клієнтів, зосереджуватися на якості та свіжості продуктів, використовувати ефективні методи маркетингу та реклами, а також розглядати можливості для розширення мережі та збільшення обсягів продажів.

1.3 Особливості розвитку хлібопекарського бізнесу в Україні та за кордоном

Одним із ключових завдань уряду України для досягнення економічного розвитку полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні, зробивши ринок максимально чесним та прозорим. Це може мати позитивний вплив на розвиток хлібопекарського бізнесу в Україні.

Хлібопекарський бізнес в Україні має певний потенціал. В Україні є мережа потужних хлібо заводів, розрахованих на виробництво масових хлібів зі значним резервом потужностей. Однак, як і будь-який бізнес, хлібопекарський бізнес також зазнає впливу економічних та соціальних факторів. Наприклад, споживання хліба може знизитися через зниження купівельної спроможності населення. Також існують історії успішних пекарень, які надихають на підприємництво. Малий та середній бізнес формує понад половину економіки України. Його представники не мають можливості лобіювати власні інтереси, як це робить великий бізнес, але вони завжди пристосовуються до умов та знаходять нові шляхи для розвитку. Для кращого представлення більш детально зображено внесок виробників на рис. 1.2.

У 2022 році хлібобулочні вироби становили 5,2% вартості вітчизняного ринку харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Якщо додати до цього інші борошняні вироби (згідно з кодом 10.7 за КВЕД 2010), то цей показник зростає до 6,3%. Соціальне значення хлібопекарської галузі та хлібобулочної продукції на продовольчому ринку має пріоритетне значення.

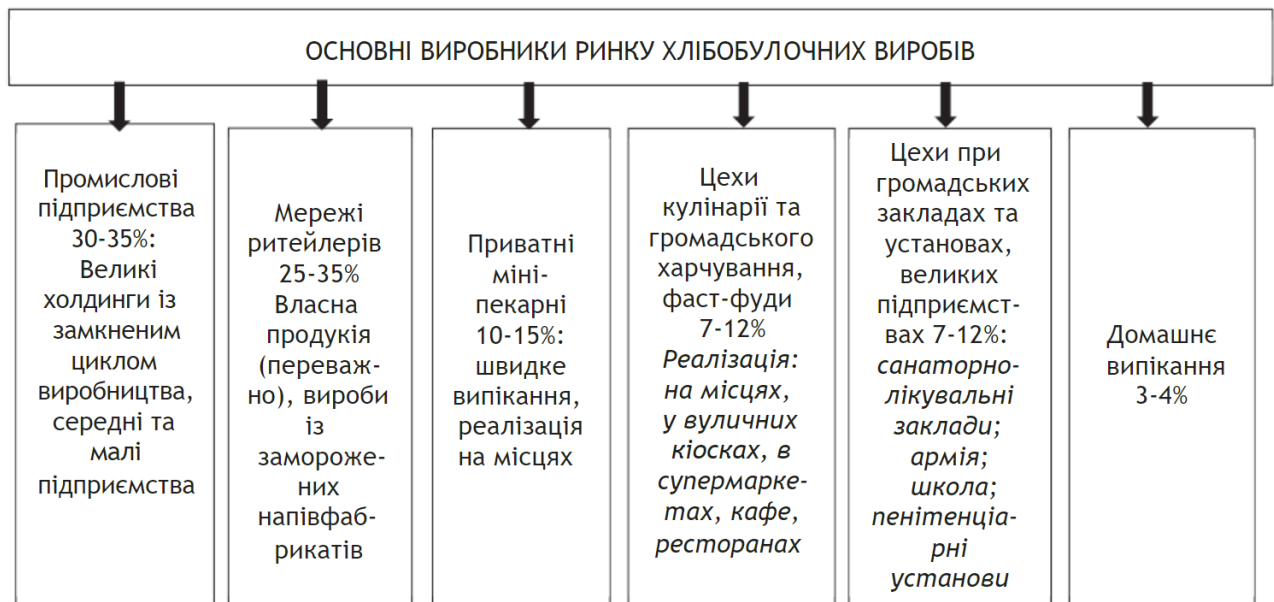


Рисунок 1.2 – Основні виробники хлібобулочних виробів в Україні [...]

З 2018 року до 2022 року кількість підприємств, що виробляють хлібобулочні та борошняні вироби, зменшилася на 12%, а кількість працюючих - на 18%. Це зниження пояснюється перерозподілом ринку та створенням потужних комплексів шляхом об'єднання та реконструкції існуючих виробництв та будівництва нових. Деяким виробникам в Україні надавалися вибіркові преференції, такі як земельні ділянки на пільгових умовах, вибіркове просування продукції в популярних торговельних мережах незалежно від ціни та якості та пільгове оподаткування. Гравцям на ринку хліба притаманне прагнення до монополізації та перерозподілу власності. Незважаючи на економічні складнощі, інтеграційні процеси продовжуються в галузі. Для запобігання банкрутству та збиткам підприємств вони об'єднуються або

поглинаються великими гравцями на ринку. Схематичне відображення характеристик великих регіональних об'єднань представлено на рис. 1.3.

На даний момент усі підприємства галузі приватизовані, а їх потужності розміщені переважно пропорційно до кількості населення, за винятком великих промислових регіонів. Більша частина хлібобулочної продукції випускається невеликими підприємствами, які не обліковуються статистичною звітністю та торговельними мережами супермаркетів.

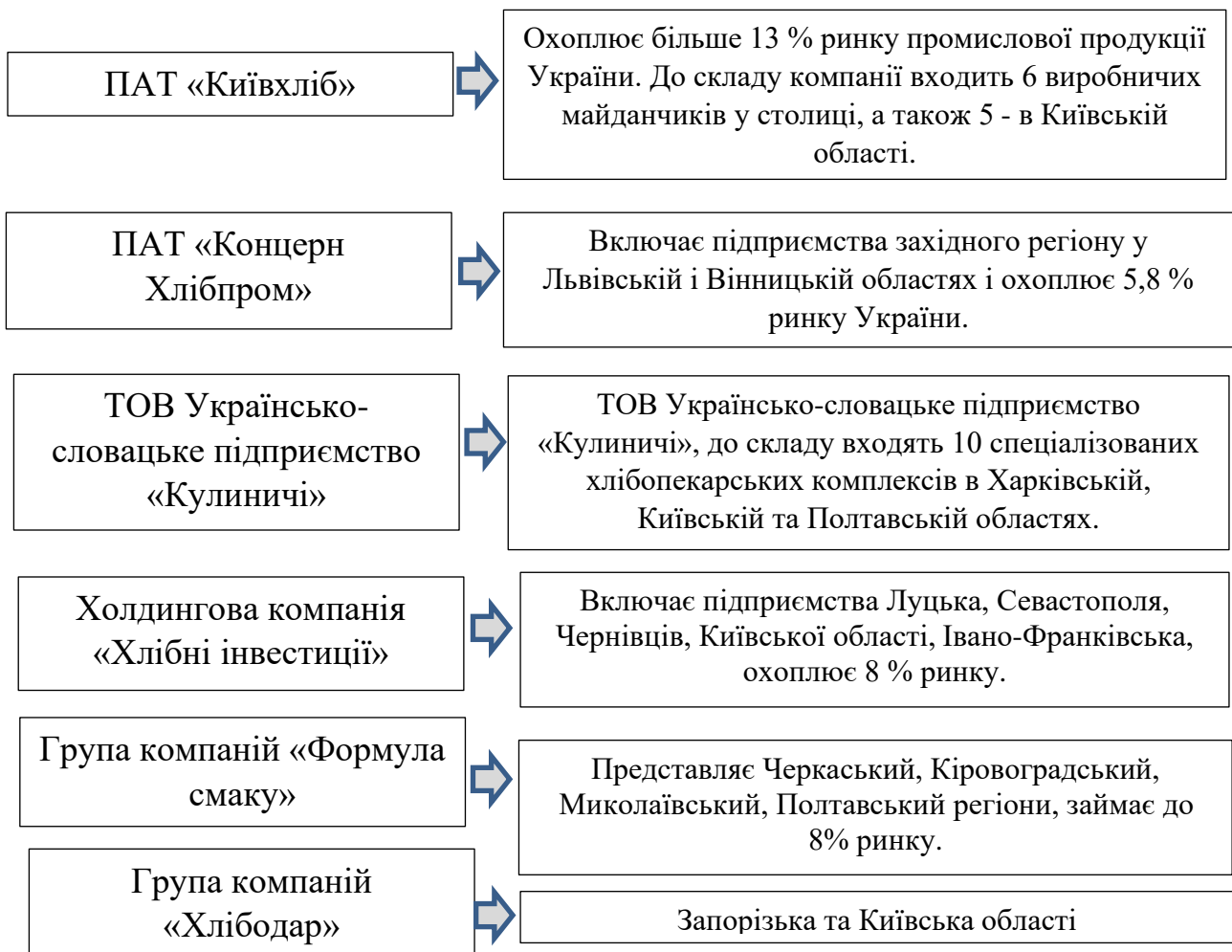


Рисунок 1.3 – Схематичне представлення характеристик найбільших гравців ринку хлібобулочних виробів України¹

Міні-пекарні та приватні виробництва здебільшого працюють з неповним циклом, зберігаючи та випікаючи заморожені напівфабрикати. Однак останнім

¹ Складено автором на основі відкритих даних мережі Інтернет.

часом розвиваються пекарні повного циклу. У 2022 році виробництво промислових хлібобулочних виробів в Україні складало 31,7 кг на одну особу на рік, або 86,9 г на добу.

Зважаючи на середньозважену річну норму 94,2 кг, частка неврахованого ринку мала б становити 66%. У сучасному хлібопеченні в Україні малі підприємства часто використовують прискорені технології виробництва, внаслідок чого знижується якість готової продукції. Закваски-підкислювачі, що використовуються ними при виготовленні заварних сортів хліба, містять композиції органічних кислот, а не традиційну живу мікро-флору. Це суттєво відбивається на якості, а головне – корисності продукції. Необхідно відмітити, що така продукція в значній мірі представлена на полицях крамниць.

Для співставлення нами проаналізовано позиції виробників хлібобулочних виробів у світі, на підставі даних Асоціації міжнародної хлібопекарської промисловості (AIBI), куди входять 16 європейських країн (рис. 1.3). Найбільша частка промислових підприємств характерна для північних країн. На півдні, в країнах розвиненого туризму ця частка є значно меншою, через наявність в таких країнах великої мережі швидкого приготування хлібобулочних виробів. Для кожної країни притаманна своя модель ведення хлібопекарського бізнесу, умови диктують ринок та споживачі.

Водночас, непрозорість українського бізнесу потребує вжиття заходів з боку держави. Порівняння умов ведення бізнесу в Україні на великих та середніх промислових підприємствах із малими (що звітують лише за обсягами виробництва) дозволило виявити їх сильні сторони та стримуючі чинники. Сильними сторонами малих підприємств можна визначити:

- можливість швидко змінювати асортимент відповідно до потреб покупців;
- менша собівартість, порівняно із великими підприємствами, які ще не оновлено;
- наближеність до споживачів (виробничі цехи ритейлу, виробництва при військових частинах тощо);

- невисокі податки;
- швидке повернення коштів торгівлі.

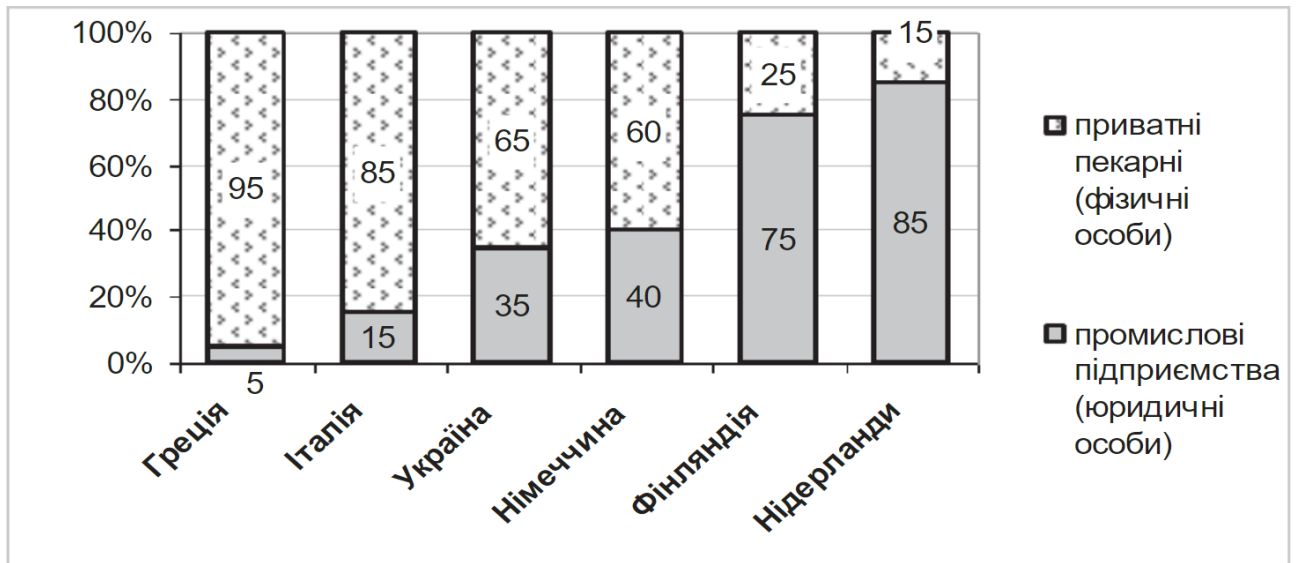


Рисунок 1.3 – Структура виробників хлібопекарської продукції в окремих європейських країнах, % [8]

Стримуючими чинниками виступають:

- непрозора система оподаткування;
- зниження обсягів виробництва;
- залежність від порядності власників (часто до продукції додаються харчові добавки, які негативно впливають на здоров'я; удвічі збільшується кількість дріжджів);
- застосування прискорених технологій виробництва продукції, завдяки чому погіршується її якість.

Отже, у першому розділі роботи досліджено теоретичні засади бізнес-планування розвитку підприємства. Зокрема визначено роль бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством, виокремлено характерні особливості та проаналізовано світовий досвід формування бізнес-плану розвитку пекарні, досліджено особливості розвитку хлібопекарського бізнесу в Україні та за кордоном.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «ПЕКАРНІ МУЗИКИ» ТА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства, дослідження обсягів реалізації продукції

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є підприємство «Пекарня Музики», форма організації якого – фізична особа-підприємець (ФОП). Юридична адреса: Україна, Тернопільська область, Тернопіль, Миру 1в/31. Пекарня займається виробництвом хлібобулочної та кондитерської продукції та реалізує її оптом та в роздріб.

Пекарня є досить цікавим об'єктом дослідження із декількох причин. По-перше, продукція міні-пекарні дуже популярна, особливо в умовах, коли великі хлібокомбінати не можуть задовольнити потреби населення. Великі хлібокомбінати мають труднощі з реконструкцією та адаптацією до змін попиту на хлібобулочні вироби. На відміну від них, міні-пекарні дуже гнучкі та можуть швидко реагувати на зміни в попиті. Крім того, міні-пекарні зазвичай знаходяться неподалік від магазинів, що дозволяє швидко доставляти свіжу продукцію та відстежувати попит на певні види хлібобулочних виробів. Оскільки в міні-пекарнях виробляється не так багато продукції, вони можуть легко вивчати попит на свою продукцію та виробляти необхідні види виробів. Підприємець самостійно проводить закупівлю: борошна, дріжджів, солі та цукру, які є основними складовими для випічки. Також підприємець може періодично укладає договори з постачальниками сировини, які будуть постачати їх на певний період часу. Зокрема підприємець закуповує борошно з твердих сортів пшениці, що суттєво покращує якість продукції.

Ще однією причиною є той факт, що хліб та хлібобулочні вироби є товаром з високою оборотністю коштів. Це пояснюється їхніми фізичними характеристиками, які вимагають, щоб їх було реалізовано протягом 24 годин з

моменту випічки. Тому термін реалізації, тобто проміжок часу від відвантаження товару до отримання платежу пекарнею, обмежується одним тижнем. Тендер на збут хліба може забезпечити стабільність роботи пекарні, оскільки він дозволяє планувати виробництво та продаж на певний період часу, забезпечуючи сталу потребу у продукції. Тендер може забезпечити певний обсяг замовлень на певний період часу, що дозволяє пекарні забезпечити потрібний рівень виробництва та визначити необхідний рівень запасів сировини та матеріалів. Це може допомогти уникнути перевиробництва або недовиробництва, а також знизити ризик втрати клієнтів через недостатній запас продукції. Крім того, тендер може допомогти збільшити впевненість в тому, що пекарня отримає певний рівень доходу на певний період часу, що дозволяє планувати розвиток бізнесу та використовувати ресурси більш ефективно (Додаток А).

«Пекарня Музики» є приватним підприємством. Це самостійний господарський суб'єкт із правом юридичної особи, що діє на принципах госпрозрахунку й самофінансування. Основна сфера діяльності ПП «Музики» - виробництво і реалізація хлібобулочної продукції. Головними завданнями підприємства є задоволення суспільних потреб у продукції, роботах, послугах і реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів власника майна підприємства.

Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на вироблену продукцію, роботи й послуги. Відповідно до наявності виробничих потужностей, замовлень споживачів і укладених договорів про поставки, підприємство встановлює обсяг виробництва продукції по номенклатурі в натуральному вираженні. Виробнича потужність даного підприємства – максимально можливий випуск продукції в добу при повному використанні виробничого устаткування становить 8,1 тон за добу. На заводі випускається хліб десяти й булочні вироби п'ятнадцяти найменувань. Підприємство у своєму переліку продукції має не тільки

хлібобулочні вироби, але й таку продукцію, як сухар, кондитерські вироби в асортименті.

Щоб виробляти хлібобулочні вироби, необхідно отримати сертифікат якості та дозвіл на виробництво. Для цього спочатку потрібно отримати гігієнічний сертифікат на продукцію. У пакет документів для виробництва хліба потрібно включити опис технічного процесу з випічки хліба та рецептуру приготування тіста. Після отримання гігієнічного сертифікату, потрібно отримати сертифікат відповідності нормам, зазначеним у гігієнічному сертифікаті. Цей сертифікат потрібно підтверджувати не рідше одного разу на квартал. У таблиці 2.1 представлена характеристика товарного асортименту «Пекарні Музики».

Таблиця 2.1 – Характеристика товарного асортименту «Пекарні Музики»²

Найменування продукції	Обсяг виробництва ва , кг	Питома вага продукції, %
1	2	3
Хліб Тернопільський особливий н/різ. 600 г.	199871	43
Хліб Тернопільський особливий різ. 600 г.	35980	10
Хліб Волинський біл. форм. 550 г.	4312	2
Хліб домашній круглий 850 г.	750	2
Хліб домашній 400 г.	3275	4
Батон стрілецький 400 г.	17780	5
Батон молочний н/різ.400 г.	160	0,5
Батон молочний різ.400 г.	3536	0,2
Булочка Часникова 140 г.	7550	2,31
Булочка на паніні 120 г.	338	0,9
Хліб ароматний 500 г.	1452	0,45
Хліб Козацький 1500 г.	1561	0,8
Хліб Козацький пол. 750 г.	1200	0,6
Хліб ж/пш (довгий) 700 г.	450	0,78
Хліб Дарницький 600 г.	5780	2,18
Хліб ж/шп (формований) 650 г.	146	1,33
Хліб ж/шп (круглий) 700 г.	700	0,1
Ватрушка 100 г.	10	1,9
Булочка здобна Ромашка 600 г.	358	0,95

² Складено автором за даними фінансової звітності «Пекарні Музики».

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Хліб для сухарів*	144001	21
Випічка всього	459854	100
В т.ч. булочні вироби	889064	х

Пекарня працює в дві зміни без вихідних і свят, щоб максимально використовувати обладнання та отримувати прибуток. Тривалість однієї зміни становить 8 годин, і для такої роботи потрібно дві зміни працівників, які будуть працювати за змінним графіком (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Режим роботи «Пекарні Музики»

Тривалість робочого дня	8 годин
Кількість змін за робочий день	2 зміни
Кількість робочих днів на місяць	30 днів
Кількість робочих днів у році	256 днів
Продуктивність обладнання	120 000 штук / міс
Потужність обладнання	120 000 шт / міс

Організаційна структура управління підприємством представлена на рис.

2.1.

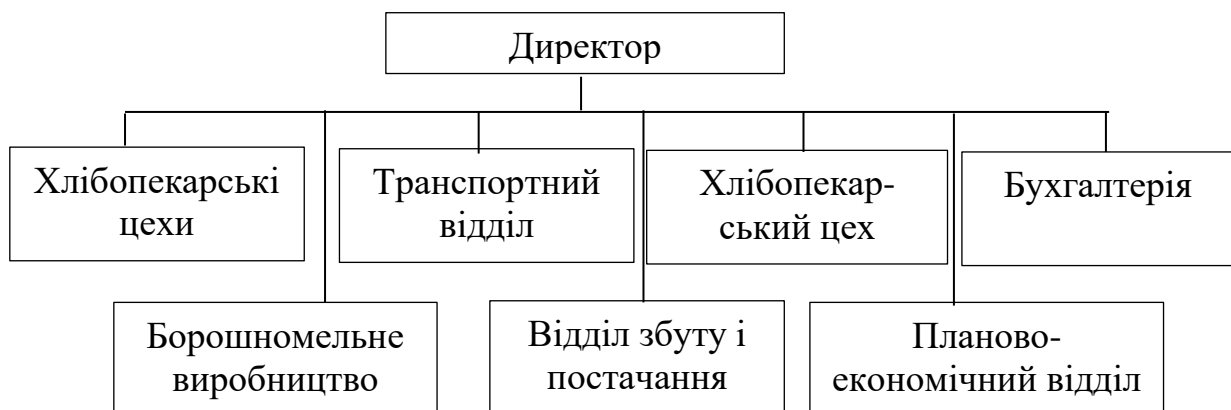


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління «Пекарні Музики»

Ефективність виробничого процесу залежить від правильного формування структури підприємства з визначенням меж прав та обов'язків кожного працівника. Робота хлібокомбінату головним чином направлена на створення високоякісної продукції, що відповідає попиту споживачів. У «Пекарні Музики» існують 3 служби, які займаються економічними питаннями: бухгалтерія, планово-економічний відділ та відділ збуту і постачання.

Бухгалтерія здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бухгалтерія приймає участь в проведенні економічного аналізу за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат та невиробничих втрат, приймає заходи по попередженню нестач, незаконних витрат грошових коштів.

Планово-економічний відділ розробляє перспективні і поточні плани підприємства, а також веде оперативне планування і визначає планові показники дільниць, змін (бригад) для внутрішньогосподарського госрахунка: контролює виконання плану по всім показникам як по підприємству в цілому, так і по дільницям. Планово-економічний відділ веде оперативний облік виконання показників техпромфінплану по виробництву, продуктивності праці, собівартості, складає статистичну звітність по підприємству тобто володіє інформацією по важливим показникам роботи хлібозаводу.

Відділ збуту і постачання здійснює організацію постачання сировини та збуту продукції підприємства в залежності з плановими завданнями і створеними договорами, її відвантаження споживачам в терміни і обсяги, встановленими планом реалізації.

Загальне керівництво здійснює директор. Директор відповідає за виконання встановленого плану по всім його показникам. Директор хлібозаводу призначається ПП «Музики». Головний інженер, головний бухгалтер, та заступник директора з постачання та збуту призначаються

директором підприємства після попереднього узгодження з керівництвом ПП «Музики».

Першим заступником директора є головний інженер, який відповідає за проведення на підприємстві вірної технічної політики, технології і організації виробництв на основі нових досягнень науки. Головний інженер керує службами ремонтного і енергетичного обслуговування та контролю якості сировини і готової продукції, організовує роботу з розвитку винахідливості.

Головний механік здійснює організаційно-технічне керівництво та контроль за технічно вірною і безперебійною експлуатацією обладнання і несе відповідальність за своєчасний і якісний ремонт печей, потокових ліній і т.д. Завідуючий лабораторією технохімічного і мікробіологічного контролю є практично керівником відділу технічного контролю. В його обов'язки входить здійснення функцій. Пов'язаних з наглядом за якістю готової продукції і рухом всього технологічного процесу.

Майстер керує колективом підлеглих йому робітників (тістоводом, пекарем, робітниками біля машин і т.д.). безпосередньо організовує процес виробництва при дотриманні технологічної дисципліни по випуску продукції необхідної якості. Майстер забезпечує дотримання правил техніки безпеки, охорони праці.

У штаті пекарні є такі посади: директор, завідувач виробництвом, бухгалтер, пекар, різноробочі, водії. Директор відповідає за забезпечення продажу продукції, що включає в себе укладання договорів з роздрібними торговими мережами та контроль за оплатою товарів магазинами. Завідувач виробництвом має на собі відповідальність за безперебійну роботу пекарні. Це включає в себе своєчасну поставку комплектуючих для приготування тіста, а також стеження за технічним станом обладнання та забезпечення його своєчасним технічним обслуговуванням фахівцями. Пекарі здійснюють приготування та випічку хлібобулочних виробів. До обов'язків водія входить доставка готової продукції в магазини, з якими укладено договори на постачання.

2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності «Пекарні Музики» та системи планування витрат

Фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від обсягів виробництва та реалізації продукції. Це означає, що для досягнення прибутковості підприємство повинно забезпечити ефективне використання своїх ресурсів, оптимізувати витрати і збільшувати обсяги виробництва. Збільшення обсягів виробництва продукції може привести до зниження витрат на одиницю продукції завдяки масштабним економіям, що в свою чергу забезпечить підприємству більшу маржинальну прибутковість. У той же час, ефективне використання фінансових ресурсів, таких як кредити та інвестиції, може допомогти підприємству збільшити обсяги виробництва.

Узагалі, обсяги виробництва продукції і фінансово-господарська діяльність підприємства є взаємозалежними і вимагають постійного моніторингу та оптимізації, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства. Виробництво та споживання хлібобулочної продукції у 2014 – 2022 рр. представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва та споживання продукції «Пекарня Музики» в динаміці 2014 – 2022 років³

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Січень-квітень 2023
Виробництво хліба хлібобулочних виробів, тис. т	2335	2307	2264	2160	2032	1987	1828	1808	1769	907
Споживання хлібних продуктів, кг/особу	125	125	123,5	120	115,9	115,4	111,7	111,3	110,4	-

Отже, найбільш результативним періодами щодо виробництва та споживання продукції підприємства були 2014-2017 роки.

³ Узагальнено автором за даними фінансової звітності «Пекарні Музики».

Проведемо аналіз рентабельності активів, власного капіталу та діяльності підприємства. Показники рентабельності зображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності «Пекарні Музики» у динаміці 2021-2022 років

№ п/п	Показник	Значення показників		Відхилення	
		2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,078	0,038	0,116	-148,72
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,228	0,149	0,377	165,35
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,006	0,005	0,011	183,33

Результати проведеного аналізу свідчать, що коефіцієнт рентабельності активів знизився на 148,72%, це сталося через збільшення значення активів у 2018 році. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшився на 165,35%, це сталося через те, що темпи збільшення прибутку є більшими за темпи збільшення необоротних активів. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився на 183,33%, оскільки підприємство реалізувало більше продукції ніж у попередньому році.

Для підприємства важливо знати структуру та динаміку собівартості реалізованої продукції за елементами операційних витрат. Дані структури собівартості реалізованої продукції відображено в таблиці 2.4. Із таблиці 2.4 видно, що частка матеріальних затрат у собівартості продукції за 2021 рік розмістилися у наступному порядку – матеріальні затрати, витрати на оплату праці, інші операційні затрати, відрахування на соціальні заходи та амортизація, у 2022 році порядок їх розміщення змінився – матеріальні затрати,

інші операційні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизація.

Таблиця 2.4 – Структура собівартості реалізованої продукції за елементами операційних витрат ПП «Музики» у 2021-2022 роках⁴

№ з/п	Показник	2021 рік		2022 рік	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Матеріальні затрати	145018	54,91	136466	52,68
2	Витрати на оплату праці	49940	18,90	48917	18,88
3	Відрахування на соціальні заходи	18079	6,85	17885	6,91
4	Амортизація	4076	1,54	3576	1,38
5	Інші операційні витрати	47002	17,80	52193	20,15
6	Разом	264115	100	259036	100

У продовження аналізу фінансово-господарської діяльності «Пекарні Музики» обчислимо такі індикатори: величина авансованого капіталу, середньооблікова чисельність працівників, обсяг продажу продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати аналізу показників діяльності «Пекарні Музики»

Показник	2021 р.	2022 р.
Річна виробнича потужність, т (на добу)	10	9
Авансований капітал, тис. грн.	275	243
Середньоспискова чисельність осіб	56	54
Обсяг продажу продукції, т. тис. грн.	1127	1345
	3048,6	3863

⁴ Складено автором за даними фінансової звітності «Пекарні Музики».

Результати проведеного аналізу свідчать про зниження річної виробничої потужності та обсягу авансованого капіталу підприємства у динаміці 2021-2022 років. Також можемо констатувати зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Зростання обсягів продажу продукції свідчить про покращення збутової діяльності підприємства.

Розглянемо технологічні особливості виробництва хлібо-булочних виробів у «Пекарні Музики». Існує два поширених способи приготування пшеничного тіста - безопарний та опарний. Підготовка сировини складається з кількох етапів: підготовка борошна, приготування дріжджової суспензії та розчину солі, а також підготовка добавок. Починаючи з борошна, його змішують та просіюють, відокремлюючи магнітні домішки. Потім готують сольовий розчин, розчиняють у ньому сіль, фільтрують та дають йому відстоятися. Дріжджі розчиняють у воді, жири очищають та розтоплюють, а інші добавки готуються окремо.

Для приготування тіста необхідно провести кілька технологічних операцій, а саме: заміс опари, її бродіння, заміс тіста, бродіння тіста та обмині тіста. Заміс опари проводять протягом 4-6 хвилин до того, як утвориться однорідна маса. Тривалість бродіння опари може варіюватись від 1,5 до 3 годин. Потім додають інші компоненти сировини згідно з рецептом та перемішують. Заміс тіста триває 5-8 хвилин. Під час замісу опари і тіста відбувається процес бродіння, при якому дріжджі зброджують моно- та дисахариди, що містяться у борошні, а також дисахарид мальтоз, що утворюється при гідролізі крохмалю. Головною метою бродіння є накопичення в опарі та тісті смакових і ароматичних речовин, а також приведення тіста до таких показників, як газотримуюча здатність та фізичні властивості, що максимально відповідають вимогам для розкладу тіста та його подальшої випічки.

Під час приготування тіста відбувається набухання білкових речовин, яке створює губчасту структуру, що складається з плівок та тяжів-джгутиків. Бродіння в тісті призводить до утворення вуглекислого газу, який розпушує цей

скелет. Якщо процес бродіння триває далі, то розпушування відбувається в середині шматків тіста під час попереднього та остаточного вистоювання, а також на початку випікання при температурі до 45⁰ С).

Для оброблення зброженого тіста застосовують таку послідовність дій: обминають тісто, розділяють на шматки, формують кожен з них в округлу форму та дають вистоятися в спокої. Обмини проводяться для переміщення дріжджових клітин до нового місця харчування та видалення надлишкової кількості двооксиду вуглецю. Це призводить до утворення дрібнопористої м'якушки та розтягання клейковинного каркасу тіста. Обмини здійснюються шляхом короткочасного перемішування опари та тіста місильними агрегатами тривалістю 1-2 хвилини. Бродіння проводять за температури 28-30 С, а кінцевий ступінь визрівання визначають за титрованою кислотністю.

Після проходження процесу бродіння, тісто поділяється на шматки, які повинні мати більшу масу на 10-15% в порівнянні з масою готових виробів з урахуванням упіку та охолодження. Виробництво хліба є матеріалоемним процесом, і вартість основної сировини - борошна - становить близько 60-70% від загальних витрат на виробництво продукту. Підприємство самостійно розраховує норми витрат борошна та інших основних і допоміжних продуктів.

2.3 Аналіз планування складу та руху робочої сили

Рух робочої сили на підприємстві "Пекарні Музики" визначається змінами у кількості працівників, які приймаються або звільняються. Для характеристики руху робочої сили використовуються абсолютні і відносні показники. Чисельність керівників у 2022 році у порівнянні з 2021 роком знизилась на 4 особи. Скорочення керівників пов'язане із структурними перебудовами і скороченням персоналу. В 2021 році чисельність керівників була найбільшою за період з 2017-2021 роки. Чисельність спеціалістів у 2022 році зросла в порівнянні з 2021 роком на 5 осіб.

Найбільша чисельність службовців на підприємстві зафіксована в 2020 році – 35 осіб. У 2021 році цей показник зменшився на 3 особи. Найбільш чисельна категорія працюючих – це робітники. Чисельність робітників суттєво змінилася в 2020 році, скоротившись на 2 особи. Аналізуючи дані 2022 року, можна зробити висновок, що чисельність робітників у порівнянні з 2021 роком зросла на 5 осіб, а в порівнянні з 2020 роком на 3 осіб.

Отже, у динаміці 2021-2022 років структура складу персоналу зазнала суттєвих змін. Чисельність керівників, спеціалістів і робітників зменшилась, тоді як чисельність службовців збільшилася. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу пов'язане зі зменшенням виробничих можливостей підприємства, а також із структурними перебудовами.

Максимальна ефективність праці залежить від ефективного використання робочого часу, що може сприяти зниженню витрат часу і збільшенню продуктивності праці без додаткових витрат. У таблиці 2.6 наведено норми тривалості робочого часу в 2021-2022 роках.

Таблиця 2.6 – Норми тривалості робочого часу в 2021 – 2022 роках (при 40-годинному робочому тижні)

№ з/п	Вид робочого часу	2021	2022
1	Календарні дні	365	365
2	Робочі дні	250	262
3	Вихідні і святкові дні	115	103
4	Робочий час (год.) при 40-год. робочому тижні	2004	2096

Результати проведеного аналізу свідчать, що у зв'язку із військовим станом та відміною усіх святкових днів вихідних днів у 2022 році було значно менше, ніж у 2021 році. Як наслідок, обсяг робочого часу працівників «Пекарні Музики» збільшився на 92 години.

Тривалість робочого періоду, в днях, залежить від кількості вихідних і святкових днів, кількості днів тимчасової непрацездатності, кількості днів відпусток, неявок на роботу з дозволу адміністрації, прогулів тощо. Тривалість робочого дня (зміни) робітника залежить від нормативної величини встановленого робочого тижня, часу простою протягом робочого дня (зміни), неповного робочого дня (скорочений робочий день, тиждень), часу інших скорочень робочого дня, передбачених законом (для підлітків, матерів-годувальниць) тощо. Результати аналізу використання робочого часу працівниками «Пекарні Музики» представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати аналізу використання робочого часу «Пекарні Музики» за 2021-2022 роки⁵

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-	На 1 особу за 2022 р.
Середньоспискова чисельність ВПП чол.	56	54	-2,00	-3,57
Відпрацьовано тис. людино-годин	112	113,184	1,18	1,06
Відпрацьовано людино-днів	14000	14148	148,00	1,06
Кількість людино-днів неявок на роботу всього:	1402	1360	-42,00	-3,00
В тому числі: щорічні відпустки	1344	1296	-48,00	-3,57
відпустки з навчання	36	48	12,00	33,33
Лікарняні	58	64	6,00	10,34
неявки передбачені законодавством	12	18	6,00	50,00
відпустки з дозволу адміністрації	20	24	4,00	20,00
Прогули	-	-	0,00	0,00
Вихідні дні	115	103	-12,00	-10,43
Всього людино-днів	12530	12698	168,00	1,34

⁵ Складено автором за даними фінансової звітності «Пекарні Музики».

Згідно з проведеними вище розрахунками календарний фонд робочого часу в 2022 році зріс у порівнянні з попереднім періодом на 168 люд. днів, незважаючи на зменшення чисельності працюючих – на 2 особи.

Продуктивність праці є головним показником використання трудових ресурсів на підприємстві і основним фактором збільшення обсягу виробництва продукції. Її можна виміряти двома способами: за кількістю продукції, випущеної за одиницю часу, або за кількістю часу, необхідного для виробництва одиниці продукції.

При аналізі продуктивності праці розраховують годинну, денну і місячну (квартальну, річну) продуктивність одного працівника або робітника. Перші два показники визначаються як співвідношення обсягу продукції до загальної кількості годин і днів, витрачених всіма робітниками на виробництво, а інші – як співвідношення того ж обсягу до середньоспискової чисельності робітників або всіх працівників. Щоб збільшити продуктивність праці, можна застосовувати техніко-економічні фактори, такі як втілення прогресивних технологій, механізація та автоматизація виробництва, удосконалення управління, організації виробництва та праці шляхом зменшення питомої ваги обслуговуючого персоналу, зміна об'єму і структури виробництва шляхом зміни питомої ваги матеріальних і трудових витрат, а також кооперативних поставань. Аналіз показників продуктивності праці представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників продуктивності працівників «Пекарні Музики»⁶

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації	25913	33088	7175,00	27,69

⁶ Складено автором за даними фінансової звітності «Пекарні Музики».

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
2	Середньооблікова чисельність працівників	56	54	-2,00	-3,57
3	Середньорічна продуктивність праці	113,16	139,03	25,87	22,86
4	Кількість відпрацьованих днів одним робітником	250	262	12	4,8
5	Середньоденна продуктивність праці	0,51	0,63	0,12	23,53
6	Кількість робочих годин у періоді	2000	2096	96	4,8
7	Середньогодинна продуктивність праці	0,064163	0,078831	0,01	22,86
8	Середня тривалість робочого дня	7,98	7,98	0,00	0,00

Із проведених розрахунків можемо зробити висновок про зменшення середньооблікової чисельності, зростання середньорічної та середньоденної продуктивності праці, збільшення кількості робочих днів та робочих годин.

2.4 Аналіз особливостей стратегічного розвитку «Пекарні Музики»

У сучасних ринкових умовах господарювання, найоптимальнішою стратегічною метою для розвитку хлібопекарського підприємства є максимізація його ринкової вартості, оскільки ця ціль відображає інтереси власників підприємства, а також інтереси держави в цілому. Однак, беручи до уваги той факт, що багато хлібопекарських підприємств в Україні перебувають у кризовому стані та є збитковими, існує альтернатива вибору мети стратегічного розвитку на конкретно визначену перспективу для окремих підприємств, такою альтернативою може бути не лише максимізація ринкової вартості підприємства, а й максимізація прибутку чи забезпечення без кризового розвитку і зростання обсягів господарювання.

Для забезпечення досягнення визначеної мети діяльності хлібопекарського підприємства шляхом стратегічного управління витратами, необхідно провести аналіз діяльності підприємства та його взаємозв'язків з постачальниками ресурсів і споживачами. Для цього можна скористатися побудовою вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства та загального вартісного ланцюга виробництва хлібобулочної продукції. Це надасть можливість зрозуміти, які етапи виробництва є найбільш витратними та де можна зменшити витрати для досягнення мети підприємства.

Згідно з концепцією, вартісний ланцюг підприємства є комплексом різних процесів, що включають в себе етапи забезпечення сировиною, виробництва продукції та її просування на ринку. Водночас, цей ланцюг представляє окрему складову вартісної системи виробництва продукції, яка включає в себе вартісні ланцюги постачальників сировини, дистриб'юторів та кінцевих споживачів.

Комплекс видів діяльності, що складають вартісний ланцюг з виробництва хлібобулочної продукції включає такі етапи:

- 1) вирощування зерна;
- 2) виробництво борошна;
- 3) виробництво хлібобулочних виробів;
- 4) транспортування продукції до торговельної мережі;
- 5) реалізація продукції кінцевим споживачам.

Важливі етапи вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства «Пекарні Музики» (рис. 2.2) включають: забезпечення необхідними ресурсами (матеріально-технічне забезпечення), підготовку та дозування сировини, замішування тіста, бродіння тіста, випікання, охолодження, пакування, переміщення готової продукції на склад та транспортування до торгової мережі. Аналіз вартісного ланцюга дозволяє підприємству визначити всі види витрат, їх структуру та вплив на результати діяльності, а також виявити можливості для їх оптимізації. У випадку хлібопекарського виробництва, де продукція характеризується високою матеріаломісткістю, найбільш значні витрати спостерігаються на етапі матеріально-технічного забезпечення ресурсами.

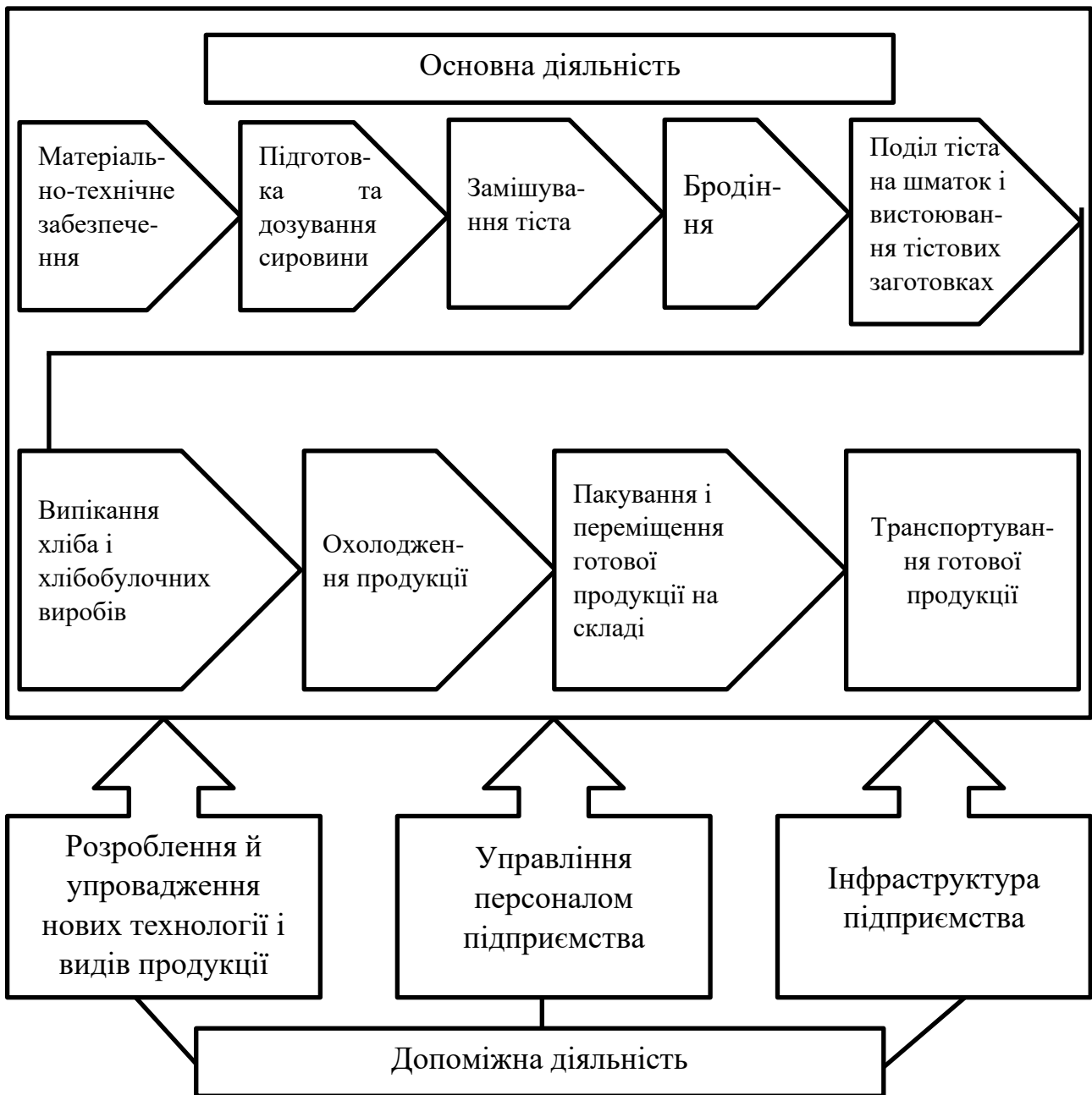


Рисунок 2.2 – Етапи вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства «Пекарні Музики»

Існує п'ять напрямків досягнення конкурентних переваг, які відрізняються залежно від сфери конкуренції або групи споживачів, на які орієнтується «Пекарня Музики»:

1. Фокус підприємства на зниженні витрат на виробництво продукції для досягнення лідерства на ринку за рахунок зниження витрат.

2. Мета полягає в наданні продукту таких характеристик, які мають важливе значення для споживачів і відрізняють його від товарів, що пропонують конкуренти (стратегія широкої диференціації).

3. Підхід, що поєднує зниження витрат та додаткові властивості продукту, які забезпечують йому конкурентну перевагу (стратегія оптимальних витрат).

4. Стратегія оптимальних витрат – це підхід, що поєднує зниження витрат на виробництво продукту з додатковими властивостями, які забезпечують йому конкурентну перевагу порівняно з продуктами конкурентів.

5. Надання унікальних характеристик продукту для конкретного сегменту ринку (сфокусована стратегія диференціації).

Асортимент хлібобулочних виробів, який виробляє «Пекарня Музики», є структурним фактором, що впливає на витрати. Для аналізу асортименту, використовують показники ширини, довжини та глибини. Ширина визначається кількістю виробничих ліній, довжина - кількістю видів продукції на одній лінії, а глибина - кількістю модифікацій продукту. Гармонійність асортименту визначає ступінь близькості між продуктами різних груп, що впливає на можливість швидкої зміни асортименту.

Спеціалізоване виробництво хлібобулочних виробів потребує значних витрат на сировину, що значно впливає на собівартість продукції «Пекарні Музики». Діяльність досліджуваного підприємства дуже залежить від закупівельних цін на борошно, особливо з урахуванням того, що вартість борошна становить близько 50% собівартості готової продукції в залежності від конкретного виду виробів.

Із метою доповнення перспектив стратегічного розвитку «Пекарні Музики» проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.9). Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що «Пекарні Музики» часто доводиться приймати господарські рішення в умовах невизначеності, коли необхідно обирати один з можливих напрямків дій, наслідки яких складно

передбачити. Навіть при використанні найкращих прогнозів, неможливо повністю виключити невизначеність ринку, що створює ризик.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз перспектив розвитку «Пекарні Музики»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скасування обмеження адміністративного контролю над цінами на хліб; 2. Розробка нових технологій для хлібопекарської промисловості; 3. Поява нових ринків для збуту продукції хлібопекарської промисловості; 4. Використання інтернет-маркетингу, такого як офіційний сайт та соціальні мережі; 5. Оренда вільних приміщень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння рівня доходів населення; 2. Підвищення вартості виробництва хліба (зростання цін на борошно, енергоносії, комунальні послуги, паливно-мастильні матеріали, а також збільшення мінімальної заробітної плати); 3. Конкуренція серед малих виробників товарів (міні-пекарень та супермаркетів) на ринку; 4. Експорт зерна як сировини, а не готової продукції (хліба).
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Є можливість варіювати асортимент продукції; 2. Підприємство має кваліфікований персонал, з досвідом роботи в даній галузі; 3. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку; 4. Підприємство вже сформувало імідж серед споживачів своєї продукції; 5. Підприємство має стабільний попит на свою продукцію. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня якість виготовлення хліба; 2. Наявність старого та зношеного обладнання на підприємстві; 3. Маркетингова політика не є активною; 4. Підприємство не працює на максимальну потужність; 5. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні; 6. Затримка росту інвестиційної активності.

У плануванні виробничо-господарської діяльності «Пекарні Музики» існують основні фактори ризику, які можуть вплинути на успішність діяльності підприємства:

1. Економічні ризики діяльності «Пекарні Музики» включають наступне: зростання цін на сировину (зокрема, зерно); збільшення кількості конкурентів на ринку; зміна смакових уподобань споживачів, що стосується асортименту хлібопекарських виробів; неможливість транспортувати продукцію на великі відстані; неможливість експортувати український хліб та інші хлібопекарські вироби до Європейського Союзу через відсутність тарифних квот; необхідність мати широку мережу збуту та бути ближче до споживачів.

2. Фінансові ризики діяльності «Пекарні Музики» включають нестабільність валютного курсу, низьку інвестиційну активність у галузі, залежність від платоспроможного попиту населення, не вигідні умови кредитування вітчизняних банків та вище податкове навантаження на промислові підприємства порівняно з приватними міні-пекарнями.

3. Операційні ризики діяльності «Пекарні Музики» полягають у такому: недостатня завантаженість виробничих потужностей на хлібокомбінатах; високі вимоги до якості готової продукції; низький рівень мотивації персоналу, оскільки заробітна плата працівників галузі нижча за середню по Україні; швидка втрата споживчих властивостей хлібопекарської продукції.

Ризики, пов'язані з економічною, фінансовою та операційною (виробничою) діяльністю «Пекарні Музики», взаємопов'язані. Особливо ця взаємодія стає очевидною в період кризи, коли фінансові ризики можуть призвести до виникнення багатьох операційних ризиків.

Щоб підвищити рентабельність «Пекарні Музики», яка страждає від великих витрат, необхідне технічне переоснащення виробничих потужностей, оскільки наявне обладнання застаріле та морально зношене. Впровадження раціональних технологій дозволить зменшити витрати на сировину на всіх стадіях технологічного процесу, забезпечити економію енергоресурсів та високу якість продукції. Одночасно для забезпечення необхідних обсягів сировини важливо забезпечити ефективність взаємозв'язків між сільськогосподарською та промисловою сферами, а також контроль за якістю борошна шляхом перевірки відповідності вимогам хлібопекарської галузі.

«Пекарня Музики» може використовувати недозавантажені виробничі потужності, щоб залучити фінансові ресурси, продавши окремі підрозділи або даючи в оренду вільні площі. Отримані кошти можна використати для модернізації виробничого процесу, покращення технологій та підвищення якості продукції. Для виграшу в конкурентній боротьбі з приватними пекарнями важливою є розробка та використання інтернет-маркетингу, такого як офіційний сайт та соціальні мережі, що дозволять популяризувати торгіву

марку та збільшувати кількість потенційних споживачів. Також важливо розміщувати новини та інформацію про асортимент хліба та хлібопекарських виробів на власному сайті.

Зміцнення власної торгівельної мережі є важливим кроком для удосконалення маркетингової політики «Пекарні Музики». Збільшення кількості роздрібних точок збуту дозволяє привернути увагу споживачів до продукції та збільшити прибутковість підприємства. Умови невизначеності на ринку ставлять перед «Пекарнею Музики» різні проблеми та загрози, що можуть бути подолані шляхом координованої роботи всіх служб підприємства під час розробки та впровадження відповідних заходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1 Розроблення бізнес-плану відкриття філії «Пекарні Музики» у м. Тернопіль

«Пекарня Музики» сьогодні працює у мікрорайоні «Дружба» міста Тернополя. Поряд із цим, на нашу думку, дуже важливо відкривати філії підприємства у різних частинах міста. Розташування філій у різних частинах міста дозволить задовольнити потреби різних груп споживачів. Люди з різних районів можуть мати різні вподобання та потреби в хлібобулочних виробих. Відкриття філій наблизить продукцію «Пекарні Музики» до клієнтів, забезпечуючи зручний доступ до свіжих хлібобулочних виробів для мешканців різних районів.

Чим більше філій міні-пекарні буде в місті, тим більше можливостей для збільшення обсягу продажів. Люди частіше обирають покупку продуктів у зручних для них місцях. За рахунок розміщення філій у різних частинах міста, «Пекарня Музики» зможе залучити більше клієнтів і підвищити свою прибутковість. Також більша кількість населення зможе ознайомитися із брендом і продукцією «Пекарні Музики». Це сприяє підвищенню впізнаваності бренду, створенню позитивної репутації і вірогідності повторних покупок. Лояльність клієнтів може зрости, якщо вони мають можливість зручно купувати продукти у будь-якому районі міста. Окрім цього, відкриття філій у різних частинах міста допоможе створити місцеві робочі місця, сприятиме розвитку малого бізнесу.

Результати ретельного аналізу особливостей розташування філії «Пекарні Музики» у різних частинах міста, дозволили зробити висновок про доцільність її розміщення у «спальному районі» міста Тернополя, за адресою: вулиця Леся

Курбаса 1. На даний час зі цією адресою є наявне приміщення, яке можна взяти в довгострокову оренду та розмістити у ньому хлібопекарське обладнання. Це приміщення дає змогу поділити виробничий процес на окремі зони, включаючи склад із морозильною камерою для зберігання сировини, приміщення для готової продукції, торгівельний зал та офіс. Із метою обґрунтування доцільності відкриття філії «Пекарні Музики», сформуємо детальний бізнес-план такого проекту.

3.1.1 Опис продукту

Філія «Пекарні Музики» спеціалізуватиметься на виробництві та продажі хлібобулочних виробів із дотриманням політики без використання консервантів та концентратів у виробництві. У будь-який час філія пропонуватиме лише свіжі продукти відмінної якості.

У філії хлібопекарні будуть вироблятися різні види хлібобулочних виробів, зокрема:

1. Хліб із пшеничного борошна вищого сорту.
2. Формовий хліб із обдирного борошна.
3. Житній хліб із просіяного борошна.
4. Нарізний батон із пшеничного борошна вищого сорту.
5. Здоба звичайна із пшеничного борошна вищого сорту.

Хлібобулочні вироби виготовлятимуться за різними рецептами, відрізнятимуться смаком і вагою. Продукція філії «Пекарні Музики» матиме декілька важливих особливостей:

- висока якість;
- використання традиційної рецептури;
- свіжість продуктів, із яких випікатиметься хліб;
- продукція матиме виняткові смакові характеристики;
- доступна ціна для споживачів;
- випічка матиме приємний аромат;
- продукти легко засвоюватимуться організмом.

Однак, не дивлячись на чудову якість, ціна буде доступною для середньостатистичного споживача. Продукт є життєво важливим товаром, оскільки філія «Пекарні Музики» прагнучиме забезпечити людей повноцінним харчуванням. У філії пекарні завжди можна буде придбати хлібобулочні вироби високої якості, свіжі, смачні і з неперевершеним ароматом. Асортимент буде дуже різноманітним. У філії цінуватимуть час клієнтів і надаватимуть якісне та швидке обслуговування.

3.1.2 Маркетинговий план

Виробнича програма філії «Пекарні Музики» буде враховувати вимоги ринку та можливості виробництва. Вимоги ринку встановлюються шляхом проведення його дослідження та розробки маркетингового плану. У Тернополі середній обсяг чисельності населення становить близько 225 тис. осіб⁷, однак, в околицях міста є близько 10-15 населених пунктів, із яких здійснюється доставка хлібобулочних виробів. На кожну особу у розрахунку на добу припадає виробництво хліба та хлібобулочних виробів в обсязі 300-330 грамів. Конкурентами філії «Пекарні Музики» у пропонованому мікрорайоні її відкриття є супермаркети мереж «АТБ» та «Сільпо», які здійснюють випічку хліба, а також СМП «Сателіт», хлібопекарський комплекс «Світано», мережа магазинів «Гарячий хліб», ТОВ «Надзбруччя-Хліб». Проте філія «Пекарні Музики» матиме значні конкурентні переваги, які полягають у наступному:

1) свіжість і якість: філія пекарні спеціалізуватиметься на виробництві свіжих хлібобулочних виробів. Вона буде пропонувати свіжу продукцію, зроблену власноруч з якісних інгредієнтів. Це дозволить вигідно відрізнитися від масових виробників і пропонувати споживачам більш якісні продукти з приємним ароматом та текстурою;

2) різноманітність та індивідуальність: філія пекарні пропонуватиме широкий асортимент хлібобулочних виробів, які будуть унікальними та різноманітними. Також будуть виготовлятися спеціальні види хліба, наприклад,

⁷ За даними: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/ternopol/>

веганські або безглютенові вироби, а також вдосконалюватимуться рецепти на основі потреб та побажань місцевих клієнтів. Це дозволить філії «Пекарні Музики» задовольнити різноманітні смакові вподобання та дієтичні потреби різних клієнтів.

3) місцевість і спільнота: філія пекарні матиме місцевий характер та глибокі зв'язки зі своєю спільнотою. Вона буде використовувати місцеві інгредієнти, співпрацювати з місцевими постачальниками та підтримувати місцеві благодійні ініціативи. Це зробить діяльність філії привабливою для клієнтів, які підтримують ініціативи з розвитку місцевої економіки та підприємництва. Адже потенційними клієнтами будуть жителі міста, а також мешканці інших сіл у місцевому регіоні, які не мають власних хлібопекарень.

3.1.3 Виробничо-фінансовий план проекту

Розглянемо планування виробництва хліба в рамках філії «Пекарні Музики». Підприємство планує працювати в одну зміну з 19:00 до 6:00, 7 днів на тиждень, що складатиме 30 змін на місяць. У таблиці 3.1 наведено перелік необхідного обладнання для виробництва хліба, яке було обрано в результаті ретельного аналізу існуючих моделей та виробників.

Таблиця 3.1 – Характеристика виробничого обладнання

№ з/п	Обладнання	Шт.	Ціна за 1 шт. (грн.)	Вартість (грн.)	Термін служби, років	Амортизаційні відрахування (грн./місяць)
1	2	3	4	5	6	7
1	ТММ140: тістоміс, 330 кг / год, 1,87 кВт	1	30 000	30 000	10	125
2	МПМВ-250: Борошнопросіювачі, 600 кг / год, 0,12 кВт	1	80 000	80 000	10	333
3	ПХП-64: Піч хлібопекарська, ротаційна, 110 кг / год, 49,5 кВт	1	81 512	81 512	10	340
4	ШРЕ-2.1: Шафа розстосєчних, 144 форми, 1,6 кВт	1	87 316	87 316	10	364

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
5	ТД-30: тістоділитель, 13-28 шт / хв, 1,1 кВт	1	13 150	13 150	10	55
6	ТЛН-14: Візок накопичувальний для зберігання хліба в лотках	5	2 545	12 725	10	53
7	Форма № 7: Форма хлібна	400	25	10 000	10	42
8	Лоток для хліба	250	15	3 750	5	31
9	Ваги	3	1050	3 150	5	26
10	Стіл	3	1 200	3 600	10	15
11	Каструлі та інструменти			5 500	5	46
12	Холодильна камера, 1,5 кВт	1	14 500	14 500	10	60
	Разом:	-	-	345 203	-	
13	Вантажний автомобіль	1	87 500	87 500	5	729
	Всього	-	-	777 906	-	2219

Для перевезення продукції буде використовуватись спеціально обладнана для вантажівка. Також для реалізації проекту слід обладнати офіс (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Відомості про обладнання для офісу

№ з/п	Обладнання	Шт.	Ціна за 1 шт. (грн.)	Вартість (грн.)	Термін служби, років	Амортизаційні відрахування (грн. / місяць)
1	Комп'ютер	2	12000	24000	5	400,00
2	Принтер / сканер / копір	2	3600	7200	5	120,00
3	Стіл комп'ютерний	2	2800	5600	10	46,67
4	Стілець	4	1200	4800	5	80,00
5	Сейф	1	2780	2780	10	23,17
	Разом:			44380		669,83

Отже, вартість придбаного офісного устаткування складатиме 44 380 грн., а сума щомісячних амортизаційних відрахувань становитиме 669,83 грн. Також необхідно визначити витрати на обладнання торговельного залу (табл. 3.3). Найбільшу питому вагу в обсязі витрат на обладнання займатиме вартість кондитерської вітрини з охолодженням, яка потрібна буде для зберігання

кондитерських виробів. Також вартісним є комп'ютер, за допомогою якого буде здійснюватись облік торгівельних операцій.

Таблиця 3.3 – Прогнозований обсяг витрат для обладнання торгівельного залу філії «Пекарні Музики»

№ з/п	Обладнання	Шт.	Ціна за 1 шт. (грн.)	Вартість (грн.)	Термін експлуатації (років)	Амортизаційні відрахування (грн. на місяць)
1	Вітрина кондитерська Belluno-K-920	1	21500	21500	10	179,17
2	Стелажі дерев'яні	4	3800	15200	5	253,33
3	Прилавок	1	2300	2300	5	38,33
4	Стілець	1	1200	1200	5	20,00
5	Комп'ютер	1	10000	10000	10	83,33
	Всього:	8	38800	50200		574,17

У таблиці 3.4 наведено результати розрахунку обсягу витрат на одиницю продукції філії «Пекарні Музики».

Таблиця 3.4 – Витрати сировини на 0,5 кг хліба філії «Пекарні Музики»

№	Сировина	Витрата сировини (гр.)	Вартість сировини (грн.)
1	Борошно	370	5,3
2	Вода	110	1,1
3	Сіль	7	0,8
4	Дріжджі	12	1,38
5	Олія соняшникова	32	1,28
	Разом:		9,86

Висота виробничих приміщень складатиме 3 метри. Стіни оздоблені керамічною плиткою на висоту 1,7 метра, а інші стіни і стеля – побілені. Підлоги вкриті керамічною плиткою. Також є окремий склад із холодильною камерою для зберігання сировини та приміщення для готової продукції. Площа виробничого приміщення становитиме 65 м², приміщення для готової продукції – 25 м², офісу – 10 м², торгівельного залу – 35 м². Отже, загальна площа

необхідних приміщень складе 135 м². Оренда приміщення за ціною 400 грн. за 1 м² становитиме 54 тис. грн на місяць.

Для організації виробництва на філії «Пекарні Музики» потрібно залучити 11 працівників і забезпечити їм виплату визначеного розміру зарплати. Інформація про працівників та розмір проектної заробітної плати наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Трудові ресурси, необхідні для реалізації проекту відкриття філії «Пекарні Музики»

Персонал	Кількість осіб	Заробітна плата (грн. / міс.)	Нарахування, 22%	Фонд оплати праці (грн./міс.)
Керуючий виробництвом	1	12 000	2 640	14 640
Бухгалтер	1	10 000	2 200	12 200
Технолог	2	10 000	2 200	24 400
Пекар	5	10 000	2 200	61 000
Водій-вантажник	2	9 500	2 090	23 180
Всього:	11	51 500	11 330	135 420

Процес виробництва складатиметься із наступних етапів:

1. Приймання сировини.
2. Просіювання борошна за допомогою борошнопросіювача з продуктивністю 600 кг/год, що займає 10 хвилин.
3. Заміс тіста в тістомісильній машині з продуктивністю 550 кг/год, що займає 30 хвилин.
4. Завантаження тіста в тістоділитель з продуктивністю 1200 шт/год, що займає 20 хвилин.
5. Розстойка тіста в шафі розстоечній з продуктивністю 144 форми, що займає 30 хвилин.
6. Випікання з використанням печі з продуктивністю 110 кг/год, що займає 60 хвилин.
7. Охолодження та відстойка.

Перша партія хліба випікається протягом 150 хвилин, тоді як наступні партії потребують 90 хвилин. Протягом зміни з 12:00 можна випекти 7 партій хліба (кожна вагою 110 кг), загалом отримуючи 770 кг хліба, що становить 1540 штук (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Основні характеристики виробничого процесу

№	Показник	Величина
1	Кількість хліба на годину	220 шт.
2	Тривалість робочої зміни	12 год
3	Кількість змін за робочий день	1
4	Кількість робочих днів на місяць	30
5	Кількість хліба за зміну	1540 шт.
6	Маса хліба	0,5 кг
	Разом: (кількість хліба на місяць)	46 200 шт.

Собівартість хліба – це сума всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Вона включає як постійні витрати, такі як амортизаційні відрахування, оренда, позика та зарплата, так і змінні витрати, такі як сировина, електроенергія, вода та транспортні витрати. Отже, щомісячно буде вироблятися 46 200 штук хліба. Розрахуємо загальні прогнозовані витрати виробництва протягом місяця (табл. 3.7).

Проведемо розрахунок собівартості однієї буханки хліба. У перший місяць виробництва планується випустити 46 200 штук хліба. Загальні витрати на виробництво в цей період становитимуть 623 725 гривень (згідно з таблицею 3.7). Отже, собівартість однієї буханки розраховується як загальні витрати поділені на обсяг виробництва, що дорівнює 13,5 гривні. Система ціноутворення на продукцію полягає у наступному: спочатку розраховується собівартість готової продукції, а потім до неї додається бажаний прибуток із кожної буханки хліба. Ціна хліба визначається на основі витрат, необхідних для його виготовлення, і може змінюватися.

Таблиця 3.7 – Загальні прогнозовані витрати виробництва філії «Пекарні Музики»

№ з/п	Витрати	Розрахунок	Вартість (грн. / міс.)
1	2	3	4
Умовно-постійні витрати			
1	Амортизація	Амортизаційні відрахування з виробничого обладнання, устаткування офісу та торговельного залу	3463
2	Оренда приміщення	40 грн. x 135 кв. м.	54000
3	Заробітна плата	Заробітна плата 11 осіб	135 20
4	Разом: умовно-постійні витрати		192883
Змінні витрати			
Сировина:			
5	Борошно	5,3 грн. x 46200 шт.	244860
6	Вода	1,1 грн. x 46200 шт.	50820
7	Дріжджі	1,38 грн. x 46200 шт.	63756
8	Сіль	0,8 грн. x 46200 шт.	36960
	Вартість сировини:		396396
9	Електроенергія	100 кВт x 30 змін x 5 грн.	9000
10	Бензин	20 л x 30 змін x 42,41 грн. за літру	25446
	Разом: змінні витрати		430842
	Разом: загальні витрати		623 725,00

Отже, собівартість буханки хліба складає 13,5 гривні. Закладемо норму рентабельності 20%. Отже, ціна буханки хліба без ПДВ складатиме $13,5 \times 1,2 = 16,2$ грн. Прибуток підприємства з однієї буханки складатиме: $16,2 - 13,5 = 2,7$ грн. Загальний прибуток в місяць складе $2,7 \times 46\ 200 = 124\ 745$ грн. Сума податку на прибуток: $0,18 \times 124\ 745 = 22\ 454,1$ грн. Чистий прибуток філії «Пекарні Музики» становитиме $124\ 745 - 22\ 454,1 = 102\ 290,9$ грн. Річний обсяг прогнозованого чистого прибутку складатиме: $102\ 290,9 \times 12 = 1\ 227\ 490,80$ грн. Зведемо розраховані дані у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані показники прибутковості проекту відкриття філії «Пекарні Музики»

№ з/п	Найменування показника	Одиниці вимірювання	Очікувана величина
1	Собівартість буханки хліба	Грн.	13,5
2	Рівень рентабельності	%	20
3	Ціна буханки хліба без ПДВ	Грн.	16,2
4	Обсяг прибутку на місяць (при обсязі виробництва 46 200 буханок на місяць)	Грн.	124 745
5	Сума податку на прибуток	Грн.	22 454,1
6	Обсяг чистого прибутку за місяць	Грн.	102 290,9
7	Обсяг річного чистого прибутку	Грн.	1 227 490,8

Результати проведених розрахунків свідчать, що філія «Пекарні Музики» буде отримувати більше 124 тис. грн. прибутку на місяць і майже 1 млн. 300 тис. грн. чистого прибутку на рік. Такі показники дають змогу робити висновок про достатній рівень ефективності проекту.

3.1.4 Оцінка ризиків проекту

У процесі практичної реалізації бізнес-плану створення філії «Пекарні Музики», дуже важливо враховувати можливість виникнення критичних ситуацій, які можуть негативно вплинути на ефективність хлібопекарні. Серед таких ситуацій можна виділити ризик погіршення кон'юнктури на місцевому ринку хлібобулочних виробів, ризики втрати часу та невиконання зобов'язань, пов'язані зі зниженням дієздатності обладнання та персоналу, заміною постачальників, ризик втрати майна та грошових коштів, фінансові ризики, зокрема інфляційно-дефляційний та інвестиційний ризики, а також політично-інституційний ризик.

Найбільш ймовірні ризики в сфері хлібобулочного виробництва та необхідні заходи для мінімізації їх негативного впливу на діяльність філії «Пекарні Музики» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Імовірні ризики й практичні заходи для зменшення їхнього впливу на хлібопекарні «Пекарня Музики»

Види ризиків	Заходи для зменшення негативного впливу ризиків на хлібопекарний бізнес
1. Однією з можливих небезпек є можливість появи нових прямих конкурентів, що може призвести до часткової втрати власної позиції на ринку.	1.1. Виявлення потенційних ринкових сегментів в інших районах. 1.2. Впровадження конкурентоспроможних цін. 1.3. Використання нетрадиційних методів конкуренції на ринку.
2. Ризик накопичення непроданої продукції протягом дня її випікання.	2.1. Активний пошук оптових покупців серед громадських закладів з харчування. 2.2. Організація вечірньої торгівлі на популярних та переповнених місцях у місті. 2.3. Використання ефективної технології переробки старих хлібобулочних виробів для утилізації.
3. Можлива небезпека зміни постачальників сировини внаслідок погіршення якості сировини та зростання цін на неї.	3.1. Необхідність розриву договорів з непродуктивними постачальниками сировини та встановлення надійних контактів з новими постачальниками. 3.2. Обґрунтоване збільшення цін на продукцію хлібобулочного виробництва.
4. Несправність апаратури та транспортних засобів, що призводить до їхнього неробочого стану.	4.1. Можливість негайно звернутися до підприємств, що надають ремонтно-профілактичні послуги. 4.2. Існування фінансових ресурсів для заміни автотранспортних засобів новими.
5. Імовірність втрати робочих місць та недостатньої виконавчої дисципліни з боку персоналу.	5.1. Впровадження системи медичного страхування та покращення рівня базової або додаткової заробітної плати для працівників компанії. 5.2. Організація програм підвищення кваліфікації персоналу організації. 5.3. Проективне звільнення недисциплінованих працівників та прийняття нових співробітників у штат.
6. Можливість навмисного спалювання майна та крадіжок, що можуть призвести до втрати власності та фінансових ресурсів.	6.1. Захист майна шляхом придбання страхового полісу з умовами відшкодування завданої шкоди. 6.2. Встановлення посади приватного охоронця з виконанням відповідних обов'язків поза робочим часом. 6.3. Обладнання приміщень надійними засобами пожежогасіння для запобігання пожежам.

Отже, більшість ризиків проекту можна спрогнозувати та своєчасно вжити превентивних заходів для їх запобігання або нейтралізації.

3.2 Обґрунтування стратегії франчайзингу як ефективного інструмента бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики»

Одним з елементів успішного бізнес-планування «Пекарні Музики» є розвиток його ефективної бізнес-моделі. Адже така бізнес-модель дозволить компанії вирізнятися на ринку хлібопекарських виробів та мати конкурентні переваги. Вона визначає, як «Пекарня Музики» зароблятиме гроші, як вона створюватиме та постачатиме свої товари або послуги, як буде взаємодіяти з клієнтами та партнерами. Чітка та ефективна бізнес-модель дозволить підприємству розвиватися та приваблювати більше клієнтів іншими шляхами, які конкурентам буде важко скопіювати.

Окрім цього, ефективна бізнес-модель забезпечуватиме дохідність та фінансову стійкість «Пекарні Музики». Вона допоможе визначити вартість хлібобулочної продукції, враховуючи витрати на виробництво, маржу та інші фактори. Завдяки цьому компанія зможе забезпечити прибутковість та ефективно управляти своїми фінансами. Розвиток ефективної бізнес-моделі допоможе підприємству визначити свої стратегічні цілі та напрямки. Адже саме бізнес-модель дозволяє зрозуміти, як вибрати правильні ринки, як оптимізувати виробничі процеси, як привернути та утримати клієнтів, як розширювати бізнес та реагувати на зміну ринкових умов. Бізнес-модель виступає як стратегічний фундамент для всіх інших елементів бізнес-плану.

Однією із найбільш прогресивних бізнес-моделей, які використовуються в Україні та Європі є франчайзинг.

Франчайзинг – це форма бізнесу, в якій юридична особа (франчайзер) надає право іншій особі (франчайзі) використовувати свою комерційну торговельну марку, бізнес-модель та систему підтримки з метою продажу товарів або послуг. У рамках франчайзингу франчайзер надає франчайзі право використовувати його бренд, торговельні знаки, ноу-хау, бізнес-процедури, поставки товарів, маркетингову підтримку та іншу документацію, необхідну для запуску та експлуатації бізнесу.

У заміну за отримані права, франчайзи зобов'язані виконувати встановлені франчайзором правила та процедури, виплачувати певні відсотки від продажу товарів або послуг (роялті) та можуть сплачувати інші фіксовані чи змінні внески. Франчайзинг є поширеною формою бізнесу в багатьох галузях, таких як пекарні, ресторани, магазини, готелі, фаст-фуд, логістика та інші. Ця модель дозволяє франчайзору збільшувати свою присутність на ринку, а франчайзи отримують можливість запустити власний бізнес з підтримкою вже визнаного бренду та встановлених процедур.

Франчайзинг дозволить «Пекарні Музики» швидко розширювати бізнес, використовуючи вже встановлену та успішну модель пекарні. Франчайзингова система дасть змогу відкривати нові філії пекарень швидше і ефективніше, ніж у випадку, якщо всі філії належать самій компанії. Це допоможе «Пекарні Музики» зайняти більшу ринкову частку і прискорить розвиток бренду. Франчайзинг передбачає, що франчайзи беруть на себе певну частку ризику і витрат на відкриття та управління філіями. Це зменшує фінансові та операційні ризики для головної компанії. Кожен франчайзі вкладає свій власний капітал і підтримує філію, тим самим сприяючи зростанню бренду.

Франчайзі, як правило, мають глибоке розуміння місцевого ринку та споживчих потреб. Вони мають доступ до локальних ресурсів, включаючи робочу силу та місцевих постачальників. Це дозволить «Пекарні Музики» адаптувати свою пропозицію до потреб конкретного регіону, що збільшує її шанси на успіх. Франчайзингова система передбачає наявність стандартизованих процесів, операційних процедур, рецептів та брендового образу, яких франчайзі повинні дотримуватися. Це забезпечить стабільну якість хлібобулочної продукції та контроль важливих параметрів її конкурентоспроможності. На рис. 3.1 відображено можливих учасників франчайзингового процесу за участю «Пекарні Музики» у вигляді франчайзера. Для початку можна було б відкрити кілька міні-пекарень у різних мікрорайонах Тернополя.

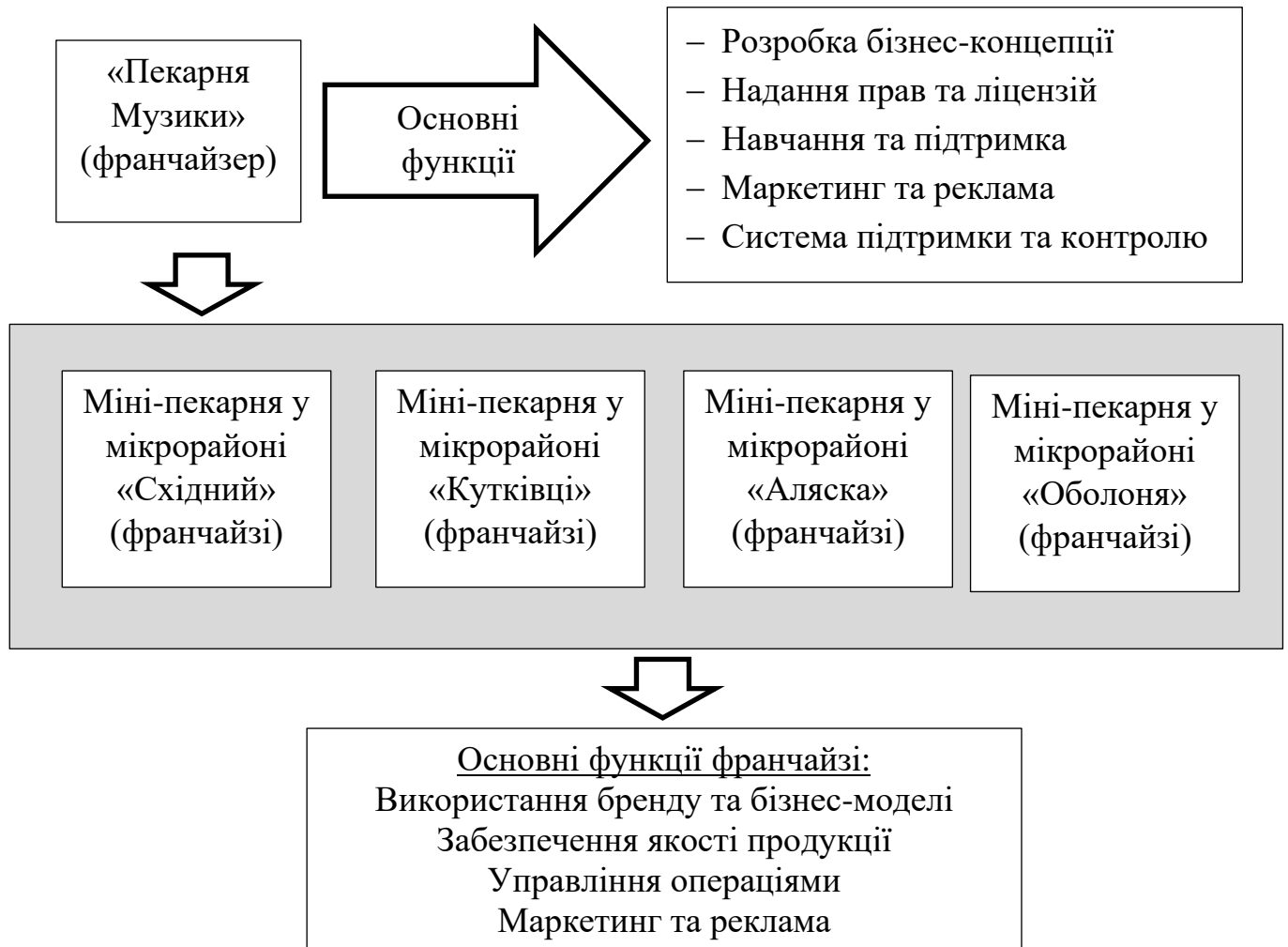


Рисунок 3.1 – Схематичне представлення бізнес-моделі франчайзингу за участю «Пекарні Музики» як франчайзера

Франчайзер «Пекарня Музики» виконуватиме декілька основних функцій, щоб забезпечити успіх франчайзингової системи та підтримати своїх франчайзі. Франчайзер виробляє основну бізнес-концепцію, яка включає в себе визначення товарних груп хлібо-булочних виробів, бренду, операційних процедур, маркетингу та інших аспектів бізнесу. Він розробляє успішну модель, яка може бути повторена франчайзі. Також «Пекарня Музики» надаватиме міні-пекарням у різних мікрорайонах міста право використовувати свою торговельну марку, бренд, ноу-хау та інтелектуальну власність. Франчайзер укладатиме договір франчайзингу, в якому визначаються права та обов'язки обох сторін.

«Пекарня Музики» забезпечуватиме навчання та підтримку франчайзі для успішного запуску та експлуатації міні-пекарень. Це може включати навчальні програми, тренінги, оперативну підтримку, консультації з управління та маркетингу, постачання початкового інвентарю та обладнання. Також вона, як франчайзер, розроблятиме та реалізовуватиме маркетингові й рекламні кампанії для підтримки франчайзі та зміцнення бренду. «Пекарня Музики» може проводити рекламні акції на рівні франчайзі, а також національному або регіональному рівні. Франчайзер встановлює систему підтримки та контролю, щоб забезпечити високу якість хлібобулочних виробів, що виготовлятимуться міні-пекарнями.

У свою чергу міні-пекарні у різних мікрорайонах міста отримують право використовувати торговельну марку та бізнес-модель «Пекарні Музики». Вони матимуть можливість використовувати встановлену назву, логотип, рецепти, технології та процеси пекарні, що дозволяє їм створювати продукцію відповідно до стандартів бренду. Проте франчайзі повинні дотримуватися стандартів якості, які встановлені «Пекарнею Музики». Це включає використання спеціальних інгредієнтів, встановлення норм пекарського виробництва та контроль якості продукції. Франчайзер може надавати навчання та підтримку франчайзі щодо забезпечення високої якості продукції.

Також міні-пекарні відповідатимуть за поточну діяльність своєї пекарні, включаючи закупівлю інгредієнтів, приготування продукції, управління персоналом, обслуговування клієнтів та управління запасами. Вони повинні будуть дотримуватися стандартів та процедур, встановлених «Пекарнею Музики», щоб забезпечити ефективну роботу пекарні. Міні-пекарні можуть бути відповідальними за маркетинг та рекламу своєї пекарні на локальному рівні, залежно від угоди з «Пекарнею Музики». Вони можуть проводити місцеві рекламні кампанії, пропагувати продукцію та привертати увагу споживачів у різних мікрорайонах Тернополя.

Із метою обґрунтування доцільності впровадження у бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики» моделі франчайзингу, проведемо розрахунок

показників обсягів реалізації продукції у франчайзинговій мережі із застосуванням різних видів середніх величин. У таблицях 3.10 та 3.11 систематизовано вихідні дані та обчислено прогностні показники обсягів річного чистого прибутку за допомогою методу простої середньої та ковзних середніх (триперіодної та п'ятиперіодної). Початком періоду реалізації проекту впровадження бізнес-моделі франчайзингу буде 2024 рік. При цьому виходимо із припущення, що кожного року «Пекарня Музики» відкриватиме по одній міні-пекарні у різних мікрорайонах міста.

Таблиця 3.10 – Прогностні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», обчислені за допомогою простої середньої

Роки реалізації проекту	Номер періоду	Прогнозований обсяг річного чистого прибутку, тис. грн.	Середні значення (прогноз), тис. грн.
2024	1	1227,50	–
2025	2	2455,00	2531,23
2026	3	3911,20	3847,57
2027	4	5176,50	5040,33
2028	5	6033,30	6199,83
2029	6	7389,70	7346,73
2030	7	8617,20	8660,10
2031	8	9973,40	–

Таблиця 3.11 – Прогностні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», обчислені за допомогою ковзної середньої

Роки реалізації проекту	Номер періоду	Прогнозований обсяг річного чистого прибутку, тис. грн.	Прогнозований результат (триперіодна середня)	Прогнозований результат (п'ятиперіодна середня)
1		2	3	4
2024	1	1227,50	–	–
2025	2	2455,00	2531,23	–
2026	3	3911,20	3847,57	3760,70
2027	4	5176,50	5040,33	4993,14
2028	5	6033,30	6199,83	6225,58

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5
2029	6	7389,70	7346,73	7438,02
2030	7	8617,20	8660,10	–
2031	8	9973,40	–	–

На рисунках 3.2, 3.3 відображено графічні моделі прогнозу на основі середніх.

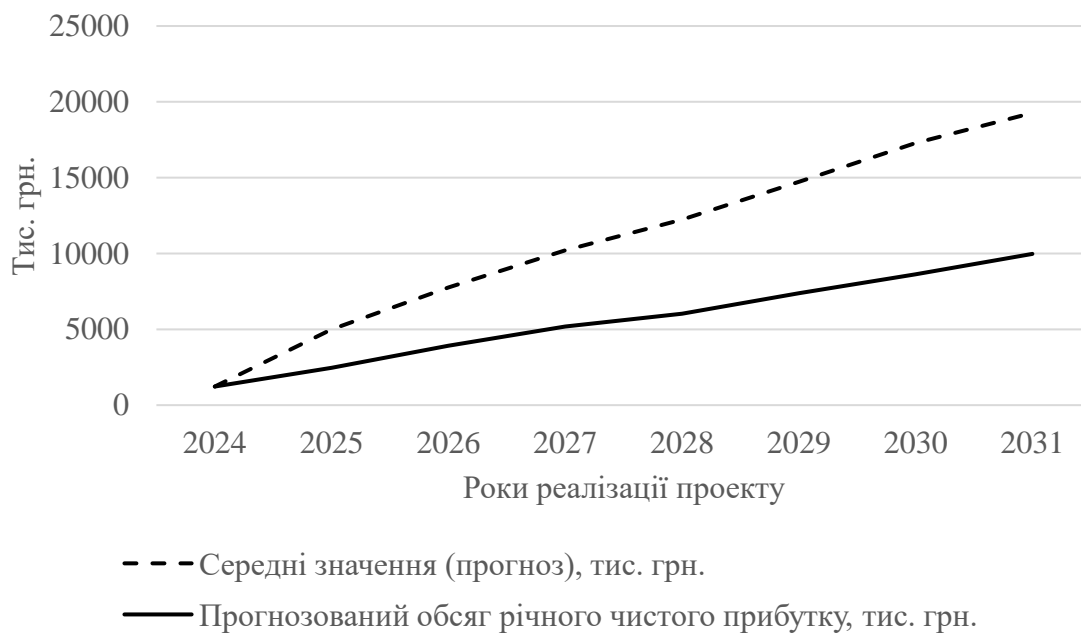


Рисунок 3.2 – Прогнозні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», обчислені за допомогою простої середньої

Отже, результати прогнозування дають змогу стверджувати, що показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», у динаміці періоду реалізації проекту демонструватимуть стабільне зростання.

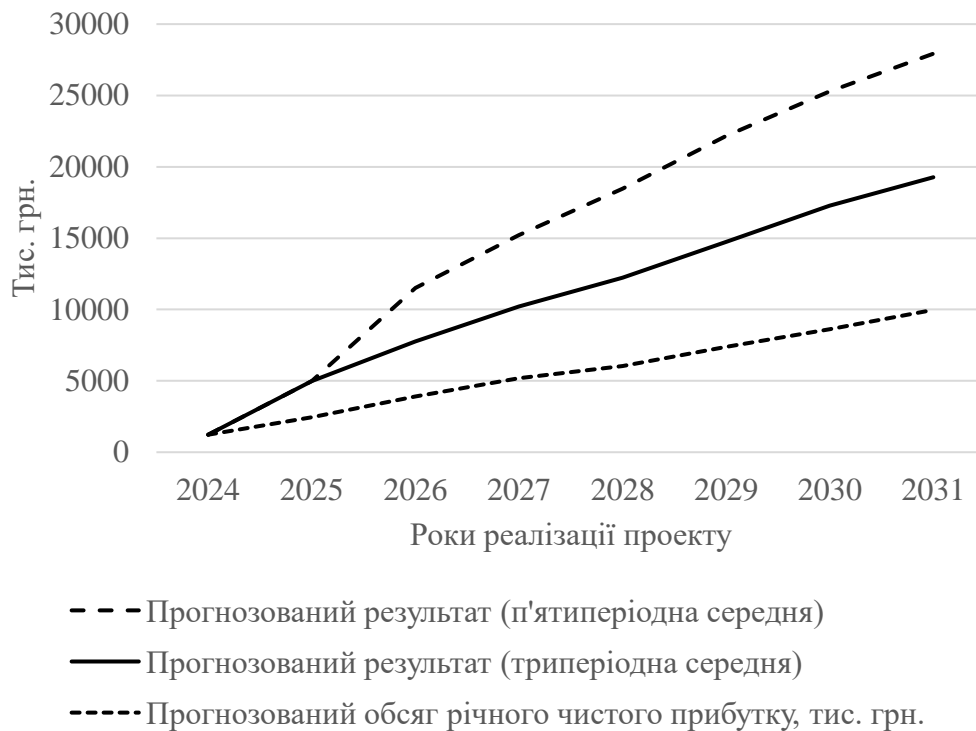


Рисунок 3.3 – Прогнозні показники обсягів річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», обчислені за допомогою ковзної середньої (триперіодної та п'ятиперіодної)

Окрім цього, така франчайзингова мережа матиме низку супутніх ефектів для розвитку міста, серед яких:

1) створення робочих місць: розширення франчайзингової мережі хлібопекарень призводить до створення нових робочих місць у місті. Це дозволить зменшити безробіття та сприяє економічному розвитку;

2) розвиток малих підприємств: франчайзинг у хлібопекарній галузі надасть можливість підприємцям запустити власну пекарню з використанням вже визнаного бренду та бізнес-моделі. Це допоможе малим підприємствам розвиватися, залучати інвестиції та сприятиме підприємницькому духу в місті;

3) підтримка місцевих постачальників: франчайзингові мережі хлібопекарень зазвичай співпрацюють з місцевими постачальниками, що дозволить підтримувати місцеву економіку. Це сприятиме зростанню інших малих підприємств та сільського господарства в місті;

4) розвиток громадського простору: франчайзингові пекарні часто стають місцями зустрічей для місцевих жителів. Вони можуть привертати клієнтів, які бажають насолодитися свіжою хлібобулочною продукцією та провести час у приємній атмосфері. Це додасть життєвості та активності до громадського простору Тернополя.

5) внесок у місцевий податковий потік: збільшення кількості пекарень у франчайзинговій мережі призведе до зростання податкових платежів до міського бюджету.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра досліджено шляхи підвищення ефективності діяльності «Пекарні Музики» шляхом удосконалення системи бізнес-планування. Зокрема розроблено бізнес-план відкриття філії «Пекарні Музики» у м. Тернопіль, а також обґрунтовано стратегію франчайзингу як ефективного інструмента бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики». Розроблені проектні пропозиції допоможуть підприємству бути успішним та працювати стабільно у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Вплив діяльності людини на довкілля

Діяльність людини має широкий спектр впливу на довкілля і може мати серйозні наслідки для екосистем, біологічного різноманіття та здоров'я людей. Ось детальніша інформація про кожен з аспектів впливу:

1. **Зміна використання землі:** Зміни використання землі, такі як вирубка лісів, перетворення лісових ділянок на сільськогосподарські угіддя або промислові зони, ведуть до втрати природних середовищ. Ліси виконують важливі екологічні функції, такі як зберігання вуглецю, збереження ґрунтових вод та забезпечення місця проживання для численних видів. Їх вирубка призводить до зменшення біорізноманіття, витрати природних ресурсів та змін клімату.

2. **Забруднення водних ресурсів:** Відходи промисловості, сільськогосподарські добрива, пестициди та інші забруднюючі речовини можуть потрапляти у водні ресурси, такі як річки, озера та океани. Це призводить до забруднення води та шкоди водним екосистемам. Риба та інші водні організми можуть постраждати від цього забруднення, а водні ресурси можуть стати непридатними для споживання людьми.

3. **Викиди парникових газів:** Використання вуглеводневих палив, таких як вугілля, нафта та газ, призводить до викидів парникових газів, які сприяють глобальному потеплінню і змінам клімату. Головними парниковими газами є вуглекислий газ (CO₂), метан (CH₄) і діоксид азоту (N₂O). Їх надмірна концентрація в атмосфері призводить до змін кліматичних умов, збільшення температури, змін в розподілі опадів і підвищенні рівня моря.

4. **Видобувна промисловість:** Видобувна промисловість, така як видобування нафти, газу, вугілля та металів, має значний вплив на довкілля. Добування цих ресурсів часто супроводжується знешкодженням великих площ

землі, забрудненням повітря та води, знищенням екосистем та порушенням життєвих умов місцевих спільнот. Крім того, аварії на платформах видобувної промисловості можуть призвести до серйозних наслідків для довкілля, наприклад, нафтових плям на морській поверхні.

5. Відходи та сміття: Недбале утилізування відходів та сміття може призводити до забруднення ґрунту, води та повітря. Наприклад, накопичення пластику у природних середовищах стало серйозною проблемою, оскільки він розкладається дуже повільно і може шкодити тваринам, птахам і морським організмам. Правильне управління відходами та сприяння переробленню може допомогти зменшити цей вплив.

6. Вплив на біорізноманіття: Зміна використання землі, втрата природних середовищ та незаконне полювання призводять до зменшення біорізноманіття. Це означає виключення видів, порушення природного рівноваги та втрату екологічних послуг, які природа надає, наприклад, запилення рослин, очищення повітря та води, регулювання клімату.

Враховуючи широкий спектр впливу діяльності людини на довкілля, важливо прагнути до сталого розвитку і зменшення негативного впливу. Це можна здійснити шляхом збалансованого використання природних ресурсів, ефективного управління відходами, використання екологічно чистих технологій, збереження біорізноманіття та підтримки сталого споживання та поведінки.

4.2 Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу

Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу є складним і системним підходом до забезпечення безпеки працівників на промислових підприємствах. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки, оцінити ризики та прийняти необхідні заходи для запобігання травмам та нещасним випадкам.

Перший крок у процесі оцінки - ідентифікація потенційних небезпек. Це включає аналіз технологічного процесу, розгляд різних факторів, таких як

рухомі деталі, викиди речовин, електрична напруга, високі температури, тиску і т.д. Особливу увагу приділяють робочому середовищу, розташуванню обладнання, присутності працівників поряд і можливості виникнення небезпечних ситуацій.

Після ідентифікації небезпек проводиться оцінка ризиків. Ризик оцінюється на основі двох факторів: ймовірності виникнення небезпечної ситуації та серйозності можливих наслідків для здоров'я та безпеки працівників. Для цього можуть використовуватися статистичні дані, експертні оцінки, аналіз подібних випадків та інші методи оцінки ризику.

Після оцінки ризиків визначаються заходи з управління ризиками. Ці заходи спрямовані на зниження ймовірності виникнення небезпечних ситуацій та запобігання травмам. Вони можуть включати в себе модифікацію технологічного процесу, встановлення захисного обладнання, розробку процедур безпеки, навчання персоналу, розробку аварійних планів та інші заходи, спрямовані на попередження травм.

Оцінка травмонебезпеки повинна бути постійним процесом, тому проводиться моніторинг технологічного процесу та оновлення заходів з управління ризиками в залежності від нових відомостей, змін у технологічному процесі або в результаті аналізу нещасних випадків.

Правильна оцінка травмонебезпеки допомагає забезпечити безпеку працівників, запобігти травмам та нещасним випадкам, знизити втрати продуктивності та покращити загальну ефективність промислових підприємств. Вона сприяє створенню безпечного робочого середовища і культури безпеки на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У представленій кваліфікаційній роботі бакалавра розроблено напрями підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення системи бізнес-планування. Об'єктом дослідження є ФОП Музика Олег Володимирович (ТМ «Пекарня Музики»).

На сьогоднішній день, бізнес-планування є сучасним і актуальним інструментом залучення інвестицій та ведення успішної підприємницької діяльності. Тому метою представленої роботи є розроблення бізнес плану діяльності хлібопекарського підприємства. Організаційна структура його є лінійною. Очолює її директор. Йому підпорядковуються керівники борошномельного виробництва, хлібопекарського цеху, транспортного відділу, а також відділу збуту і постачання, планово-економічного відділу та бухгалтерії.

Найбільш результативними періодами щодо виробництва та споживання продукції «Пекарні Музики» були 2014-2017 роки. Починаючи з 2018 року можемо спостерігати спад показників. Це можна пояснити перш за все зниженням обсягів споживання хлібобулочних виробів та зростанням кількості конкурентів в особі великих супермаркетів, які також пропонують свіжу випічку власного виробництва. Найбільш вагомими серед складових собівартості продукції у 2022 році були матеріальні затрати, інші операційні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизація. У динаміці 2021-2022 років собівартість продукції підприємства знизилась.

«Пекарня Музики» сьогодні працює у мікрорайоні «Дружба» міста Тернополя. Поряд із цим, на нашу думку, дуже важливо відкривати філії підприємства у різних частинах міста, адже це дозволить задовольнити потреби різних груп споживачів. Відкриття філій наблизить продукцію «Пекарні Музики» до клієнтів, забезпечуючи зручний доступ до свіжих хлібобулочних

виробів для мешканців різних мікрорайонів міста. Із метою обґрунтування доцільності відкриття філії «Пекарні Музики», ми розробили детальний бізнес-план такого проекту. Філія «Пекарні Музики» спеціалізуватиметься на виробництві та продажі хлібобулочних виробів із дотриманням політики невикористання консервантів та концентратів у виробництві.

Досліджено, що загальні прогнозовані витрати виробництва філії «Пекарні Музики» складатимуться із умовно-постійних та змінних витрат. До умовно-постійних ми віднесли амортизаційні відрахування, орендні платежі та оплату праці. До змінних належать витрати на сировину, електроенергію та пальне. Результати проведених розрахунків свідчать, що філія «Пекарні Музики» буде отримувати більше 124 тис. грн. прибутку на місяць і майже 1 млн. 300 тис. грн. чистого прибутку на рік. Такі показники дають змогу робити висновок про достатній рівень ефективності проекту та доцільність його реалізації у найближчій перспективі.

Одним з елементів успішного бізнес-планування «Пекарні Музики» є розвиток його ефективної бізнес-моделі. Адже така бізнес-модель дозволить компанії вирізнятися на ринку хлібопекарських виробів та мати конкурентні переваги. Однією із найбільш прогресивних бізнес-моделей, які використовуються в Україні та Європі є франчайзинг. Із метою обґрунтування доцільності впровадження у бізнес-планування діяльності «Пекарні Музики» моделі франчайзингу, ми провели розрахунок обсягів реалізації продукції у франчайзинговій мережі із застосуванням різних видів середніх величин.

На доповнення цього прогнозу ми розрахували також індикатори двох ковзних середніх (триперіодної та п'ятиперіодної). Початком періоду реалізації проекту впровадження бізнес-моделі франчайзингу буде 2024 рік. Результати прогнозування дали змогу стверджувати, що обсяги річного чистого прибутку франчайзингової мережі «Пекарні Музики», у рамках періоду реалізації проекту демонструватимуть стабільне зростання.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // *Соціум. Наука. Культура*. 2020. 21 (18). С. 58-63. <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2516>
2. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник / М.М. Алексеєва. К.: Фінанси і статистика, 2021. 248 с. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/174.pdf>
3. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. №19. С. 434-438. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/144>
4. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. К. : Каравела, 2023. 432 с. <https://buklib.net/books/21876/>
5. Бізнес-планування: Підручник: за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2019. 711 с. https://kneu.edu.ua/ua/reg_doc/bipl/
6. Македон В.В. Бізнес-планування. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2019. 236 с. <https://dut.edu.ua/ua/lib/1/category/726/view/1340>
7. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. 5-те вид., оновлене. К. : Знання, 2021. 390 с. <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/21137>
8. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. 226 с. <https://buklib.net/books/21876/>
9. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг (за ред. проф. Апопія В. В., проф. Гончарука Я. А.). Львів, Видавництво ЛКА, 2021. 450 с. URL: <http://surl.li/ibxrpq>
10. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2020. 432 с. URL: <http://surl.li/cgjmc>

11. Новікова О. В. Технологія виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, 2019. 376 с. URL: <http://surl.li/ibxqc>
12. Панченко М. О. Управління якістю. Теорія та практика: навчальний посібник, 2019. 228 с. <http://surl.li/ibxqj>
13. Технологія борошняних кондитерських і хлібобулочних виробів: навчальний посібник / Лисюк Г. М., Самохвалова О. В., Кучерук З. І. та ін. ; за заг. ред. Г. М. Лисюк. Суми: Університетська книга, 2017. 464 с. URL: <http://surl.li/ibxqt>
14. Товари із асортименту Терновський хлібзавод <https://listex.info/uk/merchant/ternovski-y-hlibzavodn>.
- 15.Гриневська Наталя, Осафат Віра, Радіонова Людмила. Обладнання // Научно-практичний журнал «Хлібний та кондитерський бізнес». 2020. № 3. С. 36. URL: <http://surl.li/ibxte>
16. Дробот В. І. Довідник з технології хлібопекарського виробництва: навч. посіб. К. : ПрофКнига, 2019. 307 с. URL: <http://surl.li/ibxuf>
17. Кузьміна Т. О., Євтушенко В. В. Системи управління якістю. Видавництво: Олді+, 2018. 500 с. URL: <http://surl.li/ikvbq>
18. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. авч. посіб. Білик. Технодрук, 2019. 264 с. URL: <http://surl.li/tgjb>
19. Красільнікова К. Є. Напрями розвитку виробництва хлібопекарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 13. С. 43-47 URL: <http://surl.li/ibxvh>
20. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Харків: Промарт, 2020. 300 с. URL: <http://surl.li/bgmst>
21. Кужда Т. І. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27156>
22. Котовська І., Юрик Н. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. *Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*. Випуск 39. Одеса, 2020. С.183-189. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34178>